



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال



## الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية تحليلية  
لآراء عينة من المديرين في شركة Shell النفطية  
العاملة في جنوب العراق

أطروحة مقدمة الى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كجزء من متطلبات  
نيل درجة الدكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال  
تقدم بها الطالب

مناف عبدالكاظم محمد القطان

بإشراف

الاستاذ الدكتور اكرم محسن الياسري

الاستاذ الدكتور حسين حريجة الحسنواوي

٢٠٢٢ م

١٤٤٣ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ  
إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

# الأهداء

إلى روح أبي .. لقد كنتَ جبلاً حاولتُ أن أبلغ شأوه

أبي الحبيبة .. أنتِ بحر من حنان

زوجتي الغالية .. تعلمتُ منكِ الصبر

لبدوغ الاهرانف

فلذاتِ لُبري .. أحبائي أولادي

﴿ علي ، محمد ﴾

حباً واعتزازاً.

اصدقائي .. كنتم زهوراً تغمرني بعطرها

اهريكم شيئاً من كل ذلك

نشهد ان الاطروحة الموسومة (الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية : دراسة تحليلية استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة )  
Sell النفطية العاملة في جنوب العراق

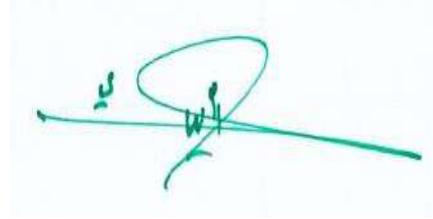
التي تقدم بها طالب الدكتوراه (مناف عبد الكاظم محمد القطان ) جرى اعدادها تحت اشرافنا في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال .



المشرف

أ.د. حسين حريجة الحسناوي

التاريخ : 2022 / 5 / 26



المشرف

أ.د. اكرم محسن الياسري

التاريخ : 2022 / 5 / 26

### توصية رئيس القسم

بناءً على توصية السادة المشرفين ارشح هذه الاطروحة للمناقشة



أ.د. محمود فهد عبد علي

رئيس قسم ادارة الاعمال

التاريخ : 2022 / 5 / 26

## إقرار المقوم اللغوي

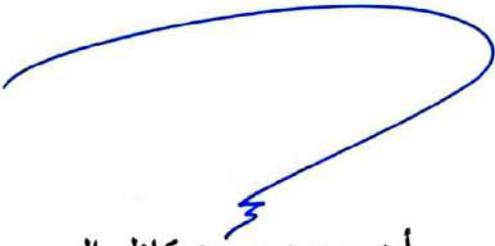
اشهد ان الاطروحة الموسومة (الوعي الاستراتيجي كتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق ) قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب لغوي سليم وبذلك فهي مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة الاسلوب وصحة التعبير .

  
الاسم : أ.م.م. ر. ح. م. ف. م. ع.  
التاريخ : ٢٠٢٠ / ٥ / ٢٢



## اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على أطروحة الدكتوراه  
- قسم إدارة الأعمال / للطالب ( مناف عبد الكاظم محمد  
القطان ) الموسومة بـ ( الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين  
تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية تحليلية  
لأراء عينة من المديرين في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب  
العراق) أرشح هذه الأطروحة للمناقشة .

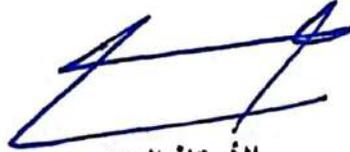
  
أ.د محمد حسين كاظم الجبوري  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية  
صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

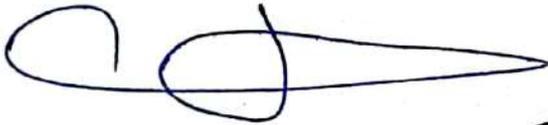
  
أ.د علاء فرحان طالب الدعيمي  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الأطروحة الموسومة بـ ((  
الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة  
الاستراتيجية - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء  
عينة من المديرين في شركة Shell النفطية  
العاملة في جنوب العراق)). مقدمة من  
قبل الطالب ( مناف عبد الكاظم محمد القطان ) وقد ناقشنا الطالب في  
محتوياتها وفيما له علاقة بها , ووجدنا انها جديدة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في  
إدارة الأعمال بتقدير ( امتياز).



الأستاذ الدكتور  
خميس ناصر محمد  
رئيس اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور  
عبد الرضا ناصر محسن  
عضو اللجنة



الأستاذ المساعد الدكتور  
حسام علي اللامي  
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور  
فاضل راضي الغزالي  
عضو اللجنة



الأستاذ الدكتور  
حسين حريجة الحسناوي  
عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور  
اكرم محسن الياسري  
عضواً ومشرفاً



الأستاذ المساعد الدكتور  
زينب مكي محمود  
عضو اللجنة

## شكر وتقدير

يجسد الباحث شكراً لله سبحانه وتعالى على ما وفقه في إكمال متطلبات الدراسة ، فقد استمد منه العون فكان له خير معين وهو يقدم الصيغة النهائية للدراسة .. ان يتقدم بوافر الشكر والامتنان الكبير الى اساتذتي ومعلميني الاستاذ الدكتور اكرم الياسري والاستاذ الدكتور حسين حريجة الحسناوي الذين كانوا اخوة ومشرفين علميين امينين افاضوا علي من نبلمهم ورصانة علمهم وغمروني برعايتهم وكرم اخلاقهم وحسن توجيهاتهم وارشاداتهم العلمية منذ ان وضعت الدراسة لبناتها الاولى الى ان ختمت حروفها الاخيرة ، فأسأل الله ان يمدهم بالعمر المديد وحياة هائلة سعيدة ويجزيهم عني افضل الجزاء في الدنيا والاخرة .

والشكر موصول الى السادة الافاضل المقوم اللغوي والمقوم العلمي والمقوم الاحصائي على جهودهم الكريمة ، كما اتقدم بخالص الشكر والعرفان الى السيد رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تفضلهم قبول مناقشة الاطروحة واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة وآرائهم السديدة فجزاهم الله عني خير الجزاء .

ويدعوني واجب الوفاء والعرفان ان اتقدم بالشكر والامتنان لأساتذتي الذين اسهموا في انضاج شخصيتي العلمية خلال رحلة تحصيل المعرفة واخص بالذكر ( ا. د علاء فرحان طالب ، ا. د عواد الخالدي ، ا. د محمود فهد عبد علي ، ا. د فيصل الطائي ، ا. د ميثاق الفتلاوي ، ا. د احمد الياسري ، ا. م. د علي احمد فارس ، ا. م. د عبد الحسين جاسم ، ا. م. د سرمد عبد الجبار ) فلهم مني زرع ما تعلمته والعمل الجاد والمحافظة على اعراف المدرسة التي افتخر بالانتماء اليها .

واقدم شكري الى الأساتذة الخبراء والمحكمين اللذين قوموا استمارة الاستبانة لما ابده من ملاحظات قيمة اغنت وطورت محتواها ، ولا يفوتني ان اتقدم الى الأساتذة الاعزاء العاملين في شركة Shell لما ابده من تعاون من اجل اتمام متطلبات الدراسة الميدانية .

وللأخوة معنى ينبض به قلبي ويشغف به فؤادي تجاه زملاء الدراسة الاحبة الاعزاء ( حسنين حامد . محمد طارق ، علي محمد ، سامية هاني ، خمائل كامل ، عذراء هادي ) فلهم مني كل الوفاء والصدق والاخلاص الى اخر العمر . ولكل من اهتم لأمرني وسأل عن احوالي ولم يذكره قلبي ولكن له ذكر في قلبي من الاهل والاصدقاء والاحبة والزملاء اقدم خالص شكري وامتناني للجميع واسأل من الله الرضا وقبول خالص الاعمال

**الباحث**

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الدور المعدل للوعي الاستراتيجي بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية في شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق، وانطلاقاً من مشكلة رئيسية شخّصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى ادراك العلاقة التأثيرية المعدلة بين المتغيرات ميدانياً، وقد تم قياس متغير تخطيط السيناريو من خلال ثلاثة ابعاد ( الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية ). و قياس متغير الوعي الاستراتيجي من خلال خمسة ابعاد ( الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالترويج / المبيعات، الوعي بالمنتج / الخدمة، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي بالتنسيق الاداري ) . في حين تم قياس متغير الاستجابة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد ( سيولة الموارد، نضج عملية الاعمال، استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة ) . وقد اشتملت عينة الدراسة على 200 فرد من القادة العاملين في مختلف المستويات الادارية، وقد قام الباحث بتوزيع (200) استبانة وقد تم استرجاع (186)، وقد اعتمد منهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسية في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعلومات الدراسة فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع افراد عينة الدراسة والذين تمثلوا بمجموعة من القادة والتابعين لشركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق. ولغرض التحليل والمعالجة الاحصائية اعتمدت الدراسة التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة، و نمذجة المعادلة المهيكلية لقياس علاقات التأثير، التحليل المعدل، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج، لقياس العلاقات التفاعلية، وقد استخدمت هذه الاساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS , Amos) . وقد تم التوصل من خلال الدراسة الى استنتاجات عديدة كان من اهمها اهتمام الشركة عينة الدراسة بتطبيق وتنفيذ استراتيجيات وسياسات الوعي الاستراتيجي الميداني الذي من شأنه ان يعدل او يعزز تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية، بحيث ان وجود الوعي الاستراتيجي ميدانيا الى جانب تبني ادارات الشركة المبحوثة تخطيط السيناريو من شأنه ان يحسن مستوى الاستجابة الاستراتيجية بصورة افضل مما لو تبنت ادارات الشركة المبحوثة من اتباع تخطيط السيناريو دون الوعي الاستراتيجي. وقد اثمرت الدراسة الحالية عن مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تولي ادارات الشركة المبحوثة اهمية صياغة ابعاد واستراتيجيات الوعي الاستراتيجي بصورة واضحة ودقيقة بالإضافة الى دعوة ادارات الشركة عينة الدراسة الى زيادة الاهتمام بتخطيط السيناريو لما لذلك من دور كبير في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية.

**المصطلحات الدالة :** تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الاهداء
ج - د	الاقراءات
هـ	الشكر والتقدير
و	المستخلص
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الاشكال
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الملاحق
1	المقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
<b>المنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة</b>	
18 - 3	المبحث الأول : المنهجية العلمية
32- 19	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
60 - 33	المبحث الاول : تخطيط السيناريو : خلفية نظرية
78 - 61	المبحث الثاني : الوعي الاستراتيجي : تأطيرات مفاهيمية

الصفحة	الموضوع
93 - 79	المبحث الثالث : الاستجابة الاستراتيجية : نظرة فكرية
98 - 94	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الاطار العملي للدراسة</b>	
124 - 99	المبحث الاول : الاختبار البنائي لمقياس الدراسة
141 - 125	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
158 - 142	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية</b>	
162 - 159	المبحث الاول : الاستنتاجات النظرية والعملية
167 - 163	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
196 - 168	المصادر
	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الانموذج الفرضي للدراسة	1
38	السيناريو كتوقع في المستقبل	2
40	مجالات تخطيط السيناريو	3
41	مخطط مرجعي لتخطيط السيناريو	4
46	تصنيف السيناريوهات	5
49	تطور تقنيات السيناريو في مراكز الولايات المتحدة والمراكز الفرنسي	6
50	مجالات تطبيق السيناريو	7
53	عملية بناء السيناريو	8
54	خطوات تخطيط السيناريو وفقاً Cronje	9
58	ابعاد تخطيط السيناريو	10
69	تحقيق الوعي الاستراتيجي	11
70	العوامل المؤثرة في الوعي الاستراتيجي	12
72	مراحل الوعي الاستراتيجي وفقاً Sotarauta, 1999	13
73	مراحل الوعي الاستراتيجي وفقاً لـ Young	14
75	ابعاد الوعي الاستراتيجي	15
86	العوامل المؤثر في الاستجابة الاستراتيجية وفقاً DaSilva & Bynoe , 2012 لـ	16
89	مراحل الاستجابة الاستراتيجية	17

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
90	ابعاد الاستجابة الاستراتيجية	18
103	التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة الثلاثة	19
106	الخارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني	20
109	الخارطة الركامية للجذور الكامنة	21
112	الخارطة الركامية للجذور الكامنة	22
115	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تخطيط السيناريو	23
117	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوعي الاستراتيجي قبل التعديل	24
118	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الوعي الاستراتيجي بعد التعديل	25
120	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية	26
129	التمثيل البياني لأبعاد متغير تخطيط السيناريو	27
136	التمثيل البياني لأبعاد متغير الوعي الاستراتيجي	28
141	التمثيل البياني لأبعاد متغير الاستجابة الاستراتيجية	29
148	تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية	30
150	أثير ابعاد تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية	31
151	تأثير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية	32
154	تأثير ابعاد الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية	33
157	الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	34
158	التمثيل البياني لمستويات الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية	35

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	يوضح متغيرات وابعاد الدراسة وعدد فقرات الاسئلة والمقياس المعتمد	1
15	وصف افراد عينة الدراسة	2
17	اجزاء الاستبانة ورموز مؤشراتها الاحصائية	3
20	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بتخطيط السيناريو	4
23	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالوعي الاستراتيجي	5
27	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستجابة الاستراتيجية	6
37	الفرق بين السيناريو والتنبؤ والرؤية	7
41	مفاهيم تخطيط السيناريو حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	8
54	اراء الباحثين في عملية بناء السيناريو	9
84	انواع الاستجابات الاستراتيجية	10
99	ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية	11
101	نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات اداة القياس	12
102	اختبار متغيرات الدراسة <b>(Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk)</b>	13
105	قيمة احصائية ( <b>KMO</b> ) واختبار ( <b>Bartlett's</b> ) الخاص بمقياس تخطيط السيناريو	14
105	التباين الكلي المفسر لمقياس تخطيط السيناريو	15
106	نسب التشعب لفقرات مقياس تخطيط السيناريو	16
107	قيمة احصائية ( <b>KMO</b> ) واختبار ( <b>Bartlett's</b> ) الخاص بمقياس الوعي الاستراتيجي	17
108	التباين الكلي المفسر لمقياس الوعي الاستراتيجي	18
109	نسب التشعب لفقرات مقياس الوعي الاستراتيجي	19
110	قيمة احصائية ( <b>KMO</b> ) واختبار ( <b>Bartlett's</b> ) الخاص بمقياس الاستجابة الاستراتيجية	20
111	التباين الكلي المفسر لمقياس الاستجابة الاستراتيجية	21

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
112	نسب التشعب لفقرات مقياس الاستجابة الاستراتيجية	22
114	مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي	23
115	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تخطيط السيناريو	24
118	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الوعي الاستراتيجي	25
120	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية	26
122	معلومات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة	27
123	معلومات الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة	28
125	تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي	29
126	الاحصاءات الوصفية لبعده الحصول على المعلومات	30
127	الاحصاءات الوصفية لبعده نشر المعرفة	31
128	الاحصاءات الوصفية لبعده تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	32
129	الاحصاءات الوصفية لمتغير تخطيط السيناريو بأبعاده	33
131	الاحصاءات الوصفية لبعده الوعي بخدمة الزبون	34
132	الاحصاءات الوصفية لبعده الوعي بالمبيعات / الترويج	35
133	الاحصاءات الوصفية لبعده الوعي بالمنتج / الخدمة	36
134	الاحصاءات الوصفية لبعده الوعي بالبيئة التنافسية	37
135	الاحصاءات الوصفية لبعده الوعي بالتنسيق / الادارة	38
136	الاحصاءات الوصفية لمتغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده	39
137	الاحصاءات الوصفية لبعده سيولة الموارد	40
138	الاحصاءات الوصفية لبعده نضج عملية الاعمال	41

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
139	الاحصاءات الوصفية لبعء استجابة الاعمال للبيئة	42
140	الاحصاءات الوصفية لبعء استباقية الاعمال للبيئة	43
141	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	44
142	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	45
143	معاملات الارتباط بين تخطيط السيناريو بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية	46
145	معاملات الارتباط بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية	47
148	مسارات ومعلمات اختبار تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية	48
150	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية	49
151	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية	50
154	مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية	51
157	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	52

## قائمة الملاحق

ت	عنوان الملحق
1	أسماء السادة الخبراء اللذين حكموا استمارة الاستبانة
2	الاستبانة قبل التحكيم
3	الاستبانة بعد التحكيم
4	كتاب تسهيل مهمة

## المقدمة

تسعى منظمات الاعمال الى التطلع نحو المستقبل، بهدف تشخيص الفرص والتهديدات المحتملة، وبنحو عام لا توجد اي ضمانات في المستقبل، اذ كلما امتد الامد الزمني للتخطيط تصبح عملية وضع تصورات عن المستقبل صعبة للغاية. وتزداد صعوبة هذه العملية كلما ازداد الامد الزمني، وتقوم منظمات الاعمال وعبر القرارات التي تتخذها اليوم بتوظيف مواردها في مجالات محددة كأستثمارات للمستقبل، ولكن تبقى المفاجأة تكمن في تفاجؤ المنظمات بعد بضعة سنوات لتجد بأن هذه الاستثمارات لم تحقق النتائج المطلوبة، ومن ثم تخسر الكثير من مواردها وقدراتها في مجالات غير مجدية، بسبب اللاتأكد الذي يحيط بالمستقبل، والذي ينعكس على فاعلية القرارات التي تتخذها الادارة العليا للمنظمة (Turkay et al , 2012 : 9188). اذ يعد تخطيط السيناريو من الموضوعات المتخصصة في مجال التعامل مع المستقبل في اطار منظومة الفكر الاستراتيجي، ولكن ليس باتجاه التنبؤ بالمستقبل وتكوين مستقبل واقعي فتخطيط السيناريو لا يسعى الى التنبؤ بالمستقبل، والسبب في ذلك يرجع الى ان موضوع تخطيط السيناريو من الموضوعات التي تركز على التعامل مع حالة اللاتأكد المستقبلي، عبر خلق حالة من التعلم ضمن المنظمة، التي من خلالها يجري التركيز على تكوين نماذج ذهنية مشتركة للكيفية التي تتطور بها بيئة الاعمال. اذ ان تخطيط السيناريو يساعد في كيفية الاستجابة الاستراتيجية السريعة لمتغيرات البيئة من خلال تمتع ادارات تلك المنظمات بدرجة عالية من الوعي الاستراتيجي الذي يضمن البقاء في عالم الاعمال.

تتركز الفكرة الاساسية للدراسة في امكانية استثمار التراكم المعرفي في الفكر الاستراتيجي، لتقديم نموذج يعتمد ويتبنى تقنيات وأساليب مستندة على المدخل الاستراتيجي، ومن هذه التقنيات تقنية تخطيط السيناريو. إذ تعد السيناريوهات واحدة من أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية في التعامل مع حالات عدم اليقين. اذ ان تخطيط السيناريو يعد اداة مناسبة لتعزيز الوعي و الاستجابة الاستراتيجية (Tapinos , 2012 : 339). ان نجاح منظمات الاعمال يعتمد بشكل كبير على تمتع مدراءها على درجة عالية من الوعي الاستراتيجي مما يعزز موقفها التنافسي (Aytar , 2019 : 3487) خاصة وان منظمات اليوم تتعامل وتعمل في بيئة معقدة وهي بحاجة الى التعامل مع قضايا متعددة تتعلق بعواملها البيئية الداخلية والخارجية من اجل البقاء في دائرة المنافسة في قطاع الاعمال اذ ان تخطيط السيناريو يسهم بشكل كبير على الاستجابة الاستراتيجية في ظل تمتع القيادات الميدانية بقدرة عالٍ من الوعي الاستراتيجي (Yidiz , 2019 : 93).

اصبح الاضطراب البيئي يعتبر من سمات الالفية الثالثة لذلك تواجه منظمات الاعمال تعقيدات متسارعة وتغيرات بيئية مستمرة زادت من حجم التهديدات الواقعة عليها ومن مساحة الضبابية العالية في استشراف

مستقبلها مما يؤثر على بقاءها ونموها، ومن هذا المنطلق اصبح لزاماً على تلك المنظمات تغيير طريقة تفكيرها واعادة تشكيل عقولها

مما يجعلها اكثر قدرة على الاستجابة مع الضغوطات البيئية، لذلك تحتاج المنظمات الى الوعي الاستراتيجي باعتباره احد المنهجيات المتطورة في بناء الخطط الاستراتيجية وصياغتها، كونه منهج معاصر يدمج بين العمليات العقلية المتقدمة ومضامين التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالقدرة التحليلية والتركيبية للمنظمات في استخلاص واستنباط المعلومات والمعارف المفيدة والفاعلة التي تساهم في خفض اللاتأكد والابهام البحثي ومن ثم استشراف الاتجاهات المستقبلية.

وان نجاح المنظمات واستمرار نموها مرهون بنوع المهارات المعرفية والفكرية التي تستخدمها لحل المشكلات البيئية والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، الامر الذي زاد من اهمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المنظمات، فهي تمكنهم من فهم الواقع التنظيمي ومواجهة تحديات المستقبل الذي يتسم باللاتأكد العالي، وايجاد الفرص الجديدة، وتحقيق الاداء الافضل، من اجل تحقيق اهدافها، وزيادة قدرتها التنافسية وبما يضمن بقائها واستمرارها وذلك يتحقق من خلال تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لتصبح منظمات استباقية استراتيجية قادرة على التكيف البيئي، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستكشاف ما توفره من فرص وما ينتج عنها من تهديدات من اجل اتخاذ القرارات بشأن استراتيجيات الاستجابة الخاصة بالمنظمة وبما يتناسب مع مواردها المتاحة في الوقت المناسب.

وبغية بلوغ الدراسة لمقتضاها قسمت الى اربعة فصول ، خصص الفصل الاول منها لعرض منهجية الدراسة والدراسات السابقة، حيث تناول المبحث الاول منهجية الدراسة، والمبحث الثاني فناقش بعض الدراسات السابقة. اما الفصل الثاني فقد اشتمل على عرض الحوارات الفكرية والنظرية للمتغيرات من خلال اربعة مباحث ذهب الاول منها على عرض التأصيل المفاهيمي للتخطيط السيناريو، اما المبحث الثاني فقد عرض الاسس الفكرية لمفهوم الوعي الاستراتيجي، اما المبحث الثالث فقد ركز على الاستجابة الاستراتيجية، واختتم الفصل بالمبحث الرابع الذي خصص لمناقشة العلاقة بين متغيرات الدراسة. اما الفصل الثالث فقد اهتم بتحديد الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومدى ثباتها ووصف وتشخيص متغيراتها ميدانياً. واختتم الفصل الرابع رحلة هذه الدراسة اذ يكون المحطة الاخيرة التي تعرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية.

# الفصل الاول

## المنهجية العلمية

### وبعض الدراسات السابقة

المبحث الاول : المنهجية العلمية

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل مبحثين , يتناول الاول استعراض خطوات المنهجية العلمية للدراسة الحالية التي تتضمن مشكلة الدراسة ومسوغات اختيار الدراسة واهدافها واهميتها والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة فضلاً عن بناء المخطط الفرضي للدراسة والفرضيات الرئيسية والفرعية التي تربط متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية ومنهج الدراسة وحدودها بالإضافة الى مجتمعها وعينتها واهم ادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية التي تم استخدامها .

اما المبحث الثاني فتناول بعض الدراسات السابقة التي تعد امتداداً فكرياً مقتضياً عن اهم واحداث الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية بصورة مفردة لعدم وجود دراسات اختبرت العلاقة بينها بصورة مجتمعة سواء كانت عربية او اجنبية حسب اطلاع الباحث، مما يكسب ميزة التفرد والسبق في الخوض في غمار البحث والتمحيص وكشف العلاقة بين المتغيرات المختارة وفق اسس علمية رصينة .

# الفصل الاول : المنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة

## المبحث الاول

### المنهجية العلمية

- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ اهمية الدراسة
- ❖ اهداف الدراسة
- ❖ مبررات اختيار موضوع الدراسة
- ❖ التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها
- ❖ الانموذج الفرضي للدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ ادوات الدراسة

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

- ❖ عرض بعض الدراسات السابقة
- بعض الدراسات ذات الصلة بتخطيط السيناريو
- بعض الدراسات ذات الصلة بالوعي الاستراتيجي
- بعض الدراسات ذات الصلة بالاستجابة الاستراتيجية
- ❖ وجهة نظر تحليلية لجهود الدراسات السابقة
- ❖ مواطن الافادة من الدراسات السابقة
- ❖ مواطن تميز الدراسة الحالية

## المبحث الأول المنهجية العلمية للدراسة

### توطئة

يهدف هذا المبحث الى التعريف بمشكلة الدراسة واهميتها واهدافها فضلاً عن بناء المخطط الفرضي للدراسة والفرضيات الرئيسية والفرعية التي تربط متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية ومنهج الدراسة وحدودها بالإضافة الى مجتمعا وعينتها واهم ادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية التي تم استخدامها.

### أولاً: مشكلة الدراسة

يجري عادة تسليط الضوء على مشكلة الدراسة من خلال معضلتين الفكرية ، والتطبيقية (الميدانية) لها. فالمعضلة الفكرية هي معضلة فلسفية ، تركز على الفكر الاستراتيجي باتجاه فهم دقيق لتخطيط السيناريو قادر على توليد استراتيجيات تعتمد في فلسفتها القدرة على الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية. وبالتأكيد فان النجاح في إنضاج مثل هذا الفكر يحتاج الى الاجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تعد في جوهرها تحديات فكرية للدراسة الحالية. والمعضلة التطبيقية تتعلق بمعالجة مشكلة اساسية تواجه اغلب منظمات الاعمال، التي تتجسد في تعامل المنظمة مع حالة اللاتأكد الذي يتجسد في ارتفاع التعقيد في المتغيرات التي تشكل بيئة عمل المنظمة، التي تنعكس في انخفاض قدرتها على الاستجابة، والذي يعبر عنه بالحاجة الى منهج جديد يمكنها من مواجهة التحديات التي تفرزها بيئة الاعمال المعاصرة

### 1- المعضلة الفكرية للدراسة

تقع الاشكالية المعرفية لهذه الدراسة، ضمن الفجوة المعرفية الناتجة عن اختلاف الباحثين في تفسيراتهم واستدلالاتهم لبعض متغيراتها من جهة، وفي ندرة الدراسات التي تناولت معالجتها من جهة اخرى. حيث نجد ان هناك جدلاً فكرياً لدى الباحثين وهذا الجدل ينم عن عدم تأطير الحدود العلائقية بين متغيرات الدراسة الحالية.

جاءت هذه الدراسة لتؤصل الجدل الفكري في متغيراتها منفردةً، ومجمعةً، ومستوى عمقها الميداني وتمثيلها الواقعي في الشركة المبحوثة. وبهذا الوصف فأن واقع هذه الدراسة تأطر بثلاث متغيرات تتفاعل فيما بينها علمياً هي (تخطيط السيناريو، الاستجابة الاستراتيجية، الوعي الاستراتيجي)، وعلية يمكن طرح التساؤلات المعرفية للدراسة في ضوء ما تمخض من جهود الباحثين وما توصلوا اليه من نتائج ذات الصلة بمتغيرات الدراسة التي يمكن ايجازها بالآتي:

**أ-** ما هي المرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة (تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية)؟

**ب-** ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية؟ وما صور الجدل الفكري حولها؟ وكيف تستخدم للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة؟

## 2- المعضلة الميدانية للمشكلة

بفعل الترابط والتداخل، أصبحت بيئة الاعمال الحالية لأية منظمة في العالم تتسم بالتعقيد والديناميكية المرتفعة، وفي ظل هذه البيئة يواجه المديرون تحديات كثيرة، تحد من قدراتهم في اتخاذ القرارات الملائمة. وبسبب محدودية قدرة العقل البشري على ملاحظة التغيرات المهمة التي تجري في بيئة الاعمال، والكيفية التي تتفاعل بها قراراتهم مع التطورات التي تجري في البيئة. فالقدرة على اتخاذ القرارات الملائمة تتحدد بامتلاك افتراضات صحيحة بشأن الطريقة التي سيعمل بها العالم. وعليه، ستتعامل الدراسة الحالية مع مشكلة ضعف قدرات المديرين في التعامل مع البيئة وتحليل الواقع وتشخيص العناصر المؤثرة التي تتصف بالغموض، ومحدودية قدرتهم في مجال تطوير تصورات مقبولة عن المستقبل، وانخفاض القابلية على التعامل مع حالات اللاتأكد المتزايدة التي يتعرض لها متخذ القرار. وعليه فإن نموذج الدراسة سيختبر تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية من خلال الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة في شركة shell النفطية العاملة في جنوب العراق. اذ تعد الاستجابة الاستراتيجية عنصر اساسي لنجاح اية منظمة، ولاسيما في بيئة ديناميكية. لذا يحتاج قادة المنظمات والمدراء التنفيذيون الى معرفة الخطط والسيناريوهات الاستراتيجية لضمان المحافظة على البقاء والنمو. وعليه يمكن ان نحدد التساؤلات الميدانية للدراسة في ضوء التصورات الواقعية المتوفرة للبيئة المبحوثة عن متغيرات الدراسة، وكما يأتي: -

- أ-** هل تمتلك عينة الدراسة تصوراً واضحاً وادراكاً وافياً عن متغيرات الدراسة (تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية) وابعادها؟
- ب-** ما مستوى اهمية متغيرات الدراسة (تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية) بأبعادها الفرعية لعينة الدراسة؟
- ج-** ما مستوى العلاقة التأثيرية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية بأبعاده على انفراد مع الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها على مستوى عينة الدراسة؟
- د-** هل يعزز (يعدل) وجود الوعي الاستراتيجي مستوى العلاقة التأثيرية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية على مستوى عينة الدراسة؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن النظر لأهمية الدراسة الحالية من خلال شمولها لثلاثة محتويات رسمت هيأتها الحالية التي اكسبتها اهمية خاصة تميزت فيها عن غيرها من الدراسات المناظرة لها في الاختصاص، يمكن تحديدها بالآتي:-

## 1- محتوى مستحدث

تكتسب اية دراسة اهميتها الاساسية من اهمية متغيراتها ومدى حداثتها ، اذ تتميز الدراسة الحالية بتبني ثلاثة متغيرات ( تخطيط السيناريو، الاستجابة الاستراتيجية، الوعي الاستراتيجي ) لم يكتب عنها بصورة مجتمعة اي جهد علمي بحثي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحث، وبذلك تعد الدراسة الحالية امتداداً علمياً رصيناً لشريان الحياة البحثي الذي يعد الرافد الاساس والغني للمنظمات في تبني المستحدث من العلوم بهدف تكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تسند وتؤسس استمراريتها في قطاع الاعمال.

## 2- محتوى معرفي

يتحدد هذا المحتوى في ضوء البناءات المفاهيمية التي خرجت بها الدراسة الحالية، وكالاتي:

- أ-** تعود جذور متغيرات الدراسة الى حقل مهم من حقول إدارة الأعمال وهو (الإدارة الاستراتيجية) إذ أن التلاقح الفكري والتفاعل المنطقي بين متغيرات الدراسة وانسجام توافق ابعادها الفرعية اكسبها اهمية معرفية بالغة تعزز الانموذجات المفاهيمية التي يقدمها المنظرون فيما يخص المتغيرات المدروسة.
- ب-** احتواء الدراسة الحالية على العديد من الانموذجات المفاهيمية التي لم تدرس ميدانياً خاصة في موضوع تخطيط السيناريو الذي يعد مادة خام يمكن عن طريق تفاعله مع متغيرات آخر استنباط العديد من الافكار والمعطيات البحثية التي تؤسس لدراسات علمية مستقبلية ذات تأثير بالغ في تطوير عجلة البحث العلمي.

## 3- محتوى ميداني

يستمد هذا المحتوى اهميته من خلال الواقع التطبيقي للدراسة، وكما يأتي:-

- أ-** تنفرد الدراسة الحالية في تطبيق مخططها الفرضي في مجال بالغ الاهمية على مستوى الشركات العالمية، الا وهو القطاع النفطي، وخاصة بعد ان اصبحت هذه الشركات تمثل قوة استراتيجية لها كيانها الخاص الذي يؤثر في العديد من قطاعات المجتمع من ناحية وحياة الافراد بشكل اساس من ناحية اخرى، فضلاً عن مسؤوليتها المجتمعية اتجاه فئات مختلفة، وهي في تطور مستمر مما يؤثر اهميتها على المستوى العالمي والمحلي.
- ب-** ان تفحص وقياس العلاقة التفاعلية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية على مستوى المنظمة المبحوثة يعد محاولة مهمة في سبيل انتقاء الخطط الارشادية والمسارات العلمية الصحيحة التي تساعد ادارات الشركة المبحوثة في توجهاتها المستقبلية في بناء مخزونها الاستراتيجي المعرفي عن طريق تخطيط السيناريو للبيئة المحلية والدولية، وادق الابعاد للوعي الاستراتيجي، فضلاً عن افضل الممارسات الميدانية لتنمية القدرات على الاستجابة الاستراتيجية.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

استرشاداً بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وانسجاماً مع اهتمامات الباحثين، يمكن اجمال اهداف الدراسة الحالية في جانبين هما:

#### 1- الاهداف النظرية

يصاغ هذا النوع من الاهداف استناداً الى ما توصل اليه المنظرون في حقل الفكر الاستراتيجي فيما يخص متغيرات الدراسة وكالاتي: -

- أ-** بناء أطار معرفي لفلسفة موضوعات الدراسة (تخطيط السيناريو، الاستجابة الاستراتيجية، الوعي الاستراتيجي) وابعادها الفرعية، عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات المتخصصة، وتجذير المعرفة التي تحويها، ثم تقديم تأصيل مفاهيمي يصف الاتجاهات الفلسفية لتلك الموضوعات.
- ب-** تأصيل العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وهذا يتمخض من خلال تمحيص وفحص التراكمات المعرفية الخاصة بالمتغيرات، واستخلاص ما يؤسس البناء الفكري والمفاهيمي الذي يدعم ويعزز هذه العلاقة منطقياً.

#### 2- الاهداف الميدانية

يؤصل هذا النوع من الاهداف في ضوء التوليفة المتجانسة لمتغيرات الدراسة وتفاعلها ميدانياً المنظمة المبحوثة وكالاتي: -

- أ-** تلمس واقع ابعاد تخطيط السيناريو والوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وتفحص اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة الدراسة حصراً.
- ب-** قياس مستوى اهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية احصائياً على مستوى المنظمة المبحوثة.
- ج-** اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين تخطيط السيناريو والوعي الاستراتيجي كلاً على انفراد مع الاستجابة الاستراتيجية بأبعادها احصائياً على مستوى المنظمة المبحوثة.
- د-** اختبار الدور المعدل للوعي الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية احصائياً على مستوى المنظمة المبحوثة.

#### رابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تقف امام الباحث مبررات كثيرة تشكل الدافع الاساسي الذي يحفزه لاختيار موضوعات الدراسة الفكرية والميدانية على حدٍ سواء، ومنهجية واسلوب تحليلها ليستشعر من خلالها الفكرة الرئيسية التي تستند عليها الدراسة من اجل توظيف متغيراتها ضمن توليفة تتناسق اطرافها وتتكامل مكوناتها على إنضاج ثلاث رؤى دافعة يمكن توضيحها من خلال الفقرات الاتية: -

## 1- مبررات عامة

ان المكتبة العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص احوج ما تكون لدراسة استكشافية تحليلية تربط ثلاثة متغيرات (تخطيط السيناريو، الاستجابة الاستراتيجية، الوعي الاستراتيجي) لم تجرِ دراستها مجتمعة مسبقاً وحسب اطلاع الباحث، مما ولد دافعاً وحافزاً أمام الباحث لتبني هذه المتغيرات وتشديد الاساس الفكري المناسب بما تيسر من مراجع ومصادر ذات علاقة لأثراء وردم الفجوة المعرفية في هذا المجال، ولتكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق لدراسات أحر تبخر في مياه المتغيرات نفسها.

## 2- مبررات معرفية

تعد الاهمية المعرفية التي تتمتع بها متغيرات الدراسة واضحة وجلية وذات ابعاد متعددة شخصتها دراسات وكتابات عربية واجنبية اوصت بضرورة المضي باستمرار في تبنيها وتوسيع ارتباطاتها مع متغيرات أحر ضمن رؤى فكرية ومنطلقات معرفية واسعة، وبذلك تجلت امام الباحث ثلاث مسوغات فكرية لتبني متغيرات الدراسة يمكن ايضاحها بالآتي: -

**أ-** الحاجة الكبيرة لإثراء الجانب المعرفي بموضوعات تخطيط السيناريو وتحليله على المستوى الداخلي والخارجي بعد ان تم تشخيص اهميته بشكل اجمالي، لذلك كان هذا مبرراً كافياً لاختيار متغير تخطيط السيناريو كمحتوى يتناسق منطقياً ومفاهيمياً مع المتغيرات الاخرى.

**ب-** اكتساب مفهوم الوعي الاستراتيجي اهتماماً بالغاً من جانب الباحثين والمنظرين، كونه أحد المفاهيم الاساسية لضمان بقاء المنظمات في حلبة المنافسة في ظل ظروف بيئية متغيرة واشتداد حدة المنافسة، مما أدى إلى ضرورة الخوض في موضوعاته وتحديد مفاهيمه الاساسية.

**ج-** ان تطور المناهج الاستراتيجية للاستجابة كان ولا يزال محور اهتمام الباحثين والمنظرين في الفكر الاداري والاستراتيجي، باعتبار ان الاستجابة الاستراتيجية هي بمثابة خطة تكتيكية تضمن بقاء المنظمات في بيئة الاعمال التي تتسم بالتغيير السريع فظهرت الحاجة إلى اعتماد الاستجابة الاستراتيجية كمتغير اساس تسعى الدراسة الحالية الى ايضاح مفاهيمه الاساسية.

## 3- مبررات ميدانية

ان الاهمية الميدانية لمتغيرات الدراسة واضحة وجلية للعيان يمكن استشعارها من خلال جانبين. الاول يتمثل بالنتائج الايجابية التي تتحقق للمنظمة المبحوثة واهميتها في الاسواق العالمية في قدرتها على الاستجابة الاستراتيجية من خلال تبني ابعاد تخطيط السيناريو والوعي الاستراتيجي ميدانياً. بينما يتضمن الثاني تصور النتائج السلبية وضعف الاستجابة الاستراتيجية في حال ضعف مستوى ابعاد تخطيط السيناريو والوعي الاستراتيجي. لذلك كان هذا حافزاً لاختيار هذه التوليفة لمتغيرات الدراسة.

## خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

اشتملت الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تعد محور التركيز الرئيس في عرض افكارها وتناول منهجيتها، وبذلك فان تقديم تعريف اجرائي عن هذه المتغيرات، وتحديد مقاييسها المعتمدة يعد ركناً اساسياً ضمن هذا الإطار، وكما يأتي: -

**1- تخطيط السيناريو:** هو اداة واقعية تستخدمها المنظمات للاستمرار في النمو والبقاء من خلال معرفة كيفية التعامل مع اللاتأكد، ويعتبر تخطيط السيناريو اداة من ادوات التخطيط الاستراتيجي، اذ يمكن من خلاله صياغة وتطوير استراتيجيات اكثر مرونة تستجيب للمتغيرات البيئية، بالإضافة الى ذلك فان تخطيط السيناريو يسهم في تنشيط التفكير الاستراتيجي الابداعي، وقد كيف الباحث في قياس هذا المتغير انموذج (Bouhaleb & Smida, 2018: 9) حسب اراء وملاحظات الخبراء والمحكمين وهو انموذج مفاهيمي لم يجزِ اختباره مسبقاً حسب اطلاع الباحث وكما موضح في الجدول (1) اذ يتضمن 15 فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد فرعية وكما يأتي:-

**أ- الحصول على المعلومات:** هو جمع المعلومات من مصادر مختلفة تساعد المنظمة من تحسين ادائها ومن ثم تحقيق الاداء التنظيمي المتميز

**ب- نشر المعرفة:** ايصال ونقل المعرفة المتولدة للأخرين يمكن ان تكون من خلال الاليات الرسمية مثل التقارير والتدريب والاجتماعات والتعلم اثناء العمل او غير رسمية كالحلقات النقاشية خارج إطار العمل بالإضافة الى العلاقات غير الرسمية بين العاملين

**ج- تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية:** انها عملية ابداعية تقوم بها المنظمة لتحديد المعلومات الكمية او النوعية التي تحتاجها لتعكس اثار كل سيناريو محتمل.

**2- الوعي الاستراتيجي:** يمكن التعبير عن الوعي الاستراتيجي بصفه عامة وشاملة بأنه منظورات وتصورات متنسقة للمجال البيئي المستقبلي الواسع، فهو مرحلة متقدمة لما ينبغي التفكير به، أي مرحلة متقدمة من عملية (ما وراء التفكير **Meta thinking**) ناتجة من توليفة العمليات العقلية المتقدمة مع مضامين التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالقدرة التحليلية والتركيبية لاستخلاص واستنباط المعلومات والمعارف المفيدة والفاعلة التي تساهم في خفض حالات اللاتأكد والغموض البيئي، وتطوير قدراتها التنافسية. وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Davis et al, 2012) الموضح بالجدول (1) والمتضمن 25 فقرة تم تطويرها من جانب الباحث موزعة على خمسة ابعاد فرعية وكما يأتي:-

**أ- الوعي بخدمة الزبون:** هو مدى إدراك المنظمة بأهمية الزبون، وهو بمثابة فلسفة اعمالها المستقبلية، فان الوعي بخدمة الزبون تعد ركناً اساسياً من اركان نجاح المنظمات، وفي الوقت نفسه يعمل على

تمكين الزبائن من الوصول الى الاطراف الاساسية في المنظمة والحصول على خدمات سريعة ومرضية.

**ب- الوعي بالترويج / المبيعات:** وهي الانشطة التي تستخدمها المنظمة للترويج عن المنتجات / الخدمات. أي انها تمثل اسلوباً تكتيكياً ذا تأثير على سلوك المستهلك.

**ج- الوعي بالمنتج / الخدمة:** ويعني قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن، وهو يشكل حافزاً للمنظمة ان تقدم المنتج / الخدمة على اساس المتانة والموثوقية والدقة من اجل كسب ولاء الزبائن، ورسم الصورة الجيدة في الازهان.

**د- الوعي بالبيئة التنافسية:** هو قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال وضع استراتيجيات مستندة الى معلومات دقيقة تساهم في تعزيز الابداع، وخلق الكفاءات الاساسية للمنظمة، بما يحقق الاستجابة والتكيف مع ما يحصل في البيئة.

**هـ - الوعي بالتنسيق الاداري:** هي بمثابة الجهاز العصبي الذي يدرك التغيرات، وينظم العلاقات فيما بينها تجنباً لوقوع اي اختلافات او صراعات في المستقبل، فضلاً عن أن الإجراءات التنسيقية تعزز الثقة اللازمة في امكانية تحقيق الاداء العالي، لأنها تضع القواعد والمعايير القائمة على اساس التعاون.

3 - **الاستجابة الاستراتيجية:** منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق اهداف استراتيجية عن طريق

الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومواجهتها باستثمار القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة. ويمكنها التصرف بها. وقد اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (Mavengere, 2013) الموضح بالجدول (1) والمتضمن 20 فقرة تم تطويرها من جانب الباحث موزعة على أربعة ابعاد فرعية هي:

**أ- سيولة الموارد:** هي القدرة على تحويل الموارد الى نقد من اجل تعبئة الميزانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات لتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، وتنظيم مبادرات اعمال جديدة واطلاقها من اجل توسيع نطاق عملها وتحقيق هدفها في النمو وبناء قدرتها التنافسية.

**ب- نضج عملية الاعمال:** هي نشاط تجاري يقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات بما يضمن توافرها مع قيم واهداف المنظمة، وبعبارة اخرى فهي اداة تشخيص تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في العديد من المجالات.

**ج- استجابة الاعمال للبيئة:** هي قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال رصد التغييرات السياسات الحكومية ودراستها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لها.

**د- استباقية الاعمال للبيئة:** مجموعة من الاجراءات التي تمارسها المنظمة لتقدم ادواراً ايجابية في البيئة وتساهم في تحقيق اهداف المنظمة في التكيف والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة.

جدول (1) يوضح متغيرات وابعاد الدراسة وعدد فقرات الاسئلة والمقياس المعتمد

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الابعاد الفرعية	الرئيسية
Bouhaleb & Smida, 2018	5	الحصول على المعلومات	تخطيط السيناريو
	5	نشر المعرفة	
	5	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	
Davis et al, 2012	5	الوعي بخدمة الزبون	الوعي الاستراتيجي
	5	الوعي بالترويج / المبيعات	
	5	الوعي بالمنتج / الخدمة	
	5	الوعي بالبيئة التنافسية	
	5	الوعي بالتنسيق / الادارة	
Mavengere, 2013	5	سيولة الموارد	الاستجابة الاستراتيجية
	5	نضج عملية الاعمال	
	5	استجابة الاعمال للبيئة	
	5	استباقية الاعمال على البيئة	

المصدر: اعداد الباحث

سادساً: المخطط الفرضي للدراسة

يقدم الانموذج صورة معبرة عن فكرة الدراسة، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، إذ جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وبعد اجراء مراجعة واسعة للدراسات الحديثة في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الابعاد والمتغيرات الرئيسية والفرعية داعماً لمشكلة الدراسة ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية على مستوى شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق، وبذلك فان الباحث يهدف من خلال تقديم هذا المخطط الى ان يكون مشتملاً لجميع متغيرات الدراسة في صورته الاجمالية ومن ثم قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية. ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن النظر اليه على انه يتكون من ثلاثة اجزاء متفاعلة وهي: -

1- المتغير المستقل: تمثل هذا المتغير بتخطيط السيناريو الذي اشتمل على ثلاثة ابعاد فرعية هي

(الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية)

(Bouhaleb & Smida , 2018).

2- المتغير المعتمد: تمثل هذا المتغير بالاستجابة الاستراتيجية التي احتوت على اربعة ابعاد فرعية هي

(سيولة الموارد، نضج عملية الاعمال، استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال على البيئة)

(Mavengere, 2013).

3- المتغير المعدل: تمثل هذا المتغير بالوعي الاستراتيجي الذي اشتمل على خمسة ابعاد فرعية هي

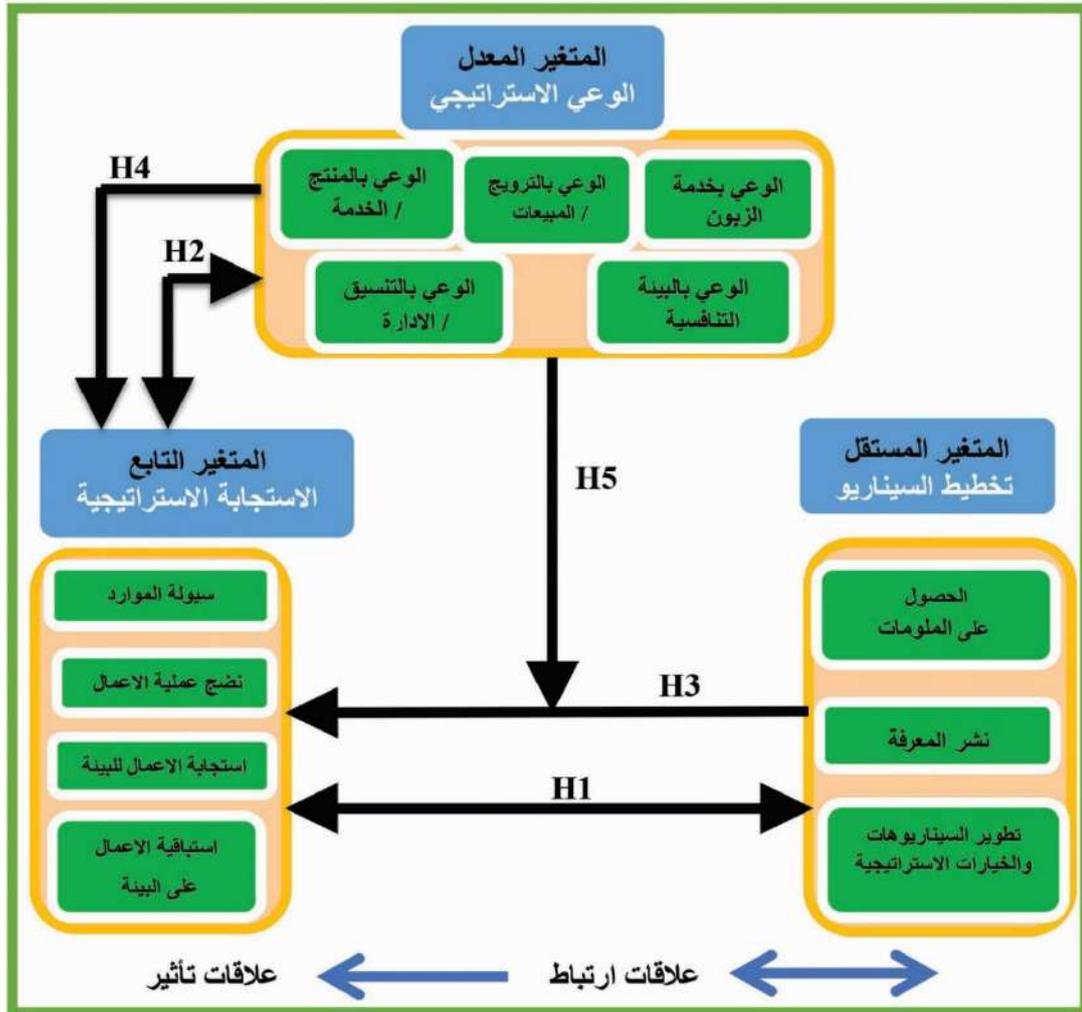
(الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالترويج/ المبيعات، الوعي بالمنتج/ الخدمة، الوعي بالبيئة التنافسية،

الوعي بالتنسيق/ الادارة). ( Davis et al, 2012 ).

وفي ضوء ما سبق فان الدراسة الحالية هي عبارة عن نموذج تأثير معدل، يتمثل بافتراض ان العلاقة التآثرية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية تتغير تبعاً للتغيرات الحاصلة في الوعي الاستراتيجي بأبعادها على مستوى شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.

اما بالنسبة الى اتجاه حركة المخطط فأنها تكتسب اهمية خاصة لدى الباحثين كونها المحدد الاساسي لطبيعة واتجاه فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وبذلك فقد تمحور الهدف من تصميم المخطط في تمثيل الفرضية الاساسية للدراسة (الفرضية الخامسة) والاقتصار على تمثيل الفرضيات الرئيسية للدراسة دون الفرعية وذلك لثلاثة اسباب: -

- أ- تركيز الاهتمام نحو تمثيل الفرضيات الرئيسية بصورة خاصة كونها تمثل المنبع الذي تنبثق من الفرضيات الفرعية ولتحديد اتجاه الفرضيات بصورة عامة من المتغيرات المتأثرة .
- ب- الخروج بالمخطط بصورة واضحة جدا ومتناسقة بعيدة عن التعقيد الذي قد ينتج من تشابك الاسهم في حال تمثيل الفرضيات الفرعية، فضلاً عن ضمان خروجه بالمظهر اللائق الذي يتناسب مع الدراسة .
- ج- ان تصوير الفرضيات الرئيسية في المخطط يحقق هدف الكفاية العلمية الذي عملت به العديد من الدراسات الادارية بشكل عام.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

وفي ضوء ما سبق، فإن الاسهم التي تربط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية توضح طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها. فاتجاه السهم (H1) يشير الى وجود علاقة ارتباط بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية، ويشير (H2) الى وجود علاقة ارتباط بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية، في حين يشير اتجاه السهم (H3) الى وجود تأثير مباشر لتخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية، اما السهم (H4) فيشير الى وجود تأثير مباشر لمتغير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية.

ويمثل اتجاه السهم (H5) وجود تأثير معدل لمتغير الوعي الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية

### **سابعاً: فرضيات الدراسة**

انسجماً مع المعطيات الفكرية للدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، والاجابة عن تساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية: -

#### **1- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط السيناريو بأبعاده

والاستجابة الاستراتيجية . وينبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط الحصول على المعلومات بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط نشر المعرفة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

#### **2- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده

والاستجابة الاستراتيجية. وينبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط الوعي بخدمة الزبون بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط الوعي بالترويج / المبيعات بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط الوعي بالمنتج / الخدمة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط الوعي بالبيئة التنافسية بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

هـ. **الفرضية الفرعية الخامسة:** يرتبط الوعي بالتنسيق / الإدارة بعلاقة ذات دلالة معنوية مع الاستجابة الاستراتيجية.

**3- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط السيناريو بأبعاده في الاستجابة الاستراتيجية. وينبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحصول على المعلومات في الاستجابة الاستراتيجية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنشر المعرفة في الاستجابة الاستراتيجية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية.

**4- الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية. وينبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي بخدمة الزبون في الاستجابة الاستراتيجية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي بالترويج/ المبيعات في الاستجابة الاستراتيجية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي بالمنتج/ الخدمة في الاستجابة الاستراتيجية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي بالبيئة التنافسية في الاستجابة الاستراتيجية.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي بالتنسيق/ الإدارة في الاستجابة الاستراتيجية.

**5- الفرضية الرئيسية الخامسة (الفرضية الرئيسية للدراسة):** يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية.

## ثامناً: منهج الدراسة

يعد البناء الاساسي لأي دراسة ركيزة اساسية مهمة، اذ يتضمن تحديد الخطط الخاصة لجمع البيانات والمعلومات، بما يسهم في توضيح اهداف الدراسة بأسلوب سهل ونظامي متكامل، ولمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها تم الاعتماد على المنهج (الوصفي التحليلي). اذ يشير المنهج الوصفي الى وصف جميع المتغيرات الخاصة بالدراسة والمراجعة النظرية للموضوعات التي تم ذكرها. بالإضافة الى ذلك تم عرض اهم ما توصل اليه الباحثون حول تلك الموضوعات عن طريق الاشارة الى اهم المصادر المعتمدة والعمل على تصنيفها وترتيبها وفق الاسس المفاهيمية والزمانية. اما

المنهج التحليلي فيمكن من خلاله تحقيق الاختبار العملي للمعلومات والمعارف الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها من اجل تفسير مستوى العلاقة والتأثير بين المتغيرات والابعاد، وتحديد اثارها لغرض الوصول الى النتائج التي تبين مستوى حقيقة الافتراضات الخاصة بوجود ربط منطقي بين متغيراتها.

### **تاسعاً: حدود الدراسة**

ان حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة اساسية لأية دراسة اكااديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود المكانية، والبشرية، الزمانية المناسبة للدراسة الحالية، وعلى النحو الاتي:

**1- الحدود المكانية:** تم اختيار شركة Shell النفطية الموجودة في جنوب العراق، لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة، وتنتشر مواقع الشركة الرئيسية في اماكن مختلفة من جنوب العراق.

**2- الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في ( معاون مدير، مدير هيئة، رئيس قسم، مسؤول شعبة، قائد فريق)

**3- الحدود الزمانية:** امتدت مدة اعداد الدراسة بجانبها النظري والميداني للفترة من 2020/11/15 ولغاية 2022/5/1. استغرقت الدراسة الحالية (17) شهراً. بينما استكملت متطلبات الجهد الميداني في غضون (4) أشهر. كانت كافية لأجراء المقابلات الشخصية مع افراد العينة المبحوثة وجمع البيانات والمعلومات الضرورية وتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها وتفسير النتائج.

### **عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة**

ان التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وتبيان خصائصها ضرورة اساسية ترتكز عليها الدراسة الميدانية، وبخاصة إذا ما علمنا ان طبيعة التوافق بين خصائص كل منهما يتيح امكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع، وهذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع وعينة الدراسة الحالية وكما يأتي:-

#### **1. مجتمع الدراسة**

استناداً للتطورات الهائلة التي يحتلها القطاع النفطي وشركة Shell خاصة، فقد تم اختيارها مجالاً تطبيقياً للدراسة الحالية، بوصفها من الشركات العملاقة على مستوى العالم وتضم عدداً كبيراً من العاملين ممن يحملون مؤهلات اكااديمية ومهنية عالية، فضلاً عما تمتلكه من قدرات كبيرة في المنافسة واستخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة الى انها من اولى الشركات التي استخدمت مفهوم تخطيط السيناريو بشكل تطبيقي. لذا فإن مبررات اختيار هذه الشركة يتمثل بضرورة ايجاد حالة من التناغم بين متغيرات الدراسة والمجتمع الذي تطبق فيه لكي يتم استخلاص النتائج المطلوبة<sup>(1)</sup>

#### **2. عينة الدراسة**

لتحديد نوع وحجم عينة الدراسة الحالية اتجه الباحث الى اختيار قادة الشركة وهم (مدير عام، معاون مدير عام، مدير هيئة، رئيس قسم، مسؤول شعبة، قائد فريق) والبالغ عددهم (200) موزعين على المناطق الادارية لتواجد الشركة وهي (الرميلة، خور الزبير، غرب القرنة، الشيب) استناداً الى (Sekaran & Bougie, 2016: 263) في تحديد حجم العينة، وبذلك اعتمدت الدراسة اسلوب الحصر الشامل لكل القادة، وقد قام الباحث بتوزيع (200) استبانة ، وقد تم استرجاع (186) ، وفقاً لذلك وبلغت نسبة الاسترجاع (93%) كانت جميعها صالحة للتحليل.

(1) سعى الباحث جاهداً للحصول على نبذة تعريفية عن الشركة عينة الدراسة وخططها واستراتيجيتها العامة ولكن لم يستطع الحصول عليها بسبب سياسة وخصوصية الشركة .

### 3. وصف أفراد عينة الدراسة:

بعد ان تم تحديد عدد افراد العينة أصبح من الضروري تقديم وصف علمي دقيق حول خصائصهم الديمغرافية وطبيعتهم الشخصية، والجدول (2) يوضح أبرز هذه الخصائص التعريفية، وكما يأتي: -

#### أ. النوع الاجتماعي:

يشير الجدول (2) الى ان نسبة الذكور هي أكبر بكثير من نسبة الاناث، اذ بلغت نسبتهم (80%) مقابل (20%) للإناث وهذا قد يعود الى طبيعة الأنشطة التي تمارس وقد تكون أقرب للذكور مقارنة بالإناث.

#### جدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي									
اناث					ذكور				
%		العدد		%		العدد		%	
20		37		80		149			
الفئة العمرية ( من - الى )									
60 فأكثر		60 - 50		50 - 40		40 - 30		30 - 20	
%		العدد		%		العدد		%	
2		4		10		19		34	
63		39		72		15		28	
المنصب الوظيفي									
قائد فريق		مسؤول شعبة		رئيس قسم		مدير هيئة		معاون مدير	
%		العدد		%		العدد		%	
67		124		15		27		9	
18		8		15		1		2	
التحصيل الدراسي									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
%		العدد		%		العدد		%	
6		11		19		35		16	
31		55		102		4		7	
سنوات الخدمة ( من - الى )									
25 فأكثر		25 - 21		20 - 16		15 - 11		10-5	
%		العدد		%		العدد		%	
5		10		8		14		55	
103		23		42		9		17	

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة  
ب- الفئة العمرية

يشير الجدول (2) الى ان نسبة (15%) من افراد العينة هم من الفئة العمرية (20-30) وهذا يعني اتاحة الفرصة لهذه العينة من ممارسة الاعمال القيادية في شركة عملاقة مثل Shell، بينما تقع اعمار (39%) من افراد العينة ضمن الفئة العمرية (30-40) وهذا يشير الى تمتع هذا الجزء من العينة بروح الشباب والمعنوية العالية والحيوية والاندفاع والرغبة في العمل وبذل الجهود والسعي والطموح الى الافضل. في حين ان (46%) من افراد العينة ضمن الفئات التي تزيد عن 40 سنة ويوزعون بواقع (34%) منهم للفئة العمرية (40-50) و(10%) ضمن الفئة العمرية (50-60) سنة و(2%) ضمن الفئة

العمرية (60- فأكثر)، إذ ان هذه الفئات تنتم بالنضج والمهارة والخبرة في مجال العمل فضلاً عن قدرتهم التشخيصية على تمييز مستوى متغيرات الدراسة ميدانياً ودقة التعبير عن واقعية فقراتها مما يؤشر امكانية الاعتماد عليها اجمالاً.

### ج- المنصب الوظيفي

يتضح من الجدول (2) الى ان نسبة (2%) من افراد العينة من هم بدرجة معاون مدير عام، بينما بلغت نسبة (8%) من هم بدرجة مدير هيئة في حين بلغت نسبة (9%) من هم بمنصب مدير قسم، في حين ان (15%) من يشغل منصب مسؤول شعبة، في حين ان (67%) ممن يشغل منصب قائد فريق وهي النسبة الاكبر وهذا يعني ان العمل الميداني هو المهيمن على عمل الشركة.

### د- التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)

يلاحظ من الجدول (2) ان نسبة (4%) من افراد العينة يحملون شهادة الدبلوم، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (55%)، اما الحاصلون على شهادات عليا، فقد بلغت نسبتهم (25%) موزعين بواقع (19%) من حملة شهادة الماجستير و(6%) من حملة شهادة الدكتوراه.

### هـ سنوات الخدمة

يشير الجدول (2) الى ان نسبة (9%) من افراد العينة ممن لديهم خدمة تتراوح من (5 – 10) سنوات، وان نسبة (23%) من افراد العينة لديهم خدمة تتراوح من (11-15). في حين بلغت نسبة (55%) وهي النسبة الاكبر من لديه خدمة تتراوح من (16-20) سنة، وبلغت نسبة (8%) من لديهم خدمة تتراوح من (21-25)، وظهرت نسبة (5%) من لديهم خدمة (25 فأكثر) وهذا يعني بأن الشركة لا تستغني عن الخبرات الاجنبية العاملة في فروع الشركة من دول اخرى.

### أحد عشر: أدوات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة وتغطية موضوعاتها النظرية والميدانية على حد سواء، اعتمد الباحث مجموعة من الادوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق هذا الغرض، وعلى النحو الاتي:

### 1. ادوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لعرض الجانب النظري على ما توفر من مراجع مكتبية والكترونية تمثلت بالمصادر العلمية من كتب وابحاث ودراسات ورسائل واطاريح جامعية ودوريات مختلفة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة. اما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث في اعداده على الوسائل الاتية:

أ. **اللقاءات الشخصية:** قام الباحث بأجراء عدد من اللقاءات الشخصية مع عدد من مدراء الشركة المبحوثة قبل واثناء توزيع الاستبانة، وقد طرحت مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها وتشخيص ردود الفعل وتحصيل المعلومات بشكل مباشر للإفادة منها في تفسير النتائج المتمخضة عن اجابات افراد العينة.

ب- استمارة الاستبانة: وهي الاداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات عن المتغيرات، اذ روعي في صياغتها الاستبانة قدرتها على التشخيص وقياس متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وقد اشتملت الاستبانة على اربعة اجزاء رئيسية. الجزء الاول يتضمن بيانات عامة تخص المجيب عن الاستمارة وتتضمن (النوع الاجتماعي، العمر، المنصب الوظيفي، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة). الاجزاء الثلاثة الاخرى تضمنت المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الرئيسية الثلاثة التي تضمنت اثني عشر بعداً فرعياً تم قياسها في (60) فقرة. الجدول (3) يوضح هذه الفقرات

### (3) اجزاء الاستبانة ورموز مؤشرات الاحصائية جدول

الاجزاء الرئيسية	ابعاد القياس	رقم ومؤشر القياس	رمز المؤشر الاحصائي
بيانات عامة	بيانات تخص المجيبين	1 - 5	
تخطيط السيناريو Scen Pla	الحصول على المعلومات	1 - 5	IA <sub>1</sub> -IA <sub>5</sub>
	نشر المعرفة	6 - 10	KD <sub>1</sub> -KD <sub>5</sub>
	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	11- 15	SDSC <sub>1</sub> -SDSC <sub>5</sub>
الوعي الاستراتيجي Str Awa	الوعي بخدمة الزبون	16 - 20	CSA <sub>1</sub> -CSA <sub>5</sub>
	الوعي بالمبيعات / الترويج	21 - 25	SPA <sub>1</sub> -SPA <sub>5</sub>
	الوعي بالمنتج / الخدمة	26 - 30	PSA <sub>1</sub> -PSA <sub>5</sub>
	الوعي بالبيئة التنافسية	31 - 35	CEA <sub>1</sub> -CEA <sub>5</sub>
	الوعي بالتنسيق / الادارة	36 - 40	ACA <sub>1</sub> -ACA <sub>5</sub>
الاستجابة الاستراتيجية Str Res	سيولة الموارد	41 - 45	RF <sub>1</sub> -RF <sub>5</sub>
	نضج عملية الاعمال	46 - 50	BPM <sub>1</sub> -BPM <sub>5</sub>
	استجابة الاعمال للبيئة	51 - 55	BRE <sub>1</sub> -BRE <sub>5</sub>
	استباقية الاعمال للبيئة	56 - 60	BPE <sub>1</sub> -BPE <sub>5</sub>

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة

وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (اتفق تماماً) التي اعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي اعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5 - 1).

## 2. ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

أ. ادوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
2. التحليل العاملي الاستكشافي: يستخدم للتأكد من صدق المقاييس الجديدة واختزال فقراتها الى أفضل عدد مناسب منها.

3. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

4. معامل الثبات (كرونباخ الفا): للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي:

1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

3. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.

4. الاهمية النسبية: لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

ج- الأدوات الإحصائية التحليلية، وتشمل الآتي:

1. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.

2. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات.

3. التحليل المعدّل (Moderation Analysis): يستخدم لقياس مستوى التأثير الذي يدخله المتغير المعدل بين المتغير المستقل والتابع بعد انشاء متغير التفاعل.

وقد أُعْتُمِدَ في تنفيذ الادوات اعلاه بعض البرامج الحاسوبية هي:

1. برنامج. (SPSS V. 24)

2. برنامج. (Amos V. 23)

3. برنامج. (Microsoft Excel 2010)

4. برنامج. (Mod Graph V.3)

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

ان التطور المنهجي لأية دراسة لا بد لها من الاستناد الى دراسات سابقة داعمة، خاصة وان الدراسات السابقة تشكل في احيان عدة العصب المركزي المحرك لانطلاق الجهود البحثية اللاحقة بما تقوم عليه من افكارٍ ورؤى نظرية وميدانية تسهم في اغناء التأطير المفاهيمي للدراسات بما تحتويه من طروحات فكرية واساليب ومؤشرات تجريبية ارست ما توصلت اليه المعرفة العلمية من اسهامات مضت، وعليه تأتي هذه الدراسة لتعبد جسور التواصل الفكري والميداني وتزرع جذوراً رصينة لعلاقة تفاعلية بين متغيرات الدراسة استكمالاً للجهود البحثية التي ابهرت في مياه هذه المتغيرات وتكون جهوداً معرفية سابقة لإضاءات مستقبلية واشراقات علمية واعدة ذات صلة بمتغيرات الدراسة . لذلك فإن عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة منفردة يعد ضرورة ملحة في هذا المجال وحسب اطلاع الباحث عدم وجود دراسة واحدة سواء كانت عربية او اجنبية تجسد العلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة، وعليه سوف يتناول هذا المبحث الفقرات الآتية:

#### اولاً: عرض بعض الدراسات السابقة

يتناول عرض الدراسات السابقة توضيح مبسط ومختصر لضروريات الدراسة من حيث من حيث عنوانها، نوعها، هدفها، المقياس المعتمد فيما يتعلق بمتغير دراستنا فقط، حجم ونوع العينة، الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها، واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، مجال التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية، واخيراً مجال الافادة بشكل مختصر. حيث تشمل الجداول (4) (5) (6) على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية على التوالي:

1. بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بتخطيط السيناريو

جدول ( 4 ) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بتخطيط السيناريو

<b>دراسة (1)</b>	<b>الحدراوي و محمد، 2013</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو ومؤشرات ادائه وأثرهما في الادارة الفاعلة للازمات
<b>هدف الدراسة</b>	الوقوف على عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي بمجتمع الدراسة
<b>مقياس الدراسة</b>	تم قياس نجاح تخطيطي السيناريو من خلال (التحليل الاستراتيجي الخارجي، الرؤية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، فرق العمل).
<b>مجتمع وعينة الدراسة</b>	جميع القيادات العليا للإدارة المحلية ( التشريعية والتنفيذية ) لمحافظة النجف الاشراف، اما عينة الدراسة فتمثلت بـ 38 شخص
<b>الاساليب الاحصائية المستخدمة</b>	( معامل الارتباط، النمذجة المهيكلة، التحليل المعدل ) الادوات الاحصائية التحليلية
<b>الاستنتاجات</b>	بالإمكان زيادة فاعلية فرق العمل في اكتشاف اشارات الانذار المبكر عن طريق . استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي
<b>اوجه التشابه والاختلاف</b>	تم التشابه في مواضيع عديدة منها، بأن السيناريوهات الاستراتيجية تم استعراضه في كلا الدراستين كمتغير مستقل اما الاختلاف فيمكن في بيئة التطبيق بالإضافة الى ابعاد تخطيط السيناريو
<b>دراسة (2)</b>	<b>ادريس واخرون، 2022</b>
<b>عنوان الدراسة</b>	الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير تخطيط السيناريو على الاستشراف المستقبلي : دراسة حالة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن
<b>نوع الدراسة</b>	دراسة ميدانية
<b>هدف الدراسة</b>	التعرف على الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير تخطيط السيناريو على الاستشراف المستقبلي لوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن
<b>مقياس الدراسة</b>	تم قياس متغير تخطيط السيناريو من خلال الابعاد ( الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات الاستراتيجية)
<b>مجتمع وعينة الدراسة</b>	مجتمع الدراسة من كافة العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، أما عينة الدراسة فقد شملت على مديري الإدارات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين بوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن أو من ينوب عنهم والبالغ عددهم (56) فردا تم اختيارهم بشكل قصدي (عمدي) .
<b>الاساليب الاحصائية المستخدمة</b>	معامل الارتباط، النمذجة المهيكلة، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري بالإضافة الى استخدام تحليل الانحدار الهرمي
<b>الاستنتاجات</b>	أن العوامل البيئية (الديناميكية البيئية والتعقيد البيئي) تلعب دورا معدلاً في تأثير

تخطيط السيناريو على الاستشراف المستقبلي لوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن	
تم التشابه في مواضيع عديدة ، اولها، ان كل الدراستين اخذت تخطيط السيناريو كمتغير مستقل. ثانيا، بأن كلا الدراستين اعتمدت نفس الابعاد في قياس متغير تخطيط السيناريو اما الاختلاف فيكمن في بيئة التطبيق	اوجه التشابه والاختلاف
<b>Bouhaleb &amp; Smida ، 2017</b>	دراسة (3)
تخطيط السيناريو: تحقيق في البناء وقياسه <b>Scenario planning: An investigation of the construct and its measurement</b>	عنوان الدراسة
بحث ميداني	نوع الدراسة
التعرف على اهمية تخطيط السيناريو في عدم اليقين البيئي	هدف الدراسة
تم قياس متغير تخطيط السيناريو من خلال (اكتساب المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والخيارات الاستراتيجية)	مقياس الدراسة
المديرين العاملين في قطاع الرعاية الصحية، اما العينة شملت 133 مدير في فرنسا	مجتمع وعينة الدراسة
تحليل معامل الاستكشاف، التحليل التوكيدي	الاساليب الاحصائية المستخدمة
ان تخطيط السيناريو هو بناء متعدد الابعاد، ويتكون من ثلاثة ابعاد اساسية (اكتساب المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والخيارات الاستراتيجية)	الاستنتاجات
تم التشابه في مواضيع عديدة منها، ان كل الدراستين اخذت تخطيط السيناريو كمتغير مستقل . فان الدراسة الحالية كانت أكثر شمولية وتغطية، وهذا يعني تم التركيز على المفهوم دون الاهتمام بابعاد الدراسة، بالإضافة الى ذلك اختلاف في بيئة التطبيق.	أوجه التشابه والاختلاف
<b>Abuzaid ، Ahmad Nasser ،2018</b>	دراسة (4)
تخطيط السيناريو كنهج لتحسين الأداء الاستراتيجي للشركات متعددة الجنسيات (MNCS) <b>Scenario planning as an approach to improving the strategic performance of multinational corporations (MNCS)</b>	عنوان الدراسة
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
استكشاف العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء الاستراتيجي.	هدف الدراسة
تم قياس متغير تخطيط السيناريو من خلال الابعاد ( السيناريوهات الاستكشافية، السيناريوهات المعيارية، السيناريوهات التنبؤية)	مقياس الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من 121 شركة متعددة الجنسيات عاملة في الأردن . شملت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة

الادوات الاحصائية التحليلية، منهجية المربعات الصغرى الجزئية لتحليل العوامل، تحليل المسار	الاساليب الاحصائية المستخدمة
وجود علاقة ايجابية قوية بين تخطيط السيناريو والاداء المالي	الاستنتاجات
تم التشابه في مواضيع عديدة منها، ان كل الدراستين اخذت تخطيط السيناريو كمتغير مستقل .	أوجه التشابه والاختلاف
اما الاختلاف فيكمن في ابعاد متغير تخطيط السيناريو بالإضافة الى بيئة التطبيق	
<b>Bouhaleb &amp; Smida ، 2020</b>	دراسة (5)
استكشاف العلاقة بين تخطيط السيناريو والمرونة الاستراتيجية والتعقيد	عنوان الدراسة
<b>Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity</b>	
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
تقديم دليل على تخطيط السيناريو على تطوير الكفاءات التنظيمية مثل المرونة الاستراتيجية والتعقيد. في الواقع	هدف الدراسة
استخدام مقياس احادي البعد يتكون من 6 فقرات وتم تطويره بناء على دراسة	مقياس الدراسة
<b>Malaska et al. 1984</b>	
تمثل مجتمع الدراسة في 514 شركة من الشركات الأوروبية العاملة في تونس، اما العينة فتمثلت بـ 108 منها	مجتمع وعينة الدراسة
نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقات التأثير	الاساليب الاحصائية المستخدمة
ان تخطيط السيناريو يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات البيئية	الاستنتاجات
ان كلا الدراستين اعتمدت متغير تخطيط السيناريو كمتغير مستقل .	أوجه التشابه والاختلاف
اما الاختلاف فيكمن في الى بيئة التطبيق بالإضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية	
<b>Malekakhlagh et al ، 2022</b>	دراسة (6)
<b>Scenario Planning and Strategic Innovation: The mediating effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility</b>	عنوان الدراسة
تخطيط السيناريو والابداع الاستراتيجي: التأثيرات الوسيطة للتفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية	
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
التحقق من تأثير تخطيط السيناريو على الابتكار الاستراتيجي مع الدور الوسيط لكل من التفكير الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية	هدف الدراسة
تم قياس بعد تخطيط السيناريو بالاعتماد على دراسة	مقياس الدراسة
<b>Bouhaleb &amp; Smida, 2020</b> الذي استخدم مقياس احادي البعد يتكون من 6 فقرات وتم تطويره بناء على دراسة <b>Malaska et al. 1984</b>	
تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية في مدينة بوشهر الايرانية، وعينة الدراسة تكونت من 176 شخصاً	مجتمع وعينة الدراسة

الاساليب الاحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقات التأثير
الاستنتاجات	وجود تأثير ايجابي ومهم لتخطيط السيناريو على الابتكار الاستراتيجي.
اوجه التشابه والاختلاف	ان كلا الدراستين اعتمدت متغير تخطيط السيناريو كمتغير مستقل . اما الاختلاف فيكمن في الى بيئة التطبيق بالاضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية

## 2. بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالوعي الاستراتيجي:

### جدول (5) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالوعي الاستراتيجي

دراسة (1)	عيد، 2019
عنوان الدراسة	الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	مدى امكانية تحقيق التميز المؤسسي اعتماداً على الوعي الاستراتيجي الذي يساهم في غرس الالتزام التنظيمي
مقياس الدراسة	(Tonino and others, 2009) (Peter and others, 2012) (Paul and Andrew, 1998) استخدام مقياس احادي البعد يتكون من 6 فقرات بالاعتماد على مقياس كل من
مجتمع وعينة الدراسة	تم اجراء الدراسة في الجامعات العاملة في مصر، ونظراً لكبر حجم المجتمع (380577 من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين) . اذ تم اختيار عينة مكونة من 253 من اعضاء الهيئة التدريسية والموظفين.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	تحليل التباين يصاحبه اختبار (Tukey)، وتحليل المسار، واختبار T
الاستنتاجات	هناك انخفاض ملحوظ في درجة الوعي الاستراتيجي مما ينعكس على تحقيق التميز المؤسسي
اوجه التشابه والاختلاف	يكمن التشابه في مواضيع عديدة، منها تسليط الضوء على مفهوم الوعي الاستراتيجي . اما الاختلاف في بيئة التطبيق، بالإضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية لمفاهيم اوسع في الوعي الاستراتيجي
دراسة (2)	الفتلاوي وآخرون، 2020
عنوان الدراسة	تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي
نوع الدراسة	دراسة اختبارية
هدف الدراسة	معرفة مستوى توافر الوعي الاستراتيجي في الجامعات الأهلية عينة البحث
مقياس الدراسة	تم قياس الوعي الاستراتيجي من خلال الابعاد (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي)

مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظة البصرة، اما عينة الدراسة فتمثلت بـ 104 تدريسي
الاساليب الاحصائية المستخدمة	نمذجة المعادلة الهيكلية كالتحليل العاملي التوكيدي ومسار الانحدار ، ادوات الوصف الاحصائي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط
الاستنتاجات	أن متغير الوعي الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي على كل من التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية
اوجه التشابه والاختلاف	يكمن التشابه في مواضيع عديدة، منها تسليط الضوء على مفهوم الوعي الاستراتيجي . اما الاختلاف في بيئة التطبيق، بالإضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية لمفاهيم اوسع في الوعي الاستراتيجي
دراسة (3)	Pencarelli at el, 2008
عنوان الدراسة	الوعي الاستراتيجي واستراتيجيات النمو في شركات صغيرة الحجم <b>Strategic Awareness And Growth Strategies in Small Sized Enterprises (SEs)</b>
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	دور الوعي الاستراتيجي في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من اجل تحسين القدرات التنافسية.
مقياس الدراسة	تم قياس الوعي الاستراتيجي من خلال الابعاد ( الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي).
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في 49 شركة صغيرة في ولاية Pesaro-Urbino في ايطاليا، اما عينة الدراسة فكانت 1241 موظف
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الادوات الاحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري
الاستنتاجات	يساعد الوعي الاستراتيجي متخذي القرار في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وخصوصاً في مرحلة النمو
اوجه التشابه والاختلاف	يكمن التشابه في مواضيع عديدة، منها تسليط الضوء على مفهوم الوعي الاستراتيجي . اما الاختلاف في بيئة التطبيق، بالإضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية لمفاهيم اوسع في الوعي الاستراتيجي
دراسة (4)	Davis et al ، 2012
عنوان الدراسة	تعزيز الوعي الاستراتيجي على حدود المنظمة <b>Fostering strategic awareness at an organization's boundary</b>
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	التعرف على تأثير نشر المعلومات الاستراتيجية الصادرة من الادارة العليا والوسطى
مقياس الدراسة	تم قياس الوعي الاستراتيجي من خلال الابعاد ( الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالترويج / المبيعات، الوعي بالمنتج / الخدمة، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي بالتنسيق الاداري)

تمثل مجتمع الدراسة لجميع العاملين في احدى المؤسسات المصرفية الامريكية، اما عينة الدراسة فتكونت من نوعين . الاول تمثلت بالإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم 12 . والثاني عبارة عن عينة عشوائية طبقية لمجموعة من العاملين والبالغ عددهم 118	مجتمع وعينة الدراسة
الادوات الاحصائية الوصفية، الادوات الاحصائية التحليلية	الاساليب الاحصائية المستخدمة
هناك دور كبير للمعلومات في اختيار الاستراتيجية المناسبة تعزيز الوعي الاستراتيجي	الاستنتاجات
يكمن التشابه في مواضيع عديدة، منها تسليط الضوء على مفهوم الوعي الاستراتيجي . اما الاختلاف في بيئة التطبيق، بالاضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية لمفاهيم اوسع في الوعي الاستراتيجي	اوجه التشابه والاختلاف
<b>Turkay et al.، 2012</b>	دراسة (5)
تأثير الوعي الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على اداء الاعمال : دراسة مقارنة للصناعات ( الفنادق والاعذية والنسيج ) في تركيا <b>Effects of Strategic Awareness and Strategic Planning on Business Performance: A Comparative study of the industries in Turkey</b>	عنوان الدراسة
دراسة مقارنة	نوع الدراسة
التعرف على العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في ثلاث صناعات مختلفة	هدف الدراسة
تم قياس الوعي الاستراتيجي من خلال الابعاد ( اعادة الصياغة، التوجه نحو التعلم، التأمل، التفكير النظمي )	مقياس الدراسة
يمثل مجتمع الدراسة جميع الادارات الوسطى العليا في ثلاث شركات (الفنادق والاعذية والنسيج ) في تركيا والبالغ عددهم 161 مديرا	مجتمع وعينة الدراسة
التحليل الاستكشافي، اختبار Varimax، <b>Keizer-Meyer-Olkin (KMO)</b>	الاساليب الاحصائية المستخدمة
هناك تأثير كبير للوعي الاستراتيجي على التخطيط الاستراتيجي، هناك دور واضح ومهم لأبعاد الوعي الاستراتيجي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي	الاستنتاجات
يكمن التشابه في مواضيع عديدة، منها تسليط الضوء على مفهوم الوعي الاستراتيجي. اما الاختلاف في بيئة التطبيق، بالاضافة الى البرامج الاحصائية المستخدمة، اذ ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية لمفاهيم اوسع في الوعي الاستراتيجي	اوجه التشابه والاختلاف

Salih & Al-Khatib ، 2018	دراسة (6)
الوعي الاستراتيجي واثره على المخاطر الاستراتيجية – الدور المعدل لممارسات الادارة على المكشوف	عنوان الدراسة
<b>Strategic Awareness and Its Impact on Strategic Risks: Open Book Management Practices (OBMp) As Moderating</b>	
دراسة ميدانية	نوع الدراسة
التعرف على اثر الوعي الاستراتيجي على المخاطر الاستراتيجية في ظل وجود ممارسات الادارة على المكشوف كمتغير معدل	هدف الدراسة
تم قياس الوعي الاستراتيجي من خلال الابعاد ( الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي)	مقياس الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة لشركتي (شركة المناصير، شركة تسويق المنتجات البترولية الاردنية ) والبالغ 222 شخص من الادارات العليا والوسطى ، اما عينة الدراسة فتمثلت بـ 185	مجتمع وعينة الدراسة
الانحراف المعياري، الانحدار الخطي، الادوات الاحصائية التحليلية، بالإضافة الى الاختبارات الوسطية	الاساليب الاحصائية المستخدمة
اصبح الوعي الاستراتيجي ضرورة ملحة للمنظمة بسبب التغييرات البيئية السريعة والتطورات التكنولوجية المتسارعة	الاستنتاجات
يكمن التشابه في مواضيع عديدة، منها تسليط الضوء على مفهوم الوعي الاستراتيجي . اما الاختلاف في بيئة التطبيق، بالإضافة الى ان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية لمفاهيم اوسع في الوعي الاستراتيجي	اوجه التشابه والاختلاف

### 3. بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستجابة الاستراتيجية

#### جدول (6) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالاستجابة الاستراتيجية

دراسة (1)	الطائي و محمد، 2017
عنوان الدراسة	الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	بيان دور الاستجابة الاستراتيجية في الحد من اشكال التكاسل الوظيفي في ديوان محافظة البصرة
مقياس الدراسة	تم قياس الاستجابة الاستراتيجية من خلال الابعاد ( الاهداف الاستراتيجية، التكنولوجيا، العمليات، الاجراءات ) عن طريق العديد من الفقرات
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة جميع العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف، شملت العينة ( 110 ) من العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف
الاساليب الاحصائية المستخدمة	التحليل العاملي التوكيدي بالإضافة الى الادوات الاحصائية الوصفية ( الوسط الحسابي والانحراف المعياري)
الاستنتاجات	قدرة ديوان محافظة النجف الاشرف على تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال الاخذ بنظر الاعتبار التغييرات الاقتصادية التي تنسجم مع توجهات ديوان المحافظة واهدافها الاستراتيجية
اوجه التشابه والاختلاف	الاختلاف من حيث المقياس، وكذلك بالجانب النظري، فإن الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية، وهذا يعني تم التركيز على المفهوم دون الاهتمام بابعاد الدراسة، بالإضافة الى ذلك اختلاف في بيئة التطبيق
دراسة (2)	الحسناوي والموسوي، 2020
عنوان الدراسة	تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	تحديد علاقات التأثير والارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية
مقياس الدراسة	تم قياس متغير الاستجابة الاستراتيجية من خلال توجه الاستجابة الداخلي والخارجي والمتمثلة بـ ( سيولة الموارد، نضج عملية الاعمال، استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة)
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بـ ( 500 ) من الملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، شملت العينة (218) من الملاكات الطبية والتمريضية من العاملين في المستشفيات الاهلية المبحوثة
الاساليب الاحصائية المستخدمة	التحليل العاملي التوكيدي، الادوات الاحصائيات الوصفية، الادوات الاحصائية التحليلية
الاستنتاجات	وجود تأثير مباشر لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية

أوجه التشابه والاختلاف	تم التشابه في مواضيع عديدة منها، اولاً بأن متغير الاستجابة الاستراتيجية في كلا الدراستين كان متغيراً تابعاً. وثانياً: تم اعتماد نفس المقياس في كلا الدراستين. اما الاختلاف فيكمن في بيئة التطبيق
دراسة (3)	Lee & Grewal ،2004
عنوان الدراسة	الاستجابات الاستراتيجية للتقنيات الجديدة وتأثيرها على أداء الشركة <b>Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance</b>
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	فهم العلاقة بين الاستجابات الاستراتيجية للتقنيات الجديدة والموارد التنظيمية واداء المنظمة
مقياس الدراسة	تم قياس الاستجابة الاستراتيجية من خلال الابعاد ( حجم الاستجابة، سرعة الاستجابة، مجال الاستجابة)
عينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة 83 متجر تجزئة لشركة Walgreen في الولايات المتحدة الامريكية، اما عينة الدراسة شملت 40 متجر تجزئة لنفس الشركة
الاساليب الاحصائية المستخدمة	الادوات الاحصائية التحليلية ( معامل الارتباط، معامل الانحدار )، الادوات الاحصائية الوصفية ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري )
الاستنتاجات	ان استخدام التقنيات الجديدة تؤثر بشكل ايجابي على اداء المنظمة مما يعزز قدرتها على الاستجابة الاستراتيجية
أوجه التشابه والاختلاف	الاختلاف من حيث المقياس، وكذلك بالجانب النظري، فان الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية، وهذا يعني التركيز على المفهوم دون الاهتمام بابعاد الدراسة، بالإضافة الى ذلك هناك اختلاف في بيئة التطبيق
دراسة (4)	Muchiri et al ، 2017
عنوان الدراسة	أثر الاستجابات الاستراتيجية على أداء شركات تسويق النفط في كينيا <b>Impact of Strategic Responses on the Performance of Oil Marketing Companies in Kenya</b>
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	تحديد الاستجابات الاستراتيجية التي تتبناها شركات تسويق النفط في كينيا وتحديد تأثير الاستجابات على أداء شركات تسويق النفط في كينيا.
مقياس الدراسة	تم قياس الاستجابة الاستراتيجية عن طريق الاستجابة الداخلية والخارجية من خلال الابعاد ( التمايز الاستراتيجي، الاندماجات الاستراتيجية، التحالفات الاستراتيجية)
مجتمع عينة الدراسة	يتمثل مجتمع الدراسة من (216) موظف يعملون في شركات تسويق النفط في كينيا ممن يعملون في اقسام العمليات والتسويق والتمويل ، اما عينة الدراسة فتمثلت بـ (115) موظفاً

الادوات الاحصائية الوصفية ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مقياس الاتجاه المركزي)	الاساليب الاحصائية المستخدمة
ان الاستجابة الاستراتيجية هي الاكثر استخداماً وشيوعاً بالقطاع النفطي بكينيا	الاستنتاجات
التشابه في مجالات كثيرة اهمها، اولاً، في مجال التطبيق اذ ان كلا الدراستين اخذت القطاع النفطي، ثانياً، ان كلا الدراستين ركزت على الاستجابة الداخلية والخارجية للشركة.	أوجه التشابه و الاختلاف
اما الاختلاف في تحديد ابعاد الاستجابة الداخلية والخارجية، بالاضافة الى ذلك فان الدراسة الحالية قدمت اطار فكري وفلسفي اوسع .	
Onamusi ، Abiodun Babatunde ، 2020	دراسة (5)
قدرة الاستجابة الاستراتيجية وتنافسية الشركة	عنوان الدراسة
<b>strategic response capability and firm competitiveness</b>	
بحث ميداني	نوع الدراسة
تحديد تأثير قدرة الاستجابة الاستراتيجية على القدرة التنافسية	هدف الدراسة
تم قياس متغير الاستجابة الاستراتيجية من خلال الاستجابة الداخلية والخارجية والمتمثلة بـ استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة	مقياس الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة من 18 مصنع للأصباغ في ولاية غوس في نيجيريا، وتمثلت عينة الدراسة من 343 موظفاً من الادارات العليا والوسطى	مجتمع عينة الدراسة
الادوات الاحصائية التحليلية ( معامل الارتباط، النمذجة الهيكلية، الانحدار الهرمي )	الاساليب الاحصائية المستخدمة
أن قدرة الاستجابة الاستراتيجية تعزز القدرة التنافسية للشركة	الاستنتاجات
يكن التشابه في مواضيع عديدة، اولها، قياس الاستجابة الاستراتيجية من خلال (الاستجابة الداخلية والاستجابة الخارجية) . ثانياً، ابعاد الاستجابة الخارجية نفسها في كلتا الدراستين وهما استجابة الاعمال للبيئة، استباقية الاعمال للبيئة. اما الاختلاف في مجال التطبيق.	أوجه التشابه و الاختلاف
Kathanya et al, 2020	دراسة (6)
الاستجابات الاستراتيجية والاداء التنظيمي للجامعات العامة في ولاية Nairobi كينيا ،	عنوان الدراسة
<b>Strategic Responses and Organizational Performance of Public Universities in Nairobi County، Kenya</b>	
بحث ميداني	نوع الدراسة
التعرف على تأثير الاستجابة الاستراتيجية على زيادة كفاءة الاداء المؤسسي	هدف الدراسة

تم اعتماد قياس الاستجابة الاستراتيجية من خلال الابعاد ( اعتماد التكنولوجيا، التوسع في السوق، استراتيجيات خفض التكاليف)	مقياس الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة 150 موظفاً في ثلاثة جامعات حكومية في كينيا وهي • The Technical University of Kenya (TUK) • University of Nairobi (UON) • Kenyatta University (KU) ممن يشغل منصب رئيس جامعة ورؤساء اقسام وتدرسيين، وتمثلت عينة الدراسة بـ 30 موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي	مجتمع عينة الدراسة
الادوات الاحصائية الوصفية والاستنتاجية بمساعدة برنامج SPSS	الاساليب الاحصائية المستخدمة
تساهم الاستجابة الاستراتيجية وبشكل كبير في تعزيز الاداء التنظيمي	الاستنتاجات
الاختلاف من حيث المقياس، وكذلك بالجانب النظري، فإن الدراسة الحالية كانت اكثر شمولية وتغطية، وهذا يعني تم التركيز على المفهوم دون الاهتمام بابعاد الدراسة، بالإضافة الى ذلك اختلاف في بيئة التطبيق .	أوجه التشابه والاختلاف

### ثانياً: وجهة نظر تحليلية لجهود الدراسات السابقة

يتبين من خلال ما تم استعراضه في الفقرة السابقة من هذا المبحث من جهود معرفية تخص متغيرات الدراسة الحالية انها تنتمي لاختصاصات متنوعة في مجال ادارة الاعمال، وكذلك تنوعت مجالات عينة الدراسات السابقة واعدادها ونوعها ومن مجتمعات متباينة ايضا من اجل ان تصبح الصورة جلية وواضحة عن تلك الدراسات كامتداد معرفي لما سبق من دراسات سواء كانت نظرية او ميدانية، ويمكن استعراضها من خلال النقاط الآتية:-

1. عدم وجود دراسة عربية او اجنبية بشكل عام وعراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحث تناولت متغيرات الدراسة الحالية تجمع المتغيرات الثلاثة مما شكل دافعاً قوياً وحافزاً مدعمة بقوة الارادة والرغبة العلمية بالخوض بغور متغيرات الدراسة لما تحمله من اهمية كبيرة على مستوى الاختصاص ولمواكبة التطورات البحثية والسير على خضم عجلة الحداثة للتزامن مع ما وصل اليه الفكر الاداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص.
2. الاهتمام المتزايد والملفت للانتباه من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة في مطلع الالفية الثالثة وخصوصاً متغير تخطيط السيناريو، بالإضافة الى تنوع البيانات الميدانية وهذا يدل على حداثة وقوة المتغيرات وشمولية محتواها كونها من الموضوعات التي تحظى بقبول واسع من قبل الباحثين وخصوصاً في البيانات التي تتسم بالتنافسية العالية والتطورات التكنولوجية السريعة المحتملة.

3. انتهجت الدراسات السابقة مناهج متنوعة في تبني متغيراتها وتكيفها في عينة من المنظمات، سواء كانت الدراسة تعبر عن حالة معينة بحد ذاتها او عدة حالات متنوعة، وهو مؤشر يدل على اهمية هذه الموضوعات وضرورة تطبيق مؤشراتنا في مختلف المنظمات ضمن بيئات مختلفة لتحقيق النجاح والافادة الميدانية المتحققة في بيئات معينة ونقلها الى البيئات الاقل نجاح بعد تشخيص مواطن الضعف فيها ومعالجتها.

4. بدأ التركيز واضحاً وجلياً على الجوانب الميدانية في اغلب الدراسات السابقة، وهذا ان دل فإنه يدل على اهمية التجسيد الواقعي والتلاقح الميداني لمتغيرات الدراسة والرغبة المتنامية لدى الباحثين في النهوض بالواقع الفعلي لمنظمات الاعمال عن طريق الافادة من الجهود البحثية وتبني المتغيرات الحديثة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية والوظيفية.

5. ان الدراسات السابقة قد تباينت وتميزت في اهدافها ومقاييس واساليب التحليل الاحصائي التي اعتمدها، وتقاربت من حيث المحتوى النظري والاسس المفاهيمية

### ثالثاً: مواطن الافادة من الدراسات السابقة

نورد في ادناه مجموعة من النقاط الاساسية التي تمثل مجالات الافادة من الجهود العلمية السابقة للدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وكالاتي:

1. شكلت الدراسات السابقة المنطلق الاساسي والدافع الاكثر تحفيزاً في اختيار متغيرات الدراسة والتوصل الى التوليفة المناسبة للعلاقات التي تربطها وتكوين رؤية واضحة ومكاملة ومتناسقة المعالم عن عرض وتناول هذه المتغيرات وفي نفس الوقت تحاكي متطلبات النجاح لأي منظمة في بيئتنا المعاصرة وفق اساس علمي رصين ممثل بالدراسات السابقة كمنطلقات فكرية.

2. تدعيم الاطار الفكري لمتغيرات الدراسة عن طريق الاستدلال عن بعض المراجع والمصادر التي وضعت اللبنة الاولى للأسس المعرفية الخاصة بمتغيرات الدراسة، التي يعد الرجوع اليها احد اساسيات واصول البحث العلمي ودليل رصانته، فضلاً عن كونها رافداً اساسياً لفتح افاق متعددة امام الباحث عن طريق عرضها لمراجعات متباينة الاوجه لأراء الباحثين والمنظرين حول متغيرات الدراسة.

3. اسهمت الدراسات السابقة في تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية المعتمدة في الدراسة الحالية وفق اطار علمي رصين يتمثل باختيار النماذج الرصينة التي اتفقت بعض الدراسات على اعتمادها كأبعاد فرعية لمتغيرات الدراسة الحالية فضلاً عن انها ارشدت الباحث على اعتماد المقاييس الرصينة المتمثلة باستمارة الاستبانة كمقياس معتمد من لدن اغلب الدراسات لقياس المتغيرات .

4. الاسترشاد الى اساليب المعالجة الاحصائية المناسبة في تحليل البيانات التي تتوافق مع المنهجية المعتمدة والطروحات الفكرية لتحليل العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة وخاصة استخدام نمذجة المعادلة المهيكلة (Structural Equation Modeling)

#### رابعاً: مواطن تميز الدراسة الحالية

من الضروري لكل دراسة بحثية ان تشتمل على بعض مجالات التميز عن غيرها من الدراسات المماثلة لها، وبالتالي كان هذا مسعاً حقيقياً لدراستنا الحالية في سبيل ان نخرج عن اطار التكرار والنمطية في اعداد البحث العلمي والتميز في مواطن عدة هي بمثابة نقاط قوة تعزز حركة التواصل العلمي البحثي في اطار الاختصاص، وبذلك يمكن اجمال بعض نقاط التميز لدراستنا الحالية بالاتي:

1. تناولت الدراسة الحالية وفق متغيراتها الثلاثة اختصاص مهم في حقل ادارة الاعمال وهو (الادارة الاستراتيجية) لما لها من دور واضح في نجاح المنظمات .
2. شمولية الدراسة للمتغيرات الثلاثة مجتمعة وابعادها الفرعية عن طريق السعي الى تحديد الدور المعدل للوعي الاستراتيجي للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية، وهي بذلك تحقق مجموعة من الاهداف ذات الاهمية الاستراتيجية للمنظمات بصورة مجتمعة ما يسهم في تعزيز مجالات تنظيمية اوسع واهداف جديدة اخرى .
3. الاحاطة المفاهيمية الشاملة بعرض الحقائق والطروحات التي تمثل الجدل والمناقشات السائدة بين الباحثين واسهاماتهم في تعميق الوصف الفلسفي لمتغيرات الدراسة وهذا ما تجسد فعلاً في دراستنا الحالية خاصة .
4. تميزت الدراسة الحالية في دراسة ادوات مهمة ليس فقط في تحقيق النجاح الاستراتيجية بل بإمكانية استدامته من خلال تطوير قدرات تخطيط السيناريو وتطوير قاعدة معرفته ليكون مدخلاً مهماً في بناء ميزة تنافسية تحقق الاستجابة الاستراتيجية والتي تكون مهماً جداً في منظمات الاعمال ولا سيما اننا نعمل في بيئة تتسم بالديناميكية السريعة والمستمرة .
5. تميزت دراستنا الحالية في احدى اكبر الشركات على مستوى العالم وهي اول من تبنت مفاهيم تخطيط السيناريو وهي شركة Shell النفطية .

# الفصل الثاني

## الاطار النظري للدراسة

**المبحث الاول:** تخطيط السيناريو : خلفية نظرية

**المبحث الثاني:** الوعي الاستراتيجي : تأطيرات مفاهيمية

**المبحث الثالث:** الاستجابة الاستراتيجية : نظرة فكرية

**المبحث الرابع:** العلاقة بين متغيرات الدراسة

### تمهيد

يتوقع ان ينطوي عالم المستقبل على تحديات تفوق التحديات التي يشهدها عالمنا الحاضر كماً ونوعاً، برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات وبخاصة من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق اصبح لزاماً على المنظمات تغيير طريقة تفكيرها واعادة تشكيل عقولها بما يجعلها اكثر قدرة على التكيف مع الضغوطات البيئية ولبلوغ ذلك يجب على المنظمات ان تتمتع بقدر كافي من الوعي الاستراتيجي لغرض ضمان بقائها في حلبة المنافسة والقدرة على الاستجابة السريعة في البيئة التي تتسم باللاتأكد العالي . وفي ضوء ذلك يهدف هذا الفصل الى تقديم تصورات نظرية حول بناء العلاقة المتكاملة والمتبادلة بين متغيرات الدراسة ( تخطيط السيناريو ، الوعي الاستراتيجي ، والاستجابة الاستراتيجية ) عن طريق استعراض المفاهيم الفكرية والاهمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة وابعادها الفرعية وفق مصادر علمية رصينة متخصصة بمجال متغيرات الدراسة ويخلص الشكل الاتي الفقرات الرئيسية لمباحث الفصل الثاني

# الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي للدراسة

## المبحث الاول

### تخطيط السيناريو : خلفية نظرية

- ❖ التخطيط والعملية التخطيطية
- ❖ مفهوم السيناريو
- ❖ مفهوم تخطيط السيناريو واهميته
- ❖ تصنيف السيناريوهات
- ❖ المدارس الرئيسية لتخطيط السيناريو
- ❖ خطوات صياغة السيناريوهات الاستراتيجية
- ❖ ابعاد تخطيط السيناريو

## المبحث الثاني

### الوعي الاستراتيجي : تأطير مفاهيمية

- ❖ مفهوم الوعي الاستراتيجي
- ❖ اهمية الوعي الاستراتيجي
- ❖ انواع الوعي الاستراتيجي
- ❖ شروط الوعي الاستراتيجي
- ❖ العوامل المؤثرة على الوعي الاستراتيجي
- ❖ مراحل الوعي الاستراتيجي
- ❖ ابعاد الوعي الاستراتيجي

## المبحث الثالث

### الاستجابة الاستراتيجية : نظرة فكرية

- ❖ مفهوم الاستجابة الاستراتيجية
- ❖ اهمية الاستجابة الاستراتيجية
- ❖ استراتيجيات الاستجابة الاستراتيجية
- ❖ العوامل المؤثرة في الاستجابة الاستراتيجية
- ❖ مراحل الاستجابة الاستراتيجية
- ❖ ابعاد الاستجابة الاستراتيجية

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

- ❖ العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية
- ❖ العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية
- ❖ العلاقة بين تخطيط السيناريو والوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية

## المبحث الأول

### تخطيط السيناريو: خلفية نظرية

#### توطئة

يعرض هذا المبحث الأطر النظرية والفلسفية لتخطيط السيناريو، في ضوء عرض وتحليل الأدبيات المتعلقة به إذ قسم المبحث الى مجموعة من الفقرات الرئيسية التي تطرقت الى وصف تخطيط السيناريو باعتباره موجهة نحو المستقبل بهدف التعرف على الاحتمالات الممكنة من خلال معرفة الاشياء المؤكدة والحتمية والاشياء غير المؤكدة، ومن اجل تحقيق ذلك وفقاً للفقرات الآتية:

#### أولاً: التخطيط والعملية التخطيطية

يعد التخطيط والعملية التخطيطية أساس لأي عملية إدارية في مستوى المنظمة أو وظائفها الرئيسية وقد تنوعت الخطط وفقاً لخصائص التعقيد والتغيير المستمرين للمنظمات، وأكثر أنواع التخطيط ملائمة للمرحلة الحاضرة هو تخطيط السيناريو، لأنه يحاكي واقع الحالة قيد الدراسة، وعلى مدار الخمسين عاماً الماضية، أشارت دراسات مستفيضة الى ان تخطيط السيناريو كان يشهد انتعاشاً بسبب بيئة الاعمال المضطربة بشكل متزايد في عصر اللاتأكد، حيث ان تخطيط السيناريو هو اداة للتعامل مع حالات عدم اليقين، باعتباره يركز على تقديم عدد من البدائل التي توجه سلوك المنظمات في المستقبل، وذلك من خلال تحديد الاحداث البارزة المحتملة والاشخاص الرئيسيين ودوافعهم (Jafari et al, 2012 : 208).

اذ يمثل التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الادارية الاخرى ، بوصفه عملية وضع الاهداف وتحديد الوسائل (تطوير الخطط) اللازمة للوصول اليها بأفضل حالة ممكنة ، لذلك يتطلب الامر من ادارة المنظمة الاهتمام الجدي بالعملية التخطيطية واغنائها من خلال وضع اهداف تنظيمية واضحة، إذ أن التخطيط يمكن المديرين من صياغة الاهداف ووضع الاولويات التنظيمية في ضوء تنسيق واعادة تنظيم القرارات داخل المنظمة والتعامل مع البيئة التي تتصف بالاضطراب المتزايد والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات (Cheng , 2011 : 211). وعليه فإن التخطيط هو القاعدة الاساسية التي تنظم على اساسها النشاطات الإدارية (من تنظيم وقيادة ورقابة) لغرض بلوغ الأهداف المرجوة، فالتخطيط هو الوظيفة الاولى من وظائف الادارة باعتباره النموذج الشامل الذي يتضمن رؤية المنظمة ورسالتها، التي ستكشف عن الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المنظمة، وتدرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن اجمالها بالآتي (Hsiang et al. 2015: 3710)

1- تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

2- تقدير الموقف الحالي للمنظمة.

3- وضع الافتراضات لتطوير البدائل التي تحقق أفضل استجابة للتوقعات حول ظروف المستقبل

4- المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار البديل الأفضل.

5- المتابعة والتقييم المستمر لمجريات التنفيذ.

في السياق ذاته فإن العملية التخطيطية بشقيها (الأهداف، وخطط التنفيذ) تتجسد بخطة شاملة في مستوى المنظمة، وخطط فرعية تعطي عمل كل مستوى من مستوياتها الأدرية، وهذا يؤطر نظريا الأهداف المرغوب في الوصول اليها مع التخطيط للموارد اللازمة للتنفيذ ، والجدول التي تحدد الآفاق الزمنية لعملية التنفيذ، وأوضح ( Sadeghifar et al . 2015 : 56 ). بأن نشاط التخطيط والقيام بالعملية التخطيطية هي واحدة من اكثر الاستراتيجيات فعالية لنجاح المنظمات بكونها مجموعة من العمليات التي تساعد في تحديد المستقبل الذي تريده المنظمة وتطوير المبادئ التوجيهية لاتخاذ القرارات التي تؤدي الى المستقبل المرغوب. واكد (Lynch, 2015: 464) ان التخطيط هو نظام يسعى الى تطوير الاستراتيجيات المتعلقة برسالة واهداف المنظمة . وان العملية التخطيطية هي عبارة عن نشاط مستمر يستجيب في الوقت نفسه للتغيرات في البيئة ، ويجب مشاركة الاخرين في العملية التخطيطية لضمان الوصول الى صياغة استراتيجيات تتكامل فيها الموارد مع الاهداف. فأن التخطيط هو بمثابة منهجية قابلة للتكيف، غير جامدة، واداة تساعد الادارة لمعالجة حالات اللاتأكد والتغيرات المستقبلية (Rahman, 2016:17). وقد اتفق معه في هذا الرأي (Neis et al , 2017: 479) فهو يرى ان عملية التخطيط هي واحدة من اكثر ادوات الادارة استخداما، اذ تساعد في فهم اعمق لعملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الناجحة. وان العملية التخطيطية تعمل على تنسيق رؤية المنظمة مع مواردها لاستيعاب التغيرات في البيئة الخارجية لاقتناص الفرص المتاحة، وان وضوح الرؤية وفهم قدرات المنظمة يساعد في تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تساهم في نجاح المنظمة. ( Ojha et al , 2019 : 3 ). وينظر (Kabeyi , 2019 : 28) للتخطيط على انه عملية تركز على الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية القائمة على البرامج والانشطة التنظيمية المصممة لتحقيق أهداف المنظمة. وان التخطيط الجيد يساعد المنظمات على تحسين الاحساس الاستراتيجي في الوقت المناسب، بالإضافة الى استشعار الفرص في البيئة، ويرى (Knott , 2020: 4) بأن التخطيط أصبح يأخذ مجموعة من الادوار اوسع من غرضه الاولي باعتباره اداة تساعد المنظمات في صياغة استراتيجيتها بشكل اكثر دقة مما يسهل من اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب. كما اشار (Cheng , 2020: 3) بأن التخطيط هو اداة شاملة تتضمن موائمة الاهداف مع الرؤية وتقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليل المعلومات التي تم جمعها وصياغة الخطط ومراقبتها لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمة. وبناءً على ما تقدم :-

- ❖ فإن التخطيط هو النشاط الأساسي لإدارة المنظمة، وفي ضوءه تنظم وترتب النشاطات الادارية الأخرى.
- ❖ يتضمن التخطيط مكونين رئيسين، التنبؤ بالمستقبل (تحديد الأهداف)، ووضع الخطط (الاستراتيجية والتشغيلية) لأغراض التنفيذ.
- ❖ التخطيط نشاط إداري مرن ومستمر، يستوعب التوقعات المستقبلية، ويطور الاجابة الممكنة من خلال البدائل المختلفة.
- ❖ مع التطور ومتطلبات تحقيق اجابات واقعية لمشكلات البيئة المعقدة وسريعة التغيير، تم تقديم العديد من بدائل التخطيط، وفي مقدمتها واهمها (تخطيط السيناريو).

## ثانياً: مفهوم السيناريو

تبدأ السيناريوهات بافتراض ان المستقبل في النهاية لا يمكن ان يكون قابلاً للمعرفة بشكل مؤكد (Malon et al , 2003 : 115)، اي أنه يتصف بالغموض وحالات اللاتأكد، وهذا يعني ان تصور المستقبل يتطلب المنظور الاستراتيجي، والبدائل المتعددة، وعلية فان موضوع تطوير السيناريوهات واستعمالها ضمن التصورات المحتملة لمستقبل المنظمة ، ينبغي ان تتبنى منهجا استراتيجيا في مجالي (الاستراتيجية وللتفكير الاستراتيجي) الذي يدرك الطبيعة المتقلبة وسريعة التغيير للمستقبل، وعلى الرغم من الغموض وحالات عدم التأكد التي تشوب المستقبل، فإن تصور المستقبل ليس عشوائياً بشكل كلي، لذلك ينبغي عدم تجاهله، لان هذا المستقبل لا يزال في طور التكوين (Wright, 2005: 87). وإذ أن السيناريوهات من وجهة نظر (Ringland , 2006: 4) هي جزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يغطي أدوات وتقنيات ادارة عدم التأكد للمستقبل، وذلك لأن السيناريوهات متناسقة داخلياً في وصف ما سيكون عليه المستقبل، وليس تنبؤاً أو تصوراً لاتجاهات المستقبل، ولكنه يحاكي مخرجات مستقبلية ممكنة.

ولهذا لا تعتمد السيناريوهات على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، ولكنها تقوم برسم صورة للمستقبل الممكن، واستكشاف المخرجات المختلفة التي ترتبط مع تساؤل (ماذا يحدث لو)، ومن خلال

ذلك تسلط السيناريوهات الضوء على ظروف اللاتأكد تأثيرها على القرارات الاستراتيجية التي ينبغي على المديرين اتخاذها (Rikkanen et al , 2006 : 41). وهذا يعني أن تخطيط السيناريو يحاكي الحالات المحتملة للمستقبل، وهو بذلك يسهم في تحسين القرارات الحالية على أساس فهم أفضل للظروف الممكنة (Love et al, 2006 : 293) فالسيناريوهات ليست مستقبلاً واقعياً، ولكنها طريقة لاستشراف المستقبل من خلال تسليط الضوء على الحاضر في اطار المستقبل الممكن المرغوب (Godet , 2006 : 109) وينظر (Heijden , 2007 : 27-28) للسيناريوهات بأنها قصص تصف حالات مستقبلية ممكنة ولكنها مختلفة . ان مخرجات السيناريو ليست تنبؤاً دقيقاً بالأحداث المستقبلية، بل فهم عميق للقوى التي يمكن ان تدفع بالمستقبل في مسارات مختلفة (Schwarz , 2007 : 21) هكذا يساعد السيناريو المنظمة في النظر للمستقبل، وتوقع الاحداث والاتجاهات، وفهم المخاطر، وتوافر افكار للأنشطة الريادية من خلال تشخيص خيارات استراتيجية جديدة تساعد المديرين على الخروج من النماذج العقلية المحدودة التي يمتلكونها (Raspin & Terjesen , 2007 : 116) وبين كل من (De Smedt et al, 2012 : 1 ; Wold , 2009 : 6 ; Cheng et al , 2016 : 1 ; Dusza , 2016 : 96) ان بناء السيناريو يعمل على تسليط الضوء على الاتجاهات المستقبلية التي لها صلة وثيقة بقرارات اليوم، فالسيناريوهات تخلق صور ونماذج المستقبل وتوفير سياق للحوار حول المستقبل.

وبناءً على ما تقدم يمكن النظر الى السيناريو بأنه أداة تخطيطية تحاكي المستقبل، باعتماد التصور المبني على الاحتمالات المنطقية والواقعية في الكشف عن حالات اللاتأكد، وعليه فإن السيناريو ليس عملية تنبؤ تقليدية تحدد اتجاهات المستقبل، بل هو عمليات تحاكي الاجابات على مشكلات المستقبل، بناءً على تحليل ورؤية لما يمكن ان يحدث مستقبلاً، وكيفية تصوره والتعامل معه، وفقاً لمنهجية مدروسة، ويختلف مفهوم السيناريو عن التنبؤ و الرؤية في الأثنين لوحدهما يعطيان تصوراً عاماً عن احتمالات المستقبل، فيه مرونة عند التعامل مع الاخطار وذلك من خلال استبعاد المؤثر منها، في حين ان السيناريو

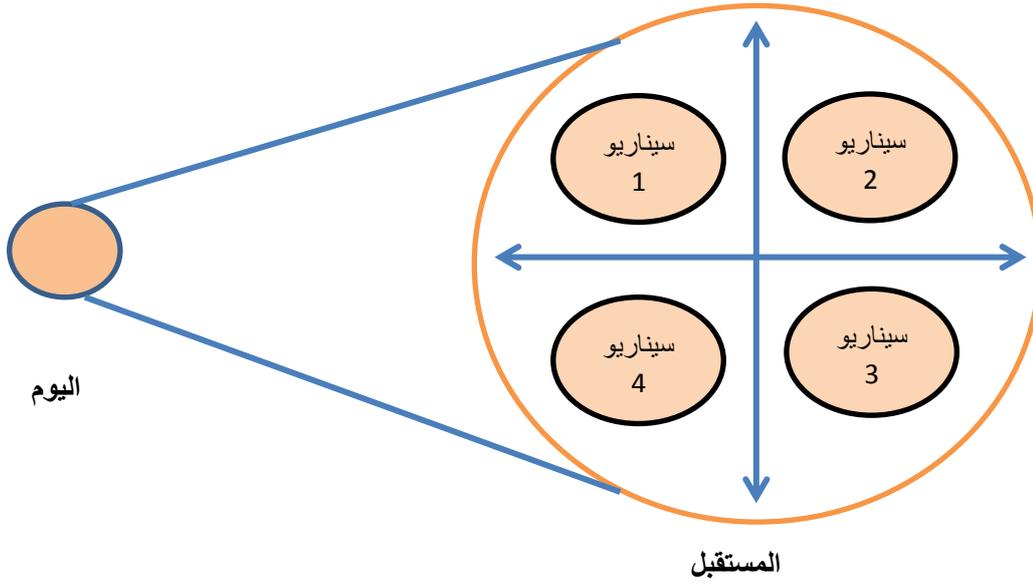
يرسم طرائق ومنهجيات للتعامل مع المخاطر وجعل ذلك امراً ممكناً ومتاحاً. والجدول ادناه يوضح الفرق بينهما .

جدول (7) الفرق بين السيناريو والتنبؤ والرؤية

السيناريو	التنبؤ	الرؤية
أمور مستقبلية ممكنة	امور مستقبلية محتملة	تعبر عن مستقبل مرغوب
يستند على اساس اللاتأكد	يستند على اساس العلاقات	تستند على اساس القيم
يوضح المخاطر	يخفي المخاطر	تخفي المخاطر
ذات طابع نوعي او كمي	ذات طابع كمي	عادة ما تكون نوعية
تحتاجه المنظمة لمعرفة ما تقرره	تحتاجه المنظمة لبناء القدرة على اتخاذ القرار	تحتاجه المنظمة لزيادة قدرتها
ندر استخدامه	يستخدم يومياً	تستخدم بشكل واسع نسبياً
قوي في المنظور المتوسط الى البعيد المدى، ومتوسطة للاتأكد العالي	قوي في المنظور القصير ومنخفض الدرجة في التأكد	تستخدم للتحفيز على التغيير النوعي

Source : Lindgren , Mats and Bandhold , Hans , (2003) , Scenario planning : the link between Future and strategy , palgrave Macmillan : 24

ويلاحظ ان جميع المنظمات تتعامل مع مفهوم السيناريو حتى من دون قصد ، حيث ان المنظمات المتفوقة دائماً ما تولد السيناريوهات للمستقبل القريب فالمنظمات المتفوقة في عملها تفكر في المستقبل وتعالج المعلومات حول ما سيأتي مستقبلاً . واوضح ( Wold , 2009 : 8 ) وان الشرط الاساسي لكي تكون السيناريوهات مفيدة هو انها يجب ان تكون معقولة ومنسقة داخليا ، اي مجتمعة منطقياً وذات صلة بصانعي القرار اليوم ، ويوضح الشكل (2) كيفية بناء سيناريو كتوقع للمستقبل ، ويظهر نطاقاً كبيراً من عدم اليقين مقارنة باليوم وكيف تتبنى السيناريوهات المتميزة هذه الشكوك في صورة كاملة لعقود مستقبلية



شكل ( 2 ) السيناريو كتوقع في المستقبل

**Source :** Wold , A. Riialand, K.E. (2009) , Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions , Report from : Norwegian University of Science and Technology Department of Industrial Economics and Technology Management , Report on , IGLO-MP 2020 , Working Paper 10-2009

ويرى الباحث ان المنظمات بحاجة الى استيضاح ما يدور حولها من تغيرات وما هو النشاط الذي تمارسه اليوم وكذلك يفترض ان يكون لديها القدرة على الاختيار من بين مجموعة بدائل ، وهي تتقدم باتجاه مستقبل مليء بالأحداث والفرص والتهديدات .

### ثالثاً: مفهوم تخطيط السيناريو واهميته

يمكن القول بأن تخطيط السيناريو وبالشكل الحالي والذي يلاحظ في المنظمات حول العالم له جذرين رئيسيين : الاول هو المنظور المستقبلي **Futurism** والذي اصبح فيه تخطيط السيناريو طريقة مهمة . والثاني : هو الاستراتيجية **Strategy** والتي من خلالها توصل فيها المدراء والاستراتيجيون منذ السبعينيات الى ادوات جديدة واكثر ملائمة للعمل مع القضايا المعقدة ( Williamson , 1999 : 117 ) . وفي الوقت الذي استخدم فيه اصحاب المنظور المستقبلي السيناريوهات كوسيلة للتحليل والبحث في القضايا الكبيرة وايصالها ، كان الاستراتيجيون يهتمون بها كأداة تخطيط قوة ومؤثرة . ويؤكد ( Mintzberg , 1994 ) ان هناك جذر ثالث هو شجرة تخطيط السيناريو **Scenario Planning Tree** والتي ظهرت في التسعينيات ، والتي نشأت من خلال التعلم والتطور التنظيمي ( ادريس والغالبي ، 2012 : 278 )

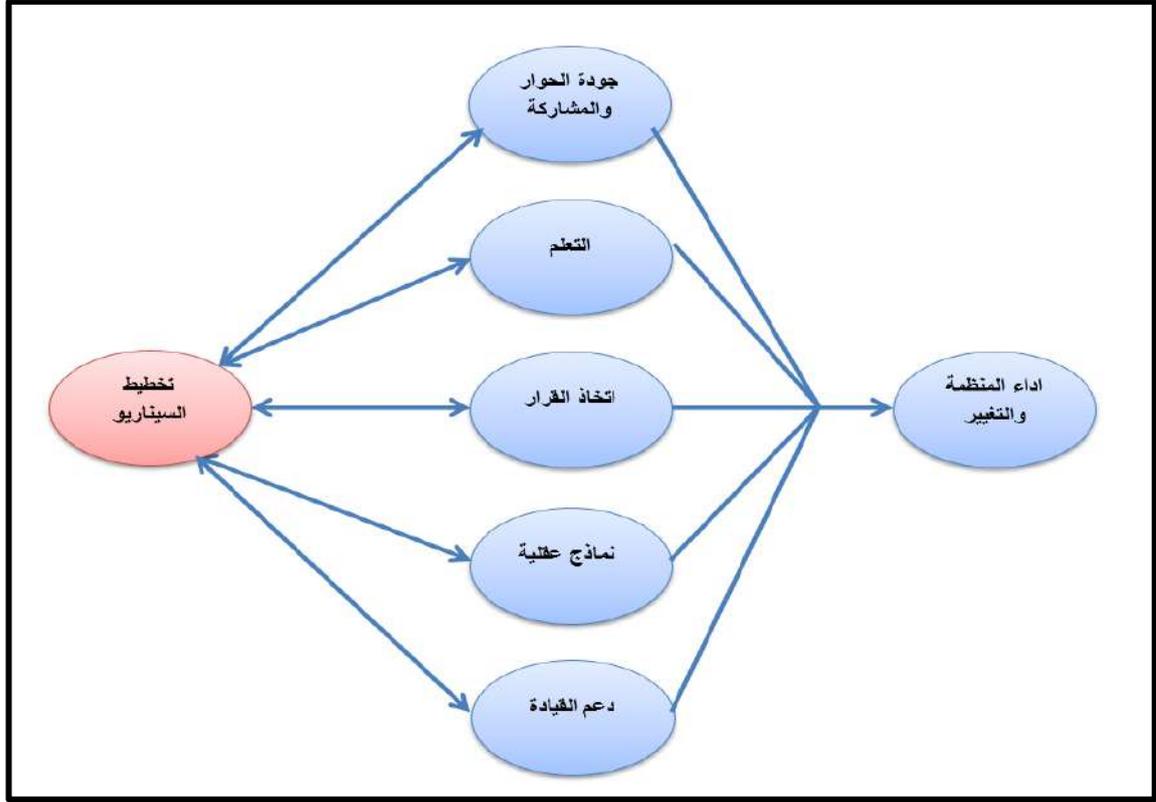
## 1 – مفهوم تخطيط السيناريو

اختلف الباحثون في تحديدهم لمجال عمل تخطيط السيناريو ، فقد اعتبر الفريق الأول منهم تخطيط السيناريو كعملية متكاملة فمثلاً (Chermack، 2017) اذ ينظر الى تخطيط السيناريو بأنه عبارة عن عملية تتفاعل في اطارها مجالات عديدة لجمع وادراك المعلومات والنماذج العقلية باعتبارها عملية مترابطة (13: 2019 , coon). اما الفريق الثاني فاعتبر تخطيط السيناريو تأطير متعدد لمواقف غير مؤكدة مما يجعل القادة اكثر وعياً وادراكاً للتعامل مع بيئة سريعة(3 - 2 : Ramirez , 2016). في حين يرى الفريق الثالث وهو يمثل اغلب الباحثين ان تخطيط السيناريو هو اداة تجعل المنظمة قادرة على مواجهة حالات عدم التأكد العالي، والديناميكية التي تتصف بها بيئة الاعمال اليوم .

وعليه فإن الدراسة الحالية سوف تعتمد الرأي الثالث بسبب وجود شبه اتفاق على ان تخطيط السيناريو هو اداة تجعل من المنظمة قادرة على توحيد وتكامل محاور النقاش حول المستقبل البعيد والمتوسط المدى مع التخطيط الاستراتيجي القصير والمتوسط المدى (Ratcliffe, 2003 : 5-7) واشتق موضوع تخطيط السيناريو من المجال العسكري ليزج في ادارة الاعمال، فقد بدأ بعض المخططين الاستراتيجيين في بعض منظمات الاعمال الكبرى وخلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين باستخدام مهم لتوقع ظروف السوق المستقبلية وتقليل مخاطر الاعمال وبشكل خاص ضمن ظروف البيئية الخارجية (7: 2005 , Bartholomew) تؤكد أدبيات تخطيط السيناريو بشكل متزايد على الدور الاستراتيجي لهذه الأداة، فهي تسهم على مستويات مختلفة من المنظمة من خلال توليد المدخلات المناسبة للتخطيط والقرارات وتسهيل التفاعل بين أصحاب المصلحة.

وفي السياق نفسه فان ادوات التخطيط الاستراتيجي التقليدية قد تفتقر الى منظور اساسي متعلق بالمستقبل. ومع ذلك فان التفكير المستقبلي غير شائع في اوقات الرخاء في العديد من المنظمات. اما في اوقات الازمات فأنها تبحث عن سلوكيات استباقية قوية، إذ ان تخطيط السيناريو يعمل في كلا الحالتين

(الرخاء والازمات) باعتباره يركز على مواجهة ومعالجة حالات اللاتأكد، ويعمل على فكرة تخيل المستقبل وكما موضح في الشكل ( 3 )



شكل ( 3 ) مجالات تخطيط السيناريو

**Source :** Coons , Laura Marie (2019) , Crafting The “Myths Of The Future”: The Art And Science Of Writing , Scenarios In Scenario Planning , n partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University, P:13

ولتحقيق افضل فهم لماهية تخطيط السيناريو من الضروري معرفة الاسباب التي تدعو الحاجة اليها في الوقت الحاضر اكثر من أي وقت اخر، وهي:-

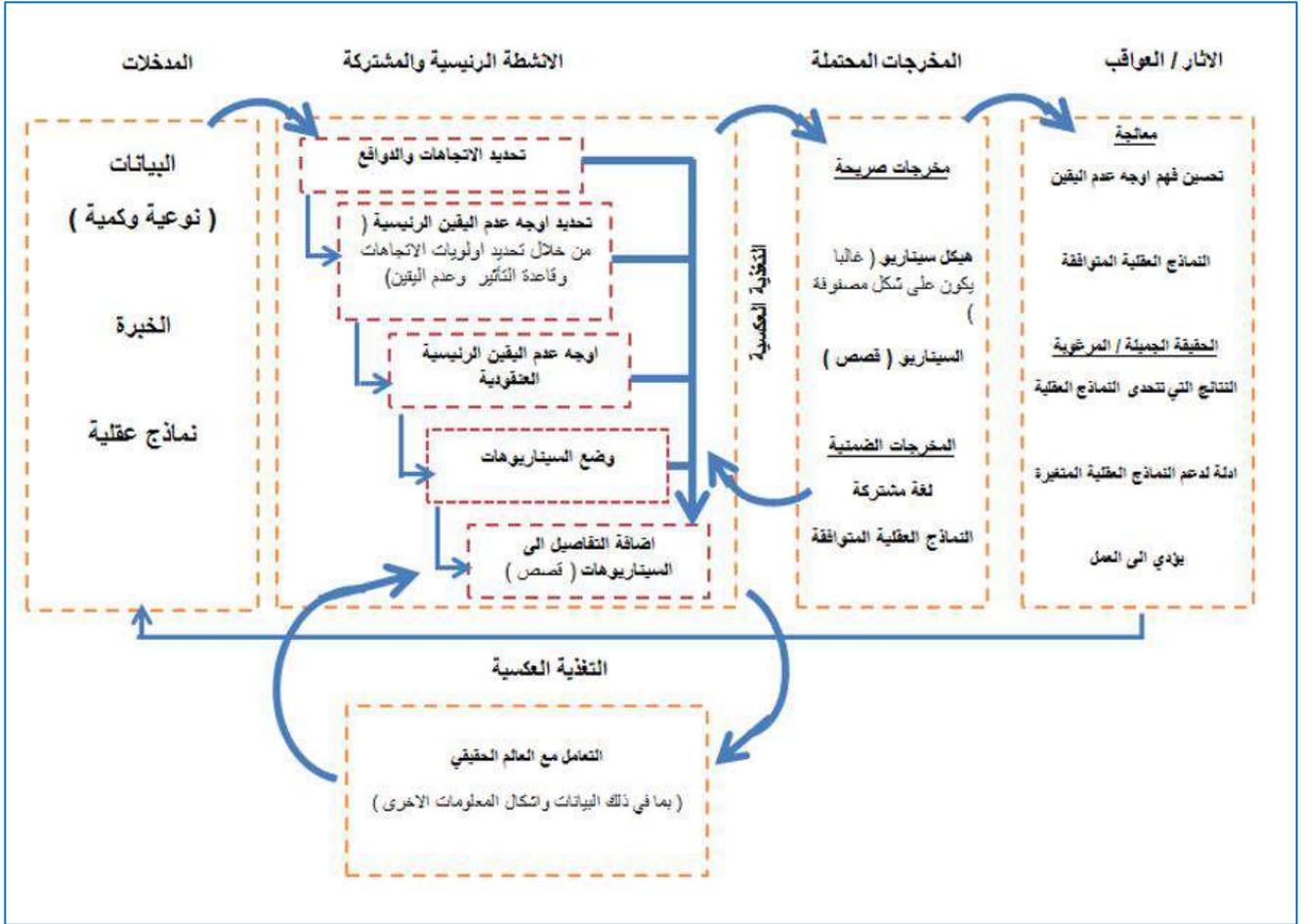
(أ) زيادة التهديدات البيئية والفرص السوقية المتاحة.

(ب) تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية.

(ج) الاحتفاظ بالخيارات.

(د) النمو المضطرد والبقاء على المدى البعيد في البيئة التنافسية. (Stauffer , 2002 : 3-5)

وفي اطار تقديم مخطط مفاهيمي مرجعي لتخطيط السيناريو بين ( Featherston , 2013: 10) طبيعة الترابط المنطقي بين اجزاء واليات تخطيط السيناريو والنظام الديناميكي الذي يفترض ان تكون عليه المنظمة وكما موضح بالشكل ( 4 )



شكل ( 4 ) مخطط مرجعي لتخطيط السيناريو

**Source :** Featherston , Charles ( 2013 ) Combining scenario planning and system dynamics: An application based study , A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy of The Australian National University , P: 10

وبما ان السيناريو كأداة مهمة لتحليل وتصور المستقبل، اهتم الكتاب والباحثون عبر مراحل مختلفة من الزمن بوضع مفاهيم تمكن المهتمين بمجال ادارة الاعمال من استيعاب تلك المفاهيم . والجدول التالي يوضح تلك المفاهيم التي تم تناولها في الادبيات.

الجدول (8) مفاهيم تخطيط السيناريو حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Worthington et al, 2009 : 446	اداة تستخدمها المنظمات لترجمة قدرات التعلم التنظيمي الى استجابات تشغيلية مسبقة ومصممة للرد على الصدمات الخارجية ثم التعافي منها
2	Roberts, C.J. et al , 2009 : 1	مجموعة واسعة من الاساليب التي تستخدمها المنظمات لاتخاذ قرارات استراتيجية منتظمة ومستنيرة من خلال دراسة السياقات المستقبلية المحتملة
3	Derbyshire and Wright, 2014; 215	أداة للنظر في المستقبل من خلال فهم العوامل المحددة والمسارات المنطقية التي توجه اتخاذ القرار الاستراتيجي.
4	Bowman , 2015 :77	اطار عمل تعليمي استكشافي يركز على كيفية معالجة الجهات الفاعلة للمعلومات من اجل اقتراح الاستجابات والخيارات الاستراتيجية فيما يتعلق بالعوامل البيئية
5	Abuzaid , 2019 : 196	اداة يمكن من خلالها تنفيذ القرارات المتعلقة بالمستقبل من اجل تغيير التفكير الحالي وتحسين عملية صنع القرار وتعزيز التعلم البشري والتنظيمي من خلال عملية وضع العديد من البيئات المستقبلية البديلة والواعية والمعقولة .
6	Vecchiato , 2019 : 2	نهج تنبؤي يهدف الى تصور مستقبل للأحداث الجديدة ومحركات التغيير
7	Chermack , 2019 : 19	اداة لبناء الاستراتيجية وتطوير القيادة مما يساهم في دعم التفكير المنظم حول اتخاذ القرارات
8	Witt , 2020 : 2	طريقة او اداة لتخيل المستقبل المحتمل ومساعدة المنظمة في اتخاذ قراراتها في ظل ظروف اللاتأكد

وتأسيساً لما تقدم يتبين ان تعريفات تخطيط السيناريو للكتاب والباحثين تنقسم الى ثلاثة اتجاهات، يركز الاتجاه الاول وهو الشائع بين اغلب الباحثين بأن تخطيط السيناريو أداة تستخدمها منظمات الاعمال لترجمة قدراتها التنظيمية ، اما الاتجاه الثاني اعتبر تخطيط السيناريو اسلوب من الاساليب التي تستخدمها المنظمات لمواجهة التغييرات في البيئة، أما الاتجاه الثالث والآخر اعتبر تخطيط السيناريو نهج تنبؤي يهدف الى تصور مستقبل الاحداث الجديدة ومحركات التغيير

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف السيناريو بأنه هيكل يتكامل مع الادارة الاستراتيجية عبر ادارة التأكد والالتأكد لتكوين عملية استشراق تعزز من التعلم المستقبلي، وبعبارة اخرى بأنه اداة واقعية تستخدمها المنظمات للاستمرار في النمو والبقاء من خلال معرفة كيفية التعامل مع اللاتأكد، اذ يمكن من خلاله صياغة وتطوير استراتيجيات أكثر مرونة تستجيب للمتغيرات البيئية، بالإضافة الى ذلك فإن تخطيط السيناريو يسهم في تنشيط التفكير الاستراتيجي الابداعي.

## 2- اهمية تخطيط السيناريو

يحظى موضوع تخطيط السيناريو بأهمية كبيرة لدى الباحثين والمنظمات على حد سواء، وتتجلى هذه الاهمية بتناوله من قبل بعض الباحثين في دراستهم للمنظمات التي تعمل في مختلف القطاعات. اذ يرى (Lindgren, 2003: 23). ان تخطيط السيناريو يسمح للمنظمات بالتصرف والاستجابة للمواقف، اذ ترتبط هذه النتيجة ايضاً باستراتيجية أكثر قوة، نظراً لان الاستراتيجية التي تم تطويرها بمساعدة تخطيط السيناريو ستكون أكثر إنتاجية . وقد اصبح تخطيط السيناريو بالتداول خصوصاً في السبعينيات من القرن الماضي باعتباره اداة تساعد المنظمات على البقاء (Fink et al, 2005 : 360) وفي الاطار ذاته بين (Burt et al, 2006 : 62). إذ انه أداة تستخدمها المنظمات لترجمة قدرات التعلم التنظيمي للاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية (Worthington et al, 2009:443) أن تخطيط السيناريو يمكن المديرين من التعامل مع اللاتأكد عن طريق فهم البيئة وانظمتها وكيفية التعامل معها والصعوبات المحتمل حدوثها. ووضح (Bowman, 2011: 24) بأن اهمية تخطيط السيناريو تكمن في تحقيق محاور رئيسية اهمها اليقظة التنظيمية والتي تهتم في جمع وتحويل المعلومات الى تصورات جديدة، والوعي التنظيمي اذ يساهم تخطيط السيناريو وبشكل كبير في زيادة وعي المنظمة بالمتغيرات البيئية، واليقظة الاجتماعية والتي تظهر عن طريق تفاعل الجمهور واصحاب المصالح. اذ ان تخطيط السيناريو يحفز التفكير الاستراتيجي ويساعد على التغلب على قيود التفكير التقليدي من خلال انشاء مستقبلات متعددة (Amer et al , 2012 :23). ويعتبر تخطيط السيناريو اداة مفيدة تساعد المنظمات على الاستعداد والاستجابة للاحتتمالات المحتملة وتحسين مرونتها وقدرتها على الاستجابة والابتكار (O'Brien , 2013: 643).

ووفقاً لـ (Ramirez & Wilkinson, 2016: 55) بأن تخطيط السيناريو يعزز القدرات الديناميكية للمنظمات بما يضمن لها الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وكذلك يحسن عملية صنع القرار، ويساهم بتقييم الخيارات الاستراتيجية الحالية لتطوير استراتيجيات بديلة، والتعامل مع الحقب الزمنية المحتملة واختيار الاستراتيجية المناسبة والصحيحة من بين الاستراتيجيات المتعددة، لذلك يحدد (Eatherston, 2013 : 11-13) أهمية تخطيط السيناريو لمنظمات الاعمال بعدة نقاط يمكن ايجازها بالاتي:-

أ - يعزز التفكير الاستراتيجي ويساهم في التعلم والمحادثة الاستراتيجية.  
ب- يساعد على وضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة عن طريق فهم الاثار المترتبة على عدم اليقين.

ج- يساعد على تقييم الكفاءات الاساسية بالإضافة الى مساعدته في انشاء خيارات استراتيجية مناسبة.  
د- يساعد على تقييم الخيارات وتقليل حالة الشلل الاستراتيجي من خلال تحديد التحديات والصعوبات مسبقاً.

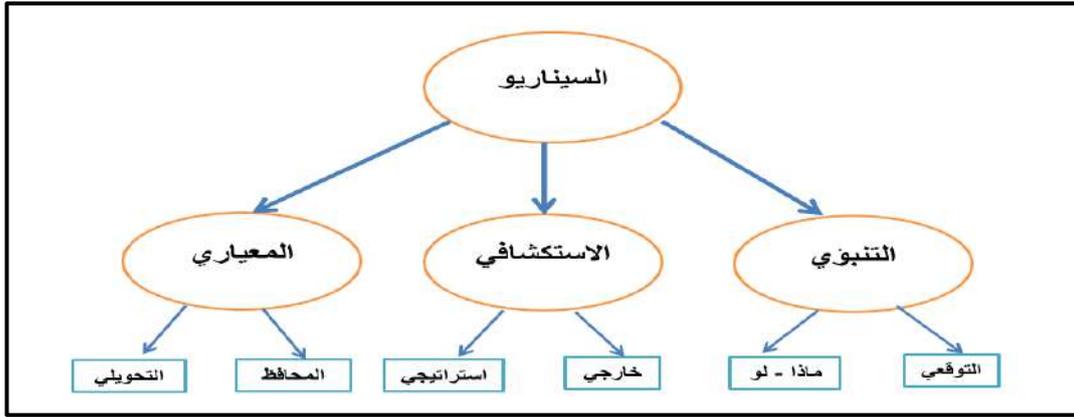
وأوضح (Bradfield et al, 2016 :56) ان تخطيط السيناريو له العديد من النتائج في السياق التنظيمي تتمثل هذه النتائج، (بتغيير التفكير والعقلية اذ تأخذ هذه النتيجة بعين الاعتبار النماذج الذهنية التي تعتبر مهمة من الناحية التنظيمية لجميع المنظمات لأنها تعد مفسر للأحداث الداخلية بالإضافة الى توفيرها فهما للنظرة العالمية للمنظمة وما يتعلق بالأحداث الخارجية، بالإضافة الى تحسين عملية اتخاذ القرار. وأشار (Chermack, 2017 : 306-309) إلى ان هذه النتيجة تبين الصلة بين تخطيط السيناريو وتحسين عملية اتخاذ القرار بشأن القضايا الاستراتيجية داخل المنظمة. فضلا عن أن تخطيط السيناريو يساعد المنظمات على فهم البيئة وتحديد التفاعلات بين الاتجاهات والاحداث المستقبلية المتنوعة، وعلى التنبؤ بنتائج قرار او اختيار معين، لذلك اصبح تخطيط السيناريو راسخاً بشكل متزايد كوسيلة لإعداد الافراد والمنظمات للاستجابة لحالة الغموض وعدم اليقين في بيئة الاعمال. وتبرز أهمية تخطيط السيناريو أيضاً بإيجاد حلول مبتكرة وقوية لمعالجة المشكلات المعقدة في البيئة وسرعة الاستجابة لها. (Bouhaleb & Smida, 2018: 3) وأشار (Abuzaid, 2018: 196) الى أهمية تخطيط السيناريو في مساعدة المديرين على التعامل مع اللاتأكد عن طريق فهم البيئة وانظمتها، وكيفية التعامل أداة تسهم في التعلم على المستويين: (الفردى اذ تشكل السيناريوهات طريقة للابتكار الفردى باعتبارها مصدر فعال للبيانات التي تمكن الافراد من التعامل مع اللاتأكد والتحكم في المواقف المتعددة)، (والجمعي كون السيناريوهات أداة للمحادثات الاستراتيجية التي تشجع الناس على التحاور والمناقشة). على سبيل المثال استخدمت شركة Shell السيناريوهات للتغلب على عدم الاستقرار الاقتصادي في السبعينيات من القرن الماضي ، وهذا ما جعل فكرة تخطيط السيناريو كأداة تخطيطية تنسب الى فريق المستقبلين الذين عملوا

في شركة Shell Oil في الستينيات من بينهم Henk Alkwma and Pierre Wack، ويبدو من الصعب اسناد مفهوم تخطيط السيناريو الى شخص واحد (Coons, 2019 : 12) واكد (Chermack et al, 2019 : 15). لأن مفهومه واسع ومتعدد المعاني، ويتبلور رغم التعدد في المعاني والتوجهات في تعزيز قدرة صانعي القرار على تصور مجموعة اوسع من الاحتمالات ، وبالتالي مساعدتهم في ان يصبحوا اكثر سرعة للاستجابة للمتغيرات البيئية، ودعم التفكير المنظم حول اتخاذ القرار باعتباره اداة للتخطيط المستقبلي حول المواقف الغير واضحة وترتيب التصورات والسماح بالتفكير الإبداعي.

وتأسيساً على ما سبق تتضح اهمية تخطيط السيناريو تتبلور باعتبارها اداة جديدة تساعد على رسم الخرائط المستقبلية والتنبؤ بها، واعطاء مساحة اوسع للتفكير مما يساعد في اكتشاف الافكار والفرص الجديدة، فهو يساعد في تحديد وفهم الدوافع المستقبلية الرئيسية للتغيير باعتباره يعمل ضمن إطار عقلائي مشترك لمناقشة القضايا المستقبلية التي تساعد المنظمات بالاستجابة السريعة للبيئة التي تتصف بالديناميكية المستمرة.

#### رابعاً: تصنيف السيناريوهات

يهدف عرض ومناقشة ابرز التصنيفات بلورة فكرة ناضجة عن المفهوم الشامل للسيناريوهات، تمكن القارئ من تحديد اي الاتجاهات الفكرية يمكن ان يعتبرها سيناريوهات ، واي الاتجاهات التي هي ليست كذلك، واحد النتائج المهمة لتخطيط السيناريو التي أظهرتها الأبحاث السابقة هي الانعكاس الايجابي على التعلم التنظيمي حيث اصبحت عملية تخطيط السيناريو جزءاً لا يتجزأ من المنظمة المتعلمة، وفي هذا السياق اشار كل من (Borjeson et al, 2006 : 725 ; chermack et al, 2017 : 309) ( السعدي ، 2010 ، 47 ) الى وجود ثلاثة انواع من السيناريوهات، وهي السيناريو التنبؤي، والاستكشافي، والمعياري، وأي سيناريو بديل يتم اختياره قد يكون أحد هذه السيناريوهات الثلاثة. وأهم التصنيفات موضحة بالشكل ( 5 )



شكل (5) تصنيف السيناريوهات

**Source :** Borjeson , Lena & Hjoer , Mattias & Dreborg , Karl-Henrik & Ekvall , Tomas and Finnveden , Goran , (2006) . "Scenario types and techniques : Towards a user's guide " Futures , 38 : 725

### 1- السيناريوهات التنبؤية :

وهي السيناريوهات التي تم صياغتها للإجابة على التساؤل ((ماذا سيحدث (what will happen) ?). وان الغرض الاساسي لهذا التصنيف هو محاولة التنبؤ بما سوف يحصل في المستقبل. ويتم وضع السيناريوهات التنبؤية بشكل اساسي لإتاحة امكانية التخطيط والتكيف والاستجابة للمواقف المتوقعة حدوثها، وانها مفيدة للمخططين والمستثمرين الذين يحتاجون الى التعامل مع التحديات المتوقعة والاستفادة من الفرص المتوقعة كما يمكن استخدام التنبؤات لتوعية صانعي القرار بالمشكلات التي من المحتمل ان تنشأ، و تنقسم السيناريوهات التنبؤية الى نوعين مختلفين هما (Borjeson et al , 2006: 726)

أ- التوقع **Forecasts**: والذي يشير الى مجموعة الظروف التي من المتوقع ان تكون احتمالية حدوثها كبيرة، اذ ان التوقع يعطي نتيجة مرجعية واحدة، لذا يتم الحكم في ضوءها، فيما كانت احتمال حدوث الحدث عال **High**، او ضعيف **Low**.

ب- ماذا - لو **What - if**: والذي يكشف عن مجموعة الظروف التي سوف تحدث بالاستناد الى احداث مستقبلية قريبة، ويمكن ان تكون هذه الاحداث خارجية أو قرارات داخلية او كليهما معاً، ويمكن الاشارة الى ان هذا النوع من السيناريوهات يتضمن مجموعة من التوقعات، وان الفرق بينه وبين التوقع ليس فقط بدرجة وجود متغير خارجي واحد، وانما تزويد المنظمة بما قد يحدث سواء على مستوى حدث واحد أو اكثر.

### 2- السيناريوهات الاستكشافية

يقع هذا التصنيف من السيناريوهات ضمن نمط التفكير الاستكشافي والذي يجيب على التساؤل (( ما الذي يمكن ان يحدث )) . وان الغرض من هذا النوع من السيناريوهات هو التنبؤ بالمستقبل واستكشاف تطورات الأحداث التي من المفترض اخذها بنظر الاعتبار، وغالباً ما يكون هذا الاستكشاف في المواقف التي يكون فيها بناء السيناريو غامضاً ويتسم بعدم الوضوح، وقسم (Borjeson et al , 2006 : 726) السيناريوهات الاستكشافية الى نوعين:-

أ- السيناريوهات الخارجية: **External Scenarios**: حيث تركز السيناريوهات الخارجية على العوامل الخارجة عن نطاق سيطرة المنظمة، وهي عادة ما تستخدم في تطوير الاستراتيجية، وتساعد في تكوين اطار عمل فعال للتطوير والمساعدة في تقييم السياسات والاستراتيجيات، ومن مزايا هذا النوع من السيناريوهات هو العمل على توليد حلول مرنة لاستيعاب العوامل الخارجية غير المسيطر عليها

ب- السيناريوهات الاستراتيجية: **Strategic Scenarios**: يدمج هذا النوع من السيناريوهات مجموعة من المقاييس التي يستخدمها واضع السيناريو مع العمل المرغوب تحقيقه، ويصف هذا النوع من السيناريوهات المدى المحتمل من النتائج المترتبة على القرارات الاستراتيجية المستخدمة، ويركز ايضا على العوامل الداخلية، مع الاخذ بنظر الاعتبار تطوير مجموعة البدائل، التي تصف القرارات المعتمدة على التطورات والتغيرات المستقبلية، إذ أن طبيعة الأهداف في هذا النوع من السيناريوهات غير مطلقة، إلا ان المتغيرات المتعلقة بالهدف الواحد محدودة

### 3- السيناريوهات المعيارية

وهي تمثل آخر تصنيف من السيناريوهات، والتي تجيب على تساؤل (كيف يمكن تحقيق الاهداف؟)، وتنقسم الى نوعين هما: -

أ- السيناريوهات المحافظة على البقاء **Preserving Scenarios**: أي الاحتفاظ بما هو قائم فعلاً، لأن هذا النوع من السيناريوهات تجيب على السؤال ((كيف يمكن لنا تحقيق الاهداف من خلال التكيف او الاستجابة مع الموقف الحالي))، اذ انه في ظل هذا النوع من السيناريوهات تكمن مهمة المنظمة الاساسية في تحقيق هدف محدد مع الاحتفاظ بالموقف الحالي، مثلاً يمكن تحقيق الهدف المطلوب من خلال تعظيم مستوى الانتاج الى اقصى حد ممكن.

ب- السيناريوهات التحويلية **Transforming Scenarios**: هذا النوع من السيناريوهات يجيب عن التساؤل ((كيف يمكن تحقيق الاهداف عندما يحتاج الهيكل الحالي الى تغيير))، فهي تعمل على بلوغ الاهداف من خلال اجراء تغييرات جوهرية في الموقف الحالي، اذ ان نقطة البداية

في هذا النوع من السيناريوهات تتمثل بتحقيق اهداف تتميز بأولوياتها العالية للمنظمة  
(Borjeson et al, 2006 :726)

رأي الباحث وبصورة مركزة هناك مجموعة من بدائل السيناريوهات، يمكن ان تستخدمها المنظمة  
لإنجاز اهدافها المستقبلية، واختيار أي منها يعتمد طبيعة الأهداف والظروف المحتملة للمنظمة، وهذا  
يعني ضرورة التعرف على المداخل المتنوعة للسيناريوهات، والعمل وفقاً للمناسب منها.

### خامساً : المدارس الرئيسية لتخطيط السيناريو

اعطى الباحث ( Bradford et al , 2005 : 797 - 808 ) نظرة عامة عن تطور مجال السيناريو  
" اصول وتطور تقنيات السيناريو في تخطيط الاعمال طويلة المدى " مع التركيز بشكل خاص على  
مركزين جغرافيين رئيسيين : الولايات المتحدة الامريكية وفرنسا ، وقد لعبت دوراً رئيسياً في تطوير  
المجال وتقنياته المختلفة والامر المدهش بأن هذين المركزين قد تطورا في وقت واحد تقريباً .

#### 1- المركز الولايات المتحدة الامريكية The USA center

نشأ مركز الولايات المتحدة الامريكية لتخطيط السيناريو من خلال عمل Kahn في مؤسسة RAND  
وتم تطويره بشكل اكبر من خلال معهد ستانفورد للأبحاث Stanford Research وكذلك من خلال  
شركة Shell و GE ضمن تخطيط السيناريو استراتيجيات دائمة ، حيث ادى هذا التطور في مركز  
الولايات المتحدة الامريكية الى ولادة مدرستين رئيسيتين هما

أ- مدرسة المنطقة البديهية The Intuitive – logic School : حيث تنظر هذه المدرسة الى تخطيط  
السيناريوهات كأطار عمل للتفكير في المستقبل وغالباً ما ترتبط هذه المنهجية بشركة Shell ، فهي  
نوعية بطبيعتها وتتصف بالمرونة الى حد ما ، مما يبرز اهمية التعليم .

#### ب- مدرسة الاتجاهات المعدلة الاحتمالية The Probabilistic – modified – terns School

حيث تركز هذه المدرسة على تحليل تأثير الاتجاه وتحليل الاثر المتبادل . وهذه الاساليب هي التنبؤ  
الاحتمالي في المقام الاول . لكنها تستخدم لأنشاء العديد من البدائل المستقبلية .

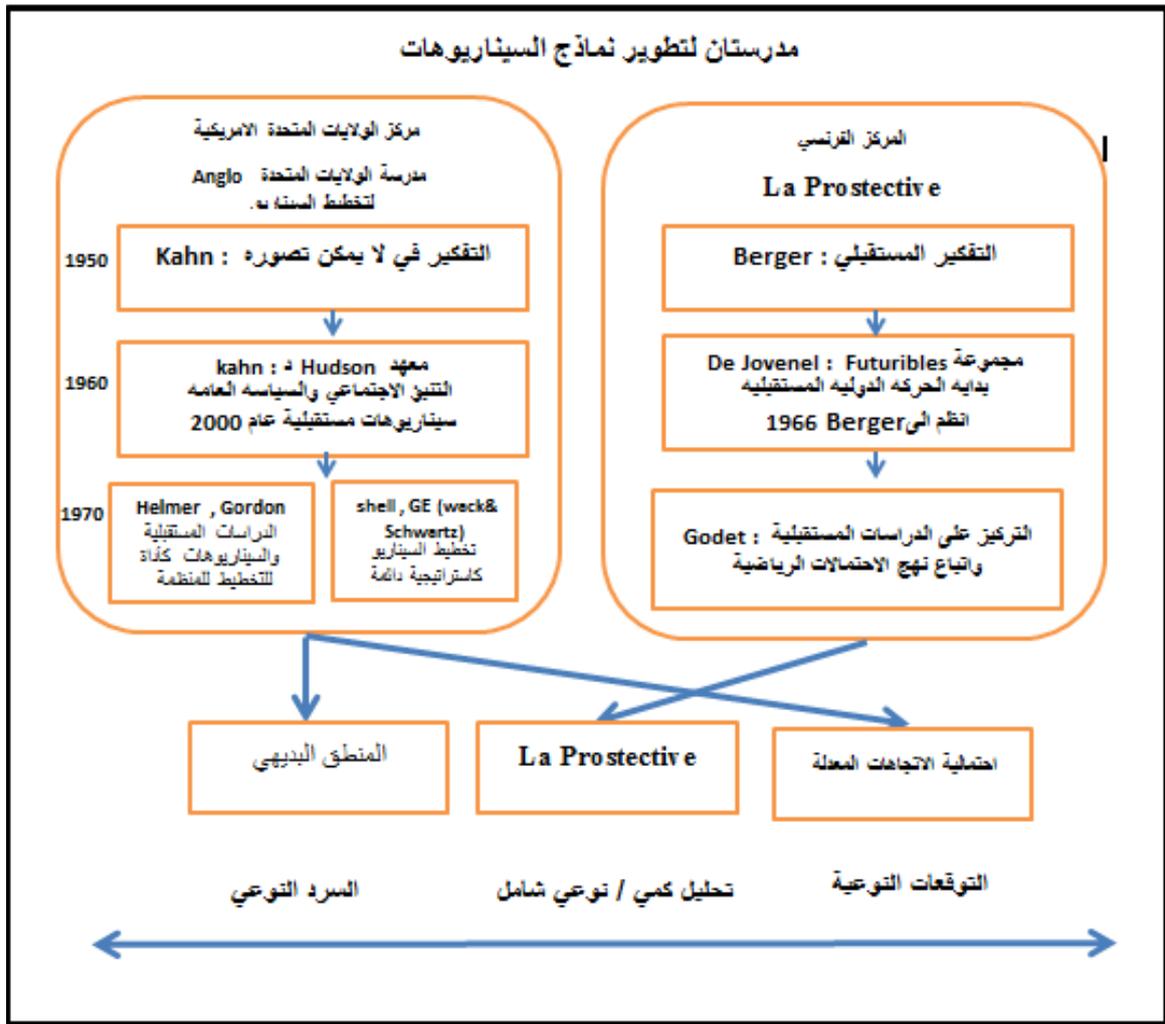
#### 2- المركز الفرنسي The French Center

يعود جذوره للفيلسوف Gaston Berger الذي ابتكر نهجاً لتخطيط السيناريو للمدى الطويل والذي  
اسماه " التفكير المستقبلي وما يسمى بـ La Prostective لتلافي الفشل الذي طال مناهج التنبؤ التقليدية  
، ويهدف La Prostective الى تطوير سيناريوهات معيارية ، مصممة بوعي ، لتوفير رؤية ارشادية  
لصانعي السياسات ( Bradford et al , 2005 : 802 ) . حيث تطور هذا المركز بشكل كبير من

خلال انشاء " مجموعة المستقبل " الذي انشأها De Jovenel متمنياً ان يكون المستقبلون بمثابة محفزات في التعبير عن الصورة المثالية ويمكن ان يكون عليه المستقبل .

واستناداً لـ ( Bradfield et al , 2005 : 802 ) وضح ( Wold , 2009 : 6 ) تطور تقنيات السيناريو في الولايات المتحدة والمراكز الفرنسية

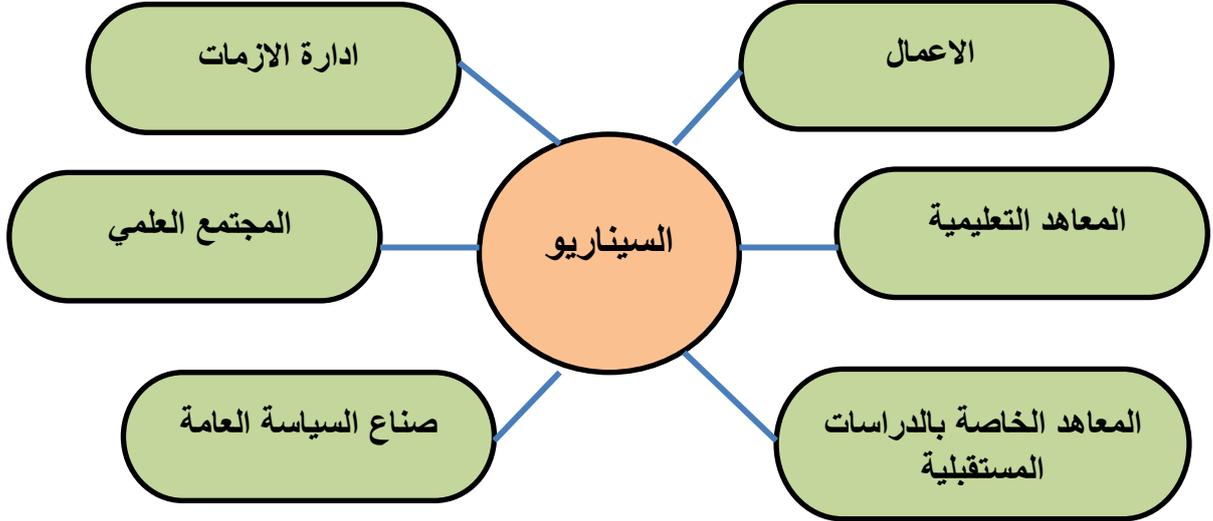
السمة المميزة الرئيسية بين الولايات المتحدة والمراكز الفرنسية لتطوير السيناريو هي أن السيناريو الأول في الولايات المتحدة يميل إلى أن يكون ذا طبيعة عالمية ، فإن تطوير السيناريو في فرنسا كان أكثر تركيزاً على الأسس الاجتماعية والسياسية لمستقبل فرنسا نفسها . منذ ذلك الحين ، تم نشر السيناريوهات في مجتمع الأعمال ، بالإضافة الى ذلك ، لا يزال عمل السيناريوهات في فرنسا يلعب دوراً مهماً في تخطيط القطاع العام.



شكل (6) تطور تقنيات السيناريو في مراكز الولايات المتحدة والمراكز الفرنسي

Source : Wold , A. Riiland, K.E. (2009 ) , Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions , Report from : Norwegian University of Science and Technology Department of Industrial Economics and Technology Management , Report on , IGLO-MP 2020 , Working Paper 10-2009

ويتعرف الكثيرون على تخطيط السيناريو كأداة لاستيعاب المستقبل ، بدلاً من التخطيط المستند الى التوقعات اليومية ، ويرى الاستراتيجيون ذو التوجهات المستقبلية فائدة تصور البدائل المستقبلية من اجل الاستعداد لها بشكل كافٍ ، اليوم يتم استخدام تقنيات السيناريو من قبل مجموعات مختلفة ولأغراض متنوعة والشكل (7) يوضح تلك المجالات



شكل (7) مجالات تطبيق السيناريو

Source : Riialand, A., & Wold, K. E. (2009). Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions. Trondheim, December.

### سادساً : خطوات صياغة السيناريوهات الاستراتيجية

توصف السيناريوهات بأنها مجموعة من التصورات المستقبلية المعقولة منطقياً ولكنها مختلفة من حيث البنية، سنحاول في هذه الفقرة ايضاح الخطوات الاساسية لصياغة السيناريوهات الاستراتيجية. من خلال استعراض الخطوات التي تمثل منهجيات متنوعة اتبعها الباحثون. والجدول (9) يوضح ذلك.

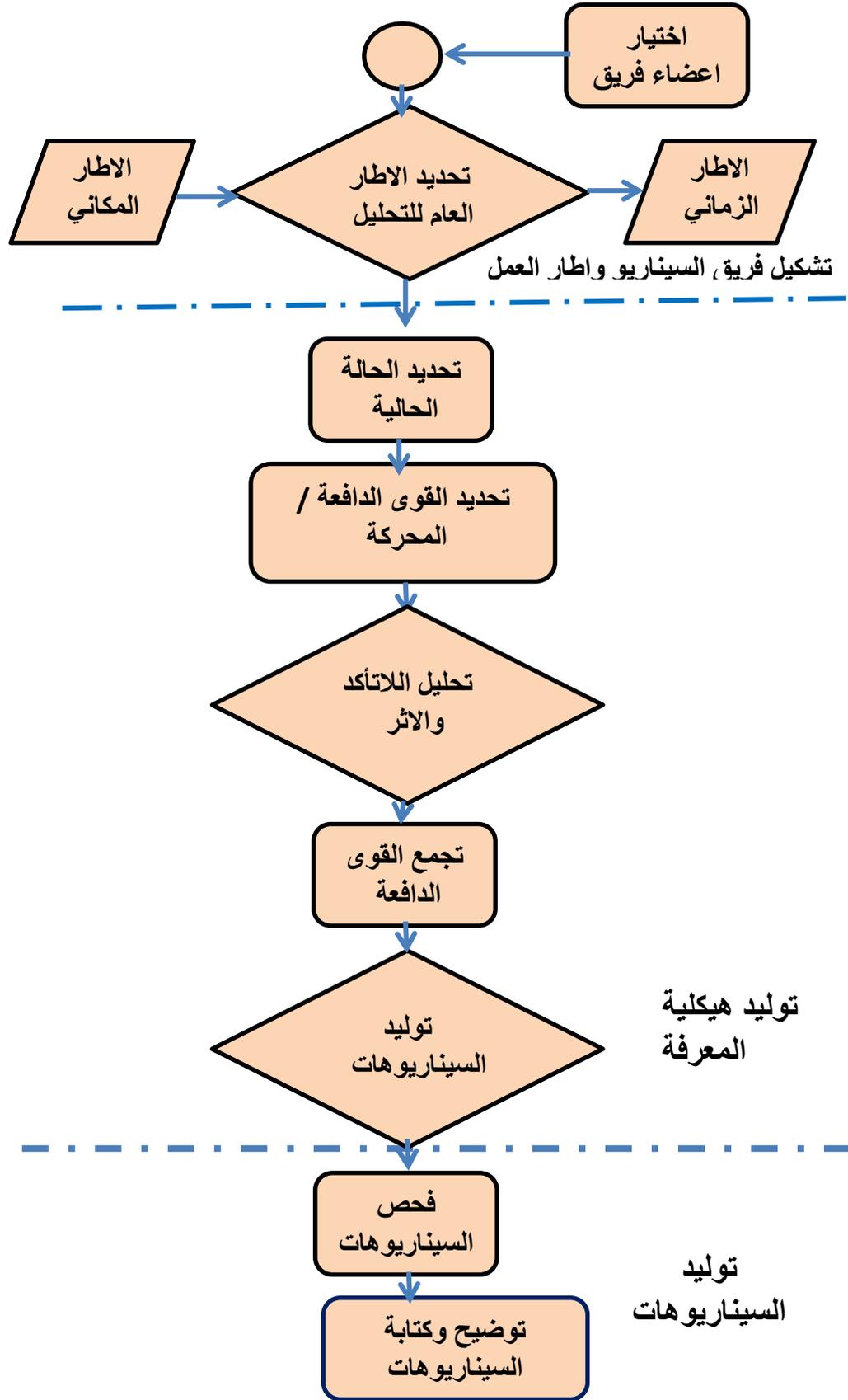
### جدول (9) اراء الباحثين في عملية بناء السيناريو

المبحث / المرحلة	Schwartz (1991)	Ringland (2002)	Lindgren & Bandhold (2003) 47	46Dye , 2002	87 Fink (2005)	Godet (2006)
1	تشخيص النتائج والتساؤلات و القرارات المركزية	تشخيص النتائج والقرارات	التابعة	تشخيص القضية الاسمية	تشخيص العناصر الاسمية	صياغة المشكلة واختيار النظام
2	تسايط الضوء على القوى في البيئة الداخلية	تحديد القوى الاسمية في البيئة الداخلية	التحليل	تحديد القوى الاسمية المؤثرة	التنبؤ بالتصورات او النظرية المستقبلية للتصورات البيئية	تحديد العناصر الداخلية والخارجية
3	تسايط الضوء على القوى في البيئة الخارجية	القوى الموجهة في البيئة الخارجية	التصور	التحليل والترتيب حسب الاهمية	حسابات وتشكيلات السيناريو	تحديد الاهداف الاستراتيجية
4	الترتيب من خلال الاهمية والاتكك	الترتيب من خلال الاهمية والاتكك	اتخاذ القرار	رسم سيناريوهات اولية	تحليل وتفسير السيناريو	تحديد الاحتمالات
5	اختيار المنطق او العلاقة وراء هذه السيناريوهات	اختيار منطق السيناريو	اتخاذ الاجراءات	اختيار مؤشرات السيناريو الرئيسية		التوقعات المستقبلية
6	البناء الخارجي لسيناريو	البناء الخارجي لسيناريو		تففيذ الخطط الاستراتيجية		السيناريوهات ( مسار ، تصور ، تنبؤ )
7	الاخذ بنظر الاعتبار معنامين هذه السيناريوهات	التطبيقات من اجل الاستراتيجية				
8	اختيار معالم الطريق او المؤشرات القيادية	اختيار المؤشرات القيادية وتغذية السيناريوهات من جديد				
9		القرار والخيارات الاستراتيجية				
10		الموافقة على تعميم الخطة				
11		تعميم السيناريو				

49 Silber , 2017	55Cronje , 2014	Alberti & 48Tenneson(2013)	Stewart et al (2007) 88	50 Bishop , 2007	86 Drew (2006)	البياحث المرحلة
تحديد الاطار العام للسيناريو	تحديد مايراد تحقيقه	تحديد المشكلة	تعريف السيناريو	تحديد الاطار العام للسيناريو	تحديد مجال التخطيط	1
جمع المعلومات	تحديد مستوى الرضا عن الواقع الحالي	تحديد القوى الرئيسية	انشاء السيناريو	تحديد القوى الرئيسية	تحديد النتائج المركزية	2
انشاء وتحليل الاتجاهات	تحديد القوى الرئيسية	الترتيب حسب الاهمية والاتاكة	تحليل السيناريو	التنبؤ بما سيحصل	تحديد القوى المرجية	3
تحديد القوى الرئيسية	تحليل دقيق للبيئة	تحديد مسار السيناريو	تقييم السيناريو	وضع رؤية استراتيجية	تصنيف وترتيب الاتاكة	4
بناء السيناريوهات	وضع قائمة الاتجاهات		ادارة المخاطر	وضع الخطط اللازمة للتنفيذ	تطوير اطار السيناريو	5
تحديد المخاطر وكيفية الحد منها	تحديد الطرق للوصول للمستقبل المرغوب			القيام بعملية تنفيذ السيناريو	اختيار التمسك والاحتمالات	6
	تحديد كيفية الوصول للمستقبل				تخطيط الخيار / القرارت	7
	الترتيب حسب الاهمية والاتاكة					8
	اتاج مصفوفة لسيناريوهات					9
	كتابة السيناريوهات					10
						11

يتضح من الجدول أعلاه بأن الاتجاه العام لخطوات صياغة السيناريوهات تكاد تكون متماثلة من وجهة نظر الباحثين موضوع الدراسة، إلا أن الاختلاف أحيانا في عدد الخطوات المطلوبة للصياغة، وهذا يعني أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين المنهجيات التي اتبعها الباحثون، ومع ذلك تتميز بعض المنهجيات التي اتبعها بعض الرواد عن باقي المنهجيات، ويرجع السبب الى مستوى العمق في فهم السيناريوهات والادوات التي تستعمل في التحليل. وهذا مهم بالنسبة للمهتمين بدراسة السيناريوهات.

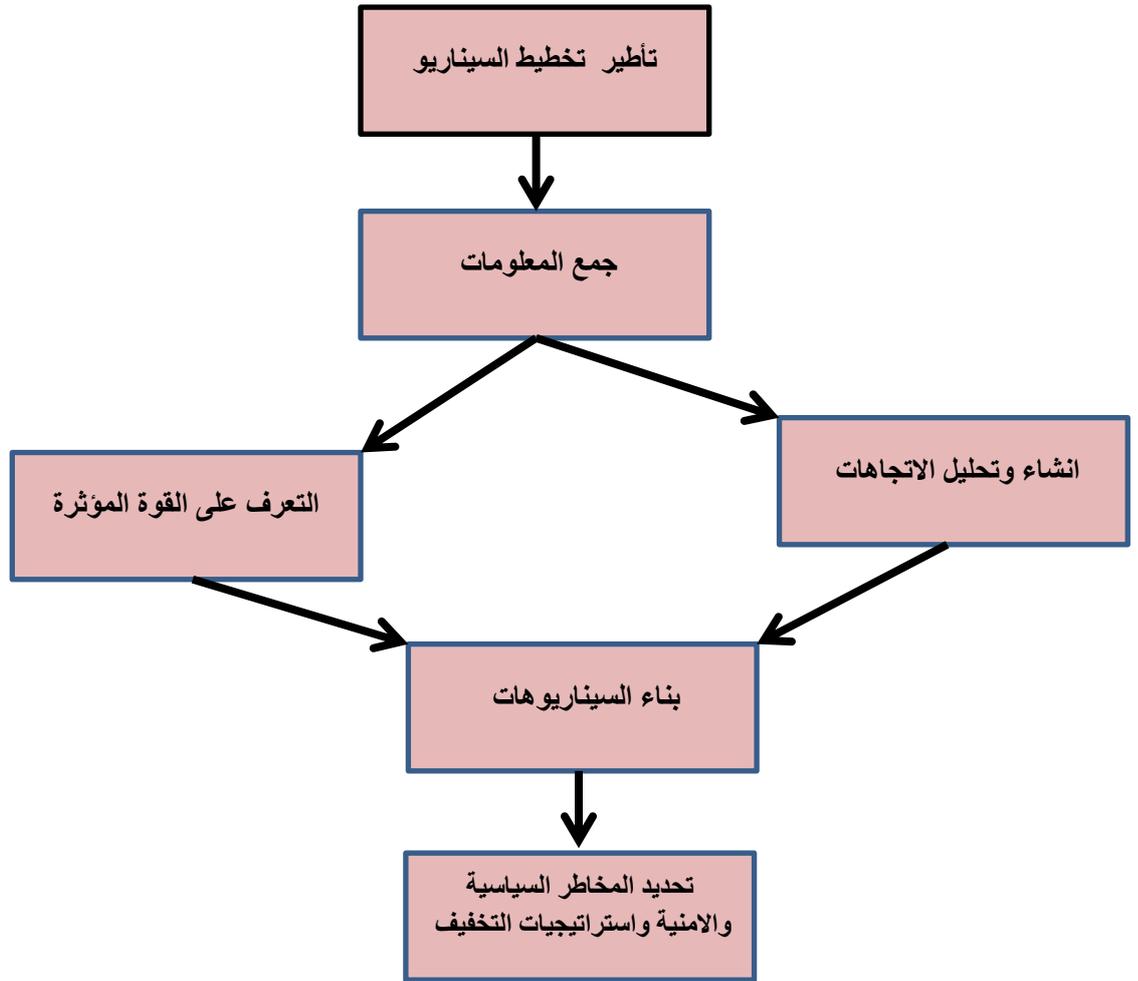
وبين ( 43 : 2012 , Zanolli, et al ) بأن عملية بناء السيناريو يتكون من عدة مراحل وكما موضحة بالشكل( 8 )



شكل ( 8 ) عملية بناء السيناريو

Source : Zanoli , Raffaele & Gambelli, Danilo and Vairo , Daniela ( 2012 ) , Scenarios of the organic food market in Europe , journal Food Policy , Vol 37 .

وخلال استعراض آراء الباحثين والمهتمين في عملية تخطيط السيناريو سيعتمد الباحث رأي ( Silber , 2017 : 32 ) نقلاً عن ( Cronjé, F. 2014 ) لانسجامها مع متغيرات الدراسة بالإضافة الى انها تجمع وتدمج معظم الخطوات التي تم تحديدها من قبل العديد من الباحثين . ان خطوات لعملية تخطيط السيناريو تتكون من ستة خطوات باعتبارها خارطة طريق للتوجه للعمل في بيئة تتصف بعدم الاستقرار ويعمل هذا النموذج كأساس هيكلية لتخطيط السيناريو مركزاً على الفهم الشامل للبيئة من خلال جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها لأثر السيناريوهات باعتبارها اداة ممتازة لترتيب تصورات صانعي القرار من اجل تعزيز قدرة المنظمة . والشكل ( 9 ) ادناه يوضح تلك الخطوات .



الشكل (9) خطوات تخطيط السيناريو وفقاً Cronje

Source : Cronjé, F. 2014. A Time Traveller's Guide To Our Next Ten Years.

Cape Town: Tafelberg

بتصرف من الباحث

### الخطوة الاولى : تأطير / صياغة تخطيط السيناريو Framing the Scenario Planning

عند تنفيذ تخطيط السيناريو من المهم جداً تحليل البيانات المتعلقة بالبيئة من اجل بناء تصورات حقيقية ، وعلى الرغم من التبني الكبير لمفهوم البيئة في دراسات ادارة الاعمال ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي ، الا انه لا يزال يشكل التحدي الاساسي والكبير امام ادارات المنظمات لما تحمل من تعقيدات والسبب يعود الى التعقيد المستمرة في البيئة ( Bezler, et al , 2019 :296 ) ويشير التعقيد البيئي Environmental Complexity الى درجة عدم التجانس والتركيز في العوامل البيئية ، اي ان التعدد الكبير في المتغيرات البيئية يحتوي على العديد من التعقيدات

وفي النهاية جميع هذه التغييرات والتعقيدات تكون بمثابة منصة لاتخاذ القرارات لمعالجة السيناريوهات ، ووضح ( Cronje , 2014 : 45 ) بأن تحديد اهداف السيناريو مكوناً مهماً في بناء النموذج العقلي الاكثر شمولاً لدمج هذه التصورات التي تساعد في التركيز على تخطيط السيناريو . ويؤدي تأطير تخطيط السيناريو الى تطوير المشكلة الذهنية على وجه التحديد من خلال انشاء بيئة تخطيط السيناريو وهوية مصالح المنظمة والاطار الزمني لتخطيط السيناريو ، حيث تكون الخلفية البيئية من دراسة بيئة المنظمة ، وعبرة اخرى فان التعقيد الموجود في البيئة يعكس مجموعة من الدوال لعدد العوامل البيئية التي من المفترض على المنظمات التفاعل معها وفقاً لأمرين اساسيين (1) عدم وجود تجانس وعدم التشابه بين العناصر البيئية (2) المعرفة الفنية المطلوبة للتعامل مع العناصر البيئية

### الخطوة الثانية : جمع المعلومات Compilation of Information

هذه الخطوة تهتم بالتركيز على جمع المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، وان الغرض من جمع المعلومات هو تسهيل تحديد الاهداف والاتجاهات والقوة الدافعة الرئيسية (Cronjé, 2014: 45) ويمكن وصف المعلومات التي تم جمعها في هذه الخطوة بأنها قوى خارجية والتي تتكون من ( القوى الاجتماعية ، والاقتصادية ، والبيئية ، والسياسية ) وتكون خارج سيطرة المنظمة ، ومن اجل تحديد هذه القوى يستخدم تحليل STEEP (Societal, Technological, Economical, Environmental, and Political) حيث يمثل تحليل STEEP مراقبة الاتجاهات في البيئة لخمسة مصادر للتغيير متمثلة ( الاجتماعية ، والتكنولوجية ، الاقتصادية ، البيئية ، والسياسية) حيث يعتبر هذا التحليل اداة مهمة لفهم المخاطر الاستراتيجية وتحديد التأثيرات البيئية ، وهو اداة قوية تساعد المنظمات في الحصول على نظرة شاملة لبيئة المنظمة الحالية والمستقبلية ، ونتيجة لهذا التحليل تساعد ادارة المنظمة في اتخاذ القرار المناسب بشأن توقعات النمو . حيث لا يمكن لتحليل SEEPT التنبؤ بالمستقبل ولكن يمكن تحديد المؤثرين الخارجيين الذين قد يكون لهم تأثير في الاولويات في رسم السيناريوهات .

ان الغرض من هذه الخطوة هو بناء قاعدة معرفية عن البيئة وكيف تؤثر على عمليات المنظمة ، وبالتالي تساهم بشكل كبير في رسم ملامح تخطيط السيناريو ، حيث استخدمت هذه الخطوة اطار عمل تحليل SEEPT لجمع وتنظيم المعلومات من اجل توسيع الفهم للبيئة وبالتالي تعزيز التمثيل العقلي للبيئة وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات التي تواجهها .

### الخطوة الثالثة : انشاء وتحليل الاتجاهات

من خلال المعلومات التي تم جمعها عن البيئة في الخطوتين السابقتين ، اصبح تخطيط السيناريو على قدر عال من فهم البيئة وتحليلها عن طريق تحديد الاتجاهات ، حيث سيمكن هذا التحليل صانع القرار والمهتم بتخطيط السيناريو من ترتيب التصورات حول البيئات المستقبلية للمنظمة ( Cronjé, 2014: 45-47 ) . حيث يتم الاستفادة من هذه الخطوة في عملية تنفيذ تخطيط السيناريو لأنها سوف تدرك الحاجة الى تحديد الاتجاهات ( الاجتماعية ، والتكنولوجية ، الاقتصادية ، البيئية ، والسياسية) التي سيكون لها تأثير على المنظمة ، سوف يتيح تخطيط السيناريو الى تحديد اوجه عدم اليقين الاساسية في البيئة ويعتبر تحديد الاتجاهات عامل مهم لفهم القوى الدافعة الرئيسية في البيئة ، ويتم تحديد تلك الاتجاهات باستخدام المعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة ( Swart & Fourie, 2014: 619). انه في تخطيط السيناريو من الضروري ايجاد الروابط والارتباطات بين اوجه عدم اليقين في المعلومات من اجل بناء السيناريوهات في نهاية المطاف .

### الخطوة الرابعة : التعرف على القوة المؤثرة

تركز هذه الخطوة على الاتجاهات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة لتحديد القوى الدافعة الرئيسية ، حيث ان تحديد القوى الرئيسية امر مهم في عملية تخطيط السيناريو. وبين (Cronjé, 2014: 45-47) ان تحديد القوى امر حاسم لرسم خريطة المستقبل ، وان الغاية من معرفة الدوافع الاساسية للنظام البيئي للمنظمة وذلك من اجل توليد فهم اكثر للقوى المؤثرة وكيفية التعامل معها . وان الغرض العام من هذه الخطوة هو لتسهيل كيفية التعامل مع المخاطر المحتملة ، ان تحديد القوى الدافعة ونقاط التحول الخاصة بها وشرح كيف تؤثر على المنظمة من خلال جمع المعلومات لكل قوة مما يساعد في بناء سيناريوهات خاصة بكل قوة ويمكن لهذه السيناريوهات ان تحدد المخاطر مما يمكن المنظمة من بناء السيناريوهات .

### الخطوة الخامسة : بناء السيناريوهات

بعد تحديد القوى الدافعة في الخطوة السابقة فإن المنظمة اصبحت الان قادرة على بناء سيناريوهات ، حيث ان بناء السيناريوهات تكون مبنية على المخاطر التي تواجه المنظمة بالاضافة الى عدم اليقين العالي في البيئة ، ان القوى التي لديها تأثير اكبر على المنظمة تحتل الاولوية معرفة مخاطرها ، وان التفاعل الجيد بين الخطوات السابقة يعني الاسهام الفعال في بناء السيناريوهات بشكل واضح لمستقبل

محتمل ، ويجب ان يذكر ان هدف السيناريو هو تكوين سيناريوهات محتملة (Cronjé, 2014: 45-47). حيث ان الهدف من القيام بعملية تخطيط السيناريو هو تكوين سيناريوهات مختلفة ذات مصداقية وليس فقط تبني مشهد او مستقبل ما ، وان القيام بذلك بشكل صحيح للوهلة الاولى ليس مهماً بقدر وضع الاسس الصحيحة للعمل لأنه من المتوقع بشكل كبير ان تجري مراجعة وتنقيح للسيناريوهات مرات عديدة

#### الخطوة السادسة : تحديد المخاطر و استراتيجيات التقليل منها بوجود السيناريوهات :

مع وضع السيناريوهات وتوضيحها في الخطوة السابقة فمن الممكن استخدامها لتحديد المخاطر التي تواجه المنظمة مع وصف اهم الاستراتيجيات المناسبة لتخفيف تلك المخاطر . وان الهدف من هذه الخطوة هو تحديد المخاطر التي تواجه عملية تخطيط السيناريو وكيفية تقليل تأثيرها على المنظمة وذلك من خلال الخطوات الاستباقية التي تقوم بها المنظمة عن طريق جمع المعلومات التي تم التركيز عليها في الخطوات السابقة .

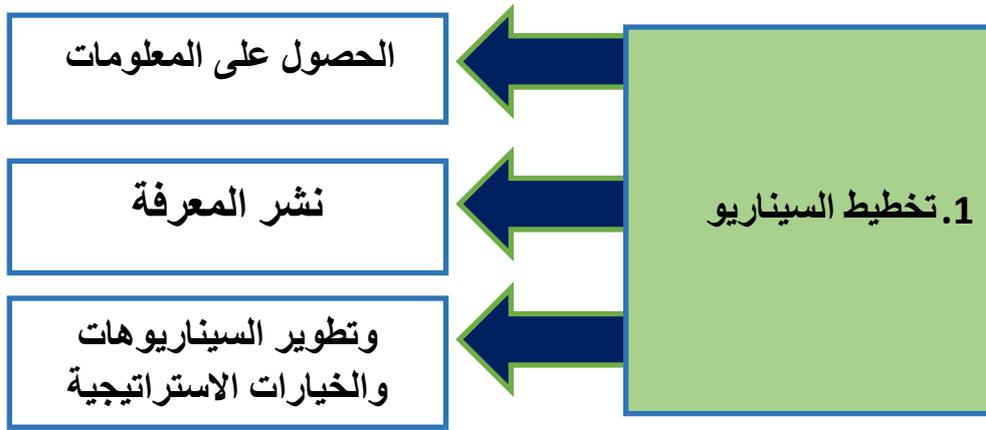
وعليه كنتيجة لتسهيل فهم أكثر تطوراً للبيئة من خلال بناء سيناريوهات في الخطوة الخامسة ، فإن الطريقة قادرة على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المنظمة في البيئة خلال الإطار الزمني مع الانتهاء من الخطوة السادسة ، ستكون الطريقة قد نجحت في بناء السيناريوهات واستخدامها لتسهيل التخفيف من المخاطر وكذلك ضمان استخدام السيناريوهات لتحديد المخاطر ووصف استراتيجيات التخفيف .

#### سابعاً: ابعاد تخطيط السيناريو

يعد موضوع تخطيط السيناريو من المواضيع ذات الاهمية الكبيرة في الادب الاداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي بشكل خاص، بالإضافة إلى انه يرتبط بموضوعات أخرى مثل التعلم والابتكار وجودة القرار وتغيير الثقافة التنظيمية، حيث اختلف الباحثون في تحديد ابعاد تخطيط السيناريو، وتم تناولها وفق تصنيفات وتصورات متعددة، وبعد مراجعة المصادر المتعلقة بهذا الخصوص والمتاحة للباحث. وجد أن (Goeminne & Ugent , 2007: 25-27) قد حدد ابعاد تخطيط السيناريو بثلاثة ابعاد رئيسية وهي (التحليل الاستراتيجي الخارجي، والرؤية الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية). في حين اشار (Kuke & oghojof, 2011: 172) الى مجموعة أخرى من الابعاد كأداة متكاملة لتخطيط السيناريو والتي تعمل على تحقيق اهداف المنظمة، وهذه الابعاد هي: (تحديد المشاركين، وتحديد الإطار الزمني، وتحديد المؤثرين على السيناريو، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، وتحديد العوامل المجهولة للمستقبل، وبناء من 3 - 5 سيناريوهات، وصياغة الاستراتيجية، وتطوير خطة للطوارئ). فيما أكد (Bouhaleb & Smida , 2018 :9). على ان منظمات الاعمال تتعامل مع ظروف غامضة لمواجهة التحديات في البيئة حيث يمكن لتخطيط السيناريو ان يضمن لها البقاء في حلبة

المنافسة من خلال ابعاد: (الحصول على المعلومات، ونشر المعرفة، وتطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية). تتفق الدراسة الحالية مع مقياس (9: 2018) (Bouhalleb & Smida) حول ابعاد تخطيط السيناريو وذلك لعدة اسباب من اهمها :

- 1- حداثة المقياس وتطابق افكاره مع واقع منظمات الاعمال
- 2- يمثل المقياس النظرة الشمولية والمتكاملة .
- 3- يتوافق المقياس مع الاهمية العلمية التي اكد عليها اغلب الباحثين .
- 4- واقعية ابعاد المقياس وامكانية تطبيقه ميدانياً خاصة وانه مقياس متكامل البناء



الشكل (10)

#### ابعاد تخطيط السيناريو

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى (9: 2018) (Bouhalleb & Smida)

#### 1- الحصول على المعلومات

تستخدم المعلومات لإزالة حالات اللاتأكد، وتستخدمها المنظمات من اجل عكس هندسة توقعاتها الحاصلة مع استمرار المنظمة، (1: 2019) (Drake et al)، وعادة هناك علاقة ايجابية بين الحصول على المعلومات والاداء المستقبلي حيث تبذل المنظمات العديد من الاتفاقيات من اجل الحصول على المعلومات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة في مستقبل المنظمة (59: 2015) (Lee & So). تساعد عملية الحصول على المعلومات في الكشف ولو بشكل جزئي عن التوقعات السابقة للاداء المستقبلي، وتساهم عملية الحصول على المعلومات في زيادة العوائد المستقبلية للمنظمة. و اشار (335: 2007) (Zins) الى أن هناك علاقة كبيرة بين الحصول على المعلومات والبيانات والمعرفة، والتي يتضمنها مفهوم علم المعرفة، ينظر الى البيانات على انها المادة الخام للمعلومات، وينظر للمعلومات على انها المادة الخام

للمعرفة، والمعرفة هي اعلى مستوى في البناء. وبين (Torkestani et al , 2014: 126) ان جميع القدرات اللازمة التي يحتاجها المديرون في الالفية الثالثة مثل التكيف مع البيئات المتغيرة واتخاذ القرار الصحيح، تعتمد بشكل اساسي على طرائق واساليب الحصول على المعلومات، باعتبارها اداة تساعد متخذي القرارات على اتخاذ النهج الصائب في قراراتهم، وبعبارة اخرى تعتبر المعلومات مفتاحاً للتكيف مع البيئات الديناميكية وتطور الموارد وتكاملها. ووضح (Ranjan , 2008: 462) ان جميع المنظمات تحتاج الى المعلومات لغرض مساعدتها على تحقيق الاداء التنظيمي المميز الذي يسهم في تحسين الكفاءة من خلال اتخاذ قرارات صائبة.. وهذه تشكل مدخلات معرفية لنشرها الى الجهات المستفيدة منها.

## 2- نشر المعرفة

يعد موضوع نشر المعرفة من اهم عناصر نجاح المنظمات، وضروري للاستخدام السليم لأصولها. حيث عرفها (Hsiao et al , 2011: 626) على انها عمليات واساليب منظمة لنشر بعض المفاهيم والاسس بين العاملين لأجل استخدامها وتطويرها لتوليد معرفة جديدة. وهذا ما بينه (Obeidat et al , 2018: 260) بأن نشر المعرفة مهم بالنسبة للمنظمات باعتبارها تضمن مشاركة فاعلة للجميع مما ينعكس على الاداء، وبعبارة اخرى فإن نشر المعرفة يساهم في رسم مجموعة من السلوكيات حول التبادل المعرفي والاحتفاظ برأس المال الفكري. حيث يؤدي نشرها الى تحسين المخزون المعرفي لأعضاء المنظمة، وفي نفس الوقت فإنها تعزز مستوى الابتكار والابداع (Yang et al , 2008: 944). ونشر المعرفة بمثابة خلاصة لمهارات معينة مبنية على معلومات يتم اعادتها بصيغة خبرات معرفية تعطى للعاملين لغرض تحسين الاداء. ويتضح من هذا التعريف بأن نشر المعرفة بمثابة ثقافة تنظيمية تبتث بين الاشخاص لأجل نجاح المنظمة. حيث ان عملية نشر المعرفة تلعب دوراً حاسماً في ضمان توافر الخبرة المعرفية للأشخاص الذين يحتاجون اليها، ويمكن ان يكون نشر المعرفة بشكلها البسيط مثل نشر الاخبار من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، أو يمكن أن يكون نشاطاً مستهلكاً للوقت مثل الندوات والتدريب (Elastic & Bakhtiar , 2020 : 461) وبين (Igbinovia & Ikenwe ,2018 : 31) بأن نشر المعرفة يعتبر عنصراً اساسياً من عناصر نجاح المنظمات حيث ان تبادل المعرفة والمهارات والمعلومات والخبرات المكتسبة ومشاركتها مع الاخرين سواء أكانوا أفراداً أو منظمات تساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة. وفي نفس السياق أوضح (Levine & Prietula , 2012: 1748) ان العملية الاكثر فاعلية لنشر المعرفة هي من خلال النشر المنهجي للمعرفة لخلق بيئة تشاركية، وبعبارة أخرى ان المنظمة التي تمتلك معرفة هذا غير كفيلا في نجاحها وتميزها، حيث يجب تدفق المعرفة من أجل تمكين الافراد مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

ويتضح مما تقدم بأن عملية نشر المعرفة تعتمد على وجود اليات فعالة متاحة، ويمكن ان تكون تلك الاليات رسمية مثل التقارير والتدريب والاجتماعات والتعلم اثناء العمل. أو غير رسمية كالحلقات النقاشية خارج إطار العمل بالإضافة الى العلاقات غير الرسمية بين العاملين. وإن احد جوانب الاستفادة من المعلومات المعرفية هي استخدامها مدخلات معلوماتية في تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية.

### 3- تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية

يرتبط مفهوم تطوير الخيارات والسيناريوهات في بقاء المنظمات وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية، وبعبارة اخرى فإن تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية هو نوع من انواع الاستجابة التنظيمية، والغاية منه هو تقديم رؤى توجيهية لما يجب ان تقوم به الادارة (Choice, 2018: 45). ويرى Lorenzen ان تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية هي اداة لتنظيم الظروف الحالية للمنظمة بناءً على توقعات مستقبلية مثالي (Lorenzen, 2006: 22). ويصف (Thompson et al , 2008) ان الخيارات الاستراتيجية هي بمثابة خطة عمل للإدارة المنتظمة لإجراء عملياتها في بيئة ديناميكية، وهذا يعني اعتماد المنظمة على استراتيجيات مناسبة تهدف الى الحفاظ على القدرة التنافسية وبالتالي تعزيز الاداء من خلال قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة. بينما ينظر (Jafar , 2016: 52) الى ان الخيار الاستراتيجي يعتبر عنصراً من عناصر العملية الاستراتيجية التي تتبع تقييم الخيارات، وتتوافق مع الهدف الاستراتيجي أو الغرض الاستراتيجي المتاح. وعليه فان عملية تطويره أصبحت ضرورة ملزمة للمنظمات لغرض مساعدتها في الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة، باعتباره مطلباً اساسياً تتشكل عليه القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة لغرض تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة. وان عملية تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية تنعكس ايجابيا على تطوير المنظمة، باعتبار أن الخيارات الاستراتيجية نتاج لقرارات الجهات التنظيمية الفاعلة، وليس مجرد عملية اختيار. تعرف عملية تطوير السيناريوهات الاستراتيجية بأنها عملية ابداعية تقوم بها المنظمة لتحديد المعلومات الكمية او النوعية التي تحتاجها لتعكس اثار كل سيناريو محتمل (Folcarelli , 2014 :85).

وعليه فإن الدور الذي تؤديه المنظمات في جمع المعلومات وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة، يقصد منه توفير معلومات كافية للجهات التي تقوم ببناء السيناريوهات المستقبلية. وهذا يتطلب من صناع القرار التمتع بالنظور الاستراتيجي الشامل عند القيام ببناء السيناريوهات واختيار بدائل التنفيذ.

## المبحث الثاني

### الوعي الاستراتيجي : تأطيرات مفاهيمية

#### توطئة

يعد موضوع الوعي الاستراتيجي من المواضيع المهمة في عصرنا الحالي نتيجة التغييرات والتطورات البيئية والمعرفية المتسارعة التي يشهدها العالم، ويعد المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الادارة كونه يشكل الهدف الرئيسي الذي تسعى الادارة الى تحقيقه، اذ حظي هذا الموضوع باهتمام بالغ في الآونة الاخيرة كاستجابة للزيادة في الاضطرابات البيئية، اذ يساهم الوعي الاستراتيجي بدرجة عالية في تمكين العاملين والتزامهم باستراتيجية المنظمة، اذ تحاول المنظمات تطويره لغرض مواجهة التغييرات الحاصلة في ظل تطور التكنولوجيا المتسارعة، فضلاً عن ذلك كمفهوم معاصر يدعو الى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الاعمال مع الاخذ بالاعتبار مضامين كل من الادراك والقدرة والتعلم، فهي مداخل هدفها الاساسي خلق وعي استراتيجي. وانطلاقاً من ذلك، اصبحت العديد من المنظمات تطمح ان تكون منظمات واعية من اجل النجاح والتفوق في بيئة الاعمال، فضلاً عن قدرتها في التأثير بعمق بكيفية التفكير حول حياتها، بأن تكون منظمة قادرة على تجديد نفسها باستمرار، وتتنبأ بالتغييرات، وتتعلم بشكل اسرع من المنافسين. فقد ركز هذا المبحث على عرض المرتكزات الفكرية للوعي الاستراتيجي .

#### اولاً : مفهوم الوعي الاستراتيجي

ان المتتبع لمفاهيم الوعي الاستراتيجي يلاحظ تعددها بشكل لافت للنظر ، وخاصة في العلوم الادارية ، وهذا ناتج في اغلب الاحيان من تعدد وجهات النظر التي فسرت المفهوم والتي انعكست في مجمل الدراسات التي تناولته، وبالتالي فإن تفسير الوعي الاستراتيجي وفق المنظورات ( الادراكي، القدرة، التعلم، والعامية) يمثل الركيزة الاساسية التي انطلق منها اغلب الباحثين في دراسة الوعي الاستراتيجي، لذلك فإن عرض بعض المفاهيم لوجهات النظر المختلفة للمفهوم يعد مسألة جوهرية للتوصل الى المفهوم الذي يتناغم مع توجهات دراستنا الحالية وحسب اتفاق الباحثين وفق المنظورات الاتية: -

#### 1- المنظور الادراكي :

أن الوعي الاستراتيجي هو الحالة الناتجة عن عملية جمع واستخدام المعلومات التي تتعلق بالأحداث والمتغيرات البيئية وعلاقة المنظمة في بيئتها الخارجية وتقديم المعرفة لدعم المديرين في رسم وتخطيط المستقبل ( 81 : 2009 , Pencarelli et al ).، اذ يعتبر بمثابة مهارة ادراكية تمكن المنظمات من تطوير قدرة التنبؤ بالتغيير البيئي من اجل ان تكون المنظمة اكثر نجاحا ( 1 : 2010 , Halis et al ).

ويعرف الوعي الاستراتيجي بأنه مدى ادراك الافراد المهمين في المنظمة للأسبقيات الاستراتيجية باعتبارها احدى عوامل نجاح المنظمة (Yakut, & Korkmazürek , 2012 : 161) فيما عده (Turkay et al , 2012 : 9190) بأنه وعي ادراكي لتطبيق الادارة الاستراتيجية بهدف تمكين المنظمة من تطوير قدرة التنبؤ البيئي من اجل ان تكون المنظمة اكثر نجاحا. هو بمثابة ادراك المعلومات التي تتعلق بالأحداث والمتغيرات البيئية والعلاقة التبادلية بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتقديم المعرفة لمساعدة المديرين في رسم وتخطيط مستقبل المنظمة (Davis, et al. 2012 : 322). لذا على المنظمات ان تعمل بقوة لمواجهة التغييرات السريعة في البيئة التي تعمل فيها من خلال خلق بيئة ابداعية وابتكارية للأفراد العاملين فيها (Kayman & Ercetin, 2014:24). يمثل الوعي الاستراتيجي ادراك الشخص للأثار البيئية على الانشطة التي تقوم بها للحصول على تصور المنافسة، وعلى مستوى عال من الوعي للتنمية والتحول ( Ozdasli & Kandemir , 2016 : 131). وعليه أن الوعي الاستراتيجي بمثابة فهم وادراك لمتغيرات البيئة وكيفية الاستجابة لها , والتعرف على الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من ذلك، اذ انه بمثابة نظامٍ معقدٍ يتصف بالمرونة تستخدمه المنظمات والمديرون لفهم بيئة الاعمال بشكل واضح ودقيق ( Zakrzewska & Bielawsha , 2018 : 5). اي انه يمنح المديرين القدرة على سلوك طريقة غير تقليدية في فهم المستقبل والاستراتيجيات المناسبة له (Ibrahim, & Al-Nuaimi, 2020:103).

## **2- الوعي الاستراتيجي ومنظور القدرة**

عرف ( Thompson & Marton , 2010 :12) الوعي الاستراتيجي بانه قدرة المنظمة على التحليل المنطقي للبيئة وتقييم الاساليب المتاحة مما يخلق حالة من الابتكار والازدهار والتنفيذ السليم في بيئة تتصف بالديناميكية العالية. واي تغييرات يمكن ان تحدث في المنظمة . ووفقاً لـ ( Marafuschi-Phillips , 2014 :1) فإن الوعي الاستراتيجي يمثل القدرة الذهنية الموجودة في المنظمة لجمع واعادة جميع الانشطة والوظائف المعرفية , اي القدرة على معرفة الطريقة التي ستحقق بها رسالة المنظمة. ويرى ( Mouhoumed , 2015 : 10) ان الوعي الاستراتيجي يزيد من مهارة الافراد على معرفتهم بالذات والبيئة اي انها عملية عرض التصورات والمعلومات في عقل واضح ومستنير. ويشير ( Dawood & Abbas , 2018 : 18). الى ان الوعي الاستراتيجي على انه قدرة المنظمة على فهم الوضع الفعلي لها والتعرف على الخيارات الاستراتيجية ووضع السيناريوهات المناسبة والبحث عن الفرص لاستغلالها في الوقت المناسب بالإضافة الى تجنب او تقليل اثار التهديدات ، وهذا يعني ان الوعي الاستراتيجي يمكن المعنيين بالإدارة والتخطيط من امتلاك منظور استراتيجي مسبق الأحداث المحتملة مستقبلا .

### 3- الوعي الاستراتيجي ومنظور التعلم

وفقا لهذا المنظور عرف ( Akdemir , 2010 : 325 ) الوعي الاستراتيجي بأنه عملية تعلم و تطوير واستيعاب وتنفيذ استراتيجيات اكثر فاعلية من اجل فهم كيفية الاستفادة من الفرص البيئية للتغيير، وفهم وتفسير كيفية حمايتها من التهديدات في بيئة تنتج فيها المنظمات والمنافسون استراتيجيات مختلفة بشكل مستمر. واكد ( Young , 2017 : 58 ) بأن الوعي الاستراتيجي هو عملية تعلم من خلال الانتقال بلا حدود ، واسترجاع ذكريات الماضي وعكسها على الحاضر بشكل اكثر دقة. ويرى ( Aytar , 2019 : 3486 ) بأن الوعي الاستراتيجي يمثل الوعي الجماعي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتفسير القضايا المحددة في الميزة التنافسية، يعني المنظور ان الوعي الاستراتيجي يعزز من تعلم المديرين والمخططين في استثمار الفرص البيئية بطريقة ناجحة .

### 4- المنظور العام للوعي الاستراتيجي ( متعدد الاوصاف )

ينظر الى الوعي الاستراتيجي بأنه الجذور الاساسية لعملية التخطيط بوصفه عملية تنسيق من اجل اتمام العملية التخطيطية بأفضل شكل ( Cetin , 2013 : 89 ) وبين ( Dyczkowska & Dyczkowski , 2015 : 432 ) بأن الوعي الاستراتيجي يمكن المنظمة من التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي من المحتمل أن تواجهها، ولهذا فإنه يعد وسيلة استراتيجية تقود المنظمات للتعرف على الفرص والتهديدات ومناطق النفوذ التي من الممكن للمنظمات استغلالها لتحسين مركزها التنافسي. وأشار ( menon, 2018 : 6 ) بأن الوعي الاستراتيجي وسيلة تستخدمها منظمات الاعمال للانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي المنشود، ومن خلال الوعي بالاستراتيجيات والاهداف يمكن ان تساعد المنظمة في زيادة نموها والبقاء في حلبة المنافسة. وعليه يجب ان يعمل كل من الاستراتيجية والوعي معاً للحصول على افضل مزيج لاكتشاف ماهي الامكانيات المتوفرة في بيئة الاعمال ( AL-khatib , 2018 : 17 - 20 )

ومما سبق من اراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الوعي الاستراتيجي يمكن ملاحظة انهم ركزوا على جانب معين باعتباره انه وسيلة تستخدمها المنظمات للانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي باعتباره الجذور الاساسية للعملية التخطيطية، اما الجانب الاخر الذين لم يركزوا عليه بشكل واضح باعتبار ان الوعي الاستراتيجي هو فهم عقلي للحقائق الاستراتيجية بوصفه قدرة ديناميكية تتطور وتتكيف مع تغير البيئة من خلال مجموعة من الادوات لقراءة البيئة الخارجية وبنفس الوقت ان هذا الوعي يحتاج الى التطوير والنمو المستمر .

وعليه يمكن التعبير عن الوعي الاستراتيجي بصفه عامة وشاملة بأنه منظورات وتصورات متسقة للمجال البيئي المستقبلي الواسع ، فهو مرحلة متقدمة لما ينبغي التفكير به، أي مرحلة متقدمة من

عملية ( ما وراء التفكير (Meta thinking) ناتجة من توليفة العمليات العقلية المتقدمة مع مضامين التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالقدرة التحليلية والتركيبية لاستخلاص واستنباط المعلومات والمعارف المفيدة والفاعلة التي تساهم في خفض حالات اللاتأكد والغموض البيئي، ومن ثم استشراف الاتجاهات المستقبلية من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة التي تحقق البقاء والنمو للمنظمة، وتطوير قدراتها التنافسية.

## ثانياً : اهمية الوعي الاستراتيجي

في العقود الاخيرة اصبح موضوعات الوعي الاستراتيجي مسألة تثير قلقاً متزايداً سواء في القطاع العام ام الخاص ، ويمكن ان يعزى ذلك الى التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال . وتتجلى اهمية الوعي الاستراتيجي بشكل واضح لكونه يعد شرطاً اساسياً حاسماً في حصول المنظمات على عملية استراتيجية ناجحة على المدى البعيد ( 1 : 1999 Sotarauta) ويوضح ( 2-8 : 2008 Pencarelli et al) ان الوعي الاستراتيجي يساعد في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بكونه يعمل كحلقة وصل بين الرؤية، وحس صانع القرار، وان المنظمات التي تمتلك وعياً استراتيجياً تكون اكثر معرفة بموقعها التنافسي . اذ ان الوعي الاستراتيجي يزيد قدرة المنظمة على التفكير وباستخدام مجموعة واسعة من المعلومات وادراك الاشياء في سياق واسع ( 161 : 2010 Halis et al). ويرى ( 325 : 2010 Yonetgm & Etkgsgngn) ان اهمية الوعي الاستراتيجي تتحدد بكونه موضوعاً جوهرياً في ريادة الاعمال ويبحث عن تحسين القوة التنافسية للمنظمة من خلال الفهم الواضح للبيئة وكيفية الاستجابة لها من اجل الحفاظ على ميزتها التنافسية. ومن جانبه اكد ( 9191 : 2012 Turkey et al) بأن الوعي الاستراتيجي يسهم بشكل ايجابي في فاعلية التخطيط الاستراتيجي واداء الاعمال، بالإضافة الى ذلك فإنه يعد المصدر المرجعي الرئيسي للإدارة الاستراتيجية وعامل نجاح حاسم للاستراتيجيات الموجهة نحو المستقبل في بيئة تنصف بالتنافسية العالية . حيث ان الوعي الاستراتيجي يمكن المنظمات من كيفية ادراك وضعها الحالي والمستقبلي، باعتبار ان المنظمات التي تتمتع بالوعي الاستراتيجي يكون تنفيذها للخطة الاستراتيجية اكثر نجاحاً، ولها امكانية الاستجابة بسرعة للمتغيرات البيئية ( 89-108 : 2013 Cetin). اذ ان الوعي الاستراتيجي يساهم في تعزيز الحافز والتزام جميع العاملين باستراتيجية المنظمة لغرض تحديد الفرص واستغلالها وتبني التحسينات التي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة. ( 4 : 2015 Dyckowska & Dyczkowski)

واشار ( 134 : 2016 Ozdasli & Kandemir) ان زيادة الوعي الاستراتيجي يؤدي الى تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تضمن تمتع المنظمة بميزة تنافسية تساعد في النمو ويأتي ذلك من خلال امكانية تحديد النهج الاستراتيجي للإدارة العليا . وبما ان المنظمة عبارة عن شبكة من التفاعلات

البشرية ، فان الادارات التي تمتلك وعياً تكون مسؤولة عن تحديد رؤى واهداف وبناء ثقافة عامة، وعن طريق هذه التفاعلات يتم وصول المنظمات الى مرحلة النضج الذاتي من خلال زيادة وعي العاملين فيها ( Voss , 2017 : 6-7 ). باعتبار ان الوعي الاستراتيجي يسهم في تحسين الاداء التنظيمي والتنافسي من خلال تعزيز سلوك العاملين في تقديم افضل ما لديهم من اجل تحقيق النجاح (Menon , 2018: 168-192). ان اتساع نطاق العولمة وزيادة المنافسة جعلت الوعي الاستراتيجي امرأ ضرورياً ومهماً بالنسبة للإدارة العليا باعتبار ان الوعي الاستراتيجي يوسع المدارك الاستراتيجية للمديرين مما يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية بنجاح (AL-khatib , 2018:17). اذ يعد الوعي الاستراتيجي اهم ميزة يجب ان يتمتع بها المديرين والخبراء الاستراتيجيون من اجل تحقيق اهداف المنظمة، اذ ان التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال التي تشكل تحدياً كبيراً امام تلك المنظمات، واصبح نجاح المنظمة يقترن بالوعي الاستراتيجي الذي يتمتع به المديرين ( Aytar , 2019 : 3468 ).

واستناداً لما تقدم تتضح اهمية الوعي الاستراتيجي كونه الموجه الاساسي للتمييز بين المنظمات ويضمن لها الاستجابة السريعة والناجحة من جهة، ومن جهة اخرى يساعد المنظمة في مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفاعلية، ويساهم في اكتشاف اهداف جديدة او تعديل الاهداف الحالية باتجاه تحقيق مستقبل افضل للمنظمة، وبعبارة اخرى فان الوعي الاستراتيجي يعتبر وسيلة من الوسائل الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية .

### **ثالثاً : انواع الوعي الاستراتيجي**

ان الوعي الاستراتيجي هو مركز التفكير الاستراتيجي الذي تعتمد عليه الادارة الاستراتيجية للمنظمة بدرجة كبيرة، لذا فهو يُبنى على نوعين : السياقي او المجال الواسع للمنظمة وهو ( الوعي بالمتغيرات الداخلية والخارجية ) ، والزماني ( الوعي " الفعلي " والوعي " المتطور " ). ويقصد بالوعي السياقي كل ما يتعلق بالموارد والخبرات التي تمتلكها المنظمة، بناءً على الاهداف التي حددها صاحب المشروع ( الوعي بالموارد، والخبرة والاهداف ) والحقائق التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي لها تداعيات على العمل الاستراتيجي للمنظمة . اما الوعي الزماني فيشير الى قدرة رواد الاعمال على فهم "أين هم" والموقف الذي يشغلونه حالياً في السوق و" الى اين يبغى الوصول"، واي الطرائق الاستراتيجية التي يجب اتخاذها و" كيفية الوصول اليها " في المستقبل، مع مراعاة القيود البيئية والموارد الداخلية ( Pencarelli et al , 2009 : 4 ).

لذا فقد اشار كل من ( Young , 2017 : 55 ; Goss, 2012: 110 ) الى ان هناك اربعة انواع من الوعي الاستراتيجي وهي :

1. **الوعي البسيط:** يتكون من تسجيل وادراك واعٍ لكل ما تمر به المنظمة من ظروف (Young , 2017 : 55). ويشير أيضاً الى ممارسة المراقبة الواعية للتجارب الخارجية اثناء العمل (Goss, 2012: 110)

2. **الوعي الوقائي:** وهي خطوات على المدى البعيد من خلال تسجيل وملاحظة ومراقبة كيفية تفاعل العقل بالوعي، ومن ثم ربط الوعي بضبط النفس وقدرتها، ويتم ذلك من خلال الممارسة المستمرة من الذهن لحماية النفس من حالات ذهنية غير مرغوب فيها (Young , 2017 : 55). فضلاً عن ذلك، يعتمد الوعي الوقائي على الوعي البسيط ، وهو الوعي الذاتي لرد الفعل على الظواهر الخارجية عند ظهورها (Goss, 2012: 110)

3. **الوعي الاستنباطي :** وهو مرتبط بالوعي الوقائي ، ويعتبر كمقياس علاجي وذلك عندما بفشل الوعي الوقائي من خلال تفعيل هيئة الذهن الى الملاحظة وتعرف على الحالات غير المفهومة ( Young , 2017 : 55 ) . وفي السياق نفسه يعد الوعي الاستنباطي مثل الوعي الوقائي ويعززه من خلال اليقظة الذهنية (Goss, 2012: 110)

4. **الوعي متعدد المفاهيم :** يعتمد هذا النوع من الوعي على الذكريات والخيال البناء والسعي الى انشاء علاقات ودية مع جميع الاطراف في المنظمة ( Young , 2017 : 55 ). وبعبارة اخرى يتطلب هذا النوع تكوين المفاهيم من خلال " استخدام التخيل والتركييب " والذي يتضمن اعادة تصور التجربة او اعادة تأطيرها (Goss, 2012: 110). وفي نفس السياق، اشار ( Al-Khatib , 2018 : 21 ) الى ان الوعي الاستراتيجي يتكون من اربعة انواع وهي:-

أ- **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** ويشير الى الموارد التي تمتلكها المنظمة وخبرتها الداخلية وقدراتها ضمن اطارها التنظيمي التي تترجم الى مزايا تنافسية تفوق منافسيها، وتمثل الموارد جميع الاصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية والمعرفية، التي يمكن السيطرة عليها .

ب- **الوعي الاستراتيجي الخارجي :** ويقصد به الخصائص التنافسية في البيئة الخارجية مثل العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتمثلة ( بالفرص والتهديدات )، والتي لها عواقب على العمل الاستراتيجي للمنظمة ( الوعي البيئي )، والتي تكون خارج سيطرة المنظمة .

ج- **الوعي الاستراتيجي الحالي :** ويشير الى قدرة رجال الاعمال على فهم ( اين هم الان ) اي الموقف الذي يشغلونه حالياً في السوق ( الوعي الفعلي ) .

د- **الوعي الاستراتيجي المحتمل :** يمثل الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في المستقبل، اي ( اين تريد ان تكون غداً )، أو ( الوعي المنظور )

## رابعاً : شروط الوعي الاستراتيجي

نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية والمنافسة الشديدة، التي لها تأثير كبير على المنظمات ، فمن المهم ان تكون المنظمات قادرة على التصرف بشكل استراتيجي، وان اختيار الاستراتيجية المناسبة والتي تعمل على تحقيق اهداف المنظمة يجب ان تتوافق مع توافر شروط معينة اهمها نشر الوعي الاستراتيجي لدى الافراد المهمين في المنظمة ، بهدف تحقيق تنفيذ تلك الاستراتيجية بشكل يضمن نجاحها. حيث حدد ( Young , 2017 : 58 ) ثلاثة شروط لتحقيق الوعي الاستراتيجي للمنظمات وهي:

### 1- المقصد / الهدف الاستراتيجي

يعبر المقصد الاستراتيجي عن " ما " تحاول المنظمة تحقيقه، سواء أكان هدفاً ام رؤية بعيدة الامد ( Blom , 2017 : 28 ). وفي السياق نفسه يركز على كيفية قيام المنظمات بوضع نفسها بشكل استراتيجي يضمن لها النمو والبقاء على المنافسة ( Muraguri, 2016: 4). اشار ( Odita & Bello, 2015 : 60 ) ان المقصد الاستراتيجي يرتبط بالميزة النسبية وبالاداء التنظيمي، لذا يعد المقصد الاستراتيجي شرطاً ضرورياً للوعي الاستراتيجي ، اذ انه يساعد المنظمات في البقاء في حلبة المنافسة . وان القصد الاستراتيجي له علاقة وطيدة بالرؤية الاستراتيجية التي تسعى لها المنظمة ، وعليه فان من شروط بناء وعي استراتيجي صحيح يجب ان يكون لدى العاملين في المنظمة تصور واضح حول المقصد الاستراتيجي . وفي السياق نفسه فان المقصد الاستراتيجي يكون مركزاً على الرؤية الشخصية ورغبة الافراد والقادة على تطوير انفسهم مع مساعدة الاخرين على ان يصبحوا افراداً واعين واجابيين.

### 2- منظور ( الافق الاستراتيجي )

يتضمن الوعي الاستراتيجي تطوير الوعي المفتوح من خلال القدرة على تعليق الحكم والحفاظ على الانفتاح والتحقيق والبحث في اتجاه كل الظواهر الداخلية والاحداث الخارجية، وعلى الرغم من اختلاف الافراد فيما بينهم من حيث التصورات والمفاهيم الخاصة بطريقة عمل المنظمة، الا انه يجب العمل على خلق افق استراتيجي متمثل بينهم من اجل تعزيز اندفاعهم نحو تحقيق اهداف المنظمة واهمها زيادة الرضا لدى العاملين، وتحسين سلوكهم، هذا يعني الامتناع عن السعي لتحقيق رغبة شخصية بشكل عشوائي .

### 3- الملاحظة و التميز الاستراتيجي

من منطلق الهدف الاستراتيجي والمنظور الاستراتيجي، تنمي القدرة على الملاحظة والتميز بوضوح، اذ انه وعي تحليلي وعملي يسمح بالحكم فيما يتعلق بالظواهر الداخلية والخارجية ويوجه عمليات صنع القرار وبالتالي ضمان نتائج متوازنة، واذا اتخذ مديرو المنظمات قرارات تستند الى ما يسمى بالبيانات الصلبة والحقائق القابلة للقياس والبحث دون الوصول الى الحكمة، فمن الواضح انه يتصرف بوعي مفيد ( Young , 2017 : 58 ).

يتضح بأن الوعي الاستراتيجي يدور في حلقة مغلقة من التوقعات والملاحظة حيث تتمثل بالهدف/ المقصد الاستراتيجي للمنظمة التي ترغب للوصول اليه، في الافق الاستراتيجي، وبعدها سوف يتكون المنظور الشامل لاستراتيجية المنظمة، وهذا ما يحقق التميز والنجاح في العمل، واخيرا فإن الأمور التي ينبغي مراعاتها من اجل تكوين وعي استراتيجي ناجح هي :

أ- فهم واسع لمتغيرات البيئة الخارجية: تواجه معظم المنظمات اليوم بيئات خارجية غير مستقرة تتسم بالاضطرابات الشديدة والتعقيد، اذ ان البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والابعاد والعناصر التي تقع المنظمة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر .

ب- بناء على المستوى التنظيمي: ان الاهتمام بالمنظمة ككيان شامل يعتبر من اولويات الادارة الاستراتيجية، وبما ان الوعي الاستراتيجي يجسد احد روافد الفكر الاستراتيجي وباعتبار ان الاستراتيجيين هم المعنيون برسم الخطط المستقبلية للمنظمة والتي تساعد على تحقيق اهدافها ، وبعبارة اخرى فان المدير الاستراتيجي الذي يحمل فكراً استراتيجياً له القدرة ان ينقل المنظمة من حالة الى حالة افضل .

ج- البناء على المستوى الفردي: ضعف قدرة المديرين على وضع التنبؤات الاستراتيجية وتوضيح تأثيرها على اداء المنظمة ومقاومة عملية التغيير والتطوير، يأتي من ضعف المهارات والقدرات لدى المدراء في تحديد البدائل الاستراتيجية المتوفرة والمناسبة للتغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة ، اذن لابد من تطوير المهارات والخبرات الشخصية للوصول الى مستوى عال من الوعي الاستراتيجي وكما موضح بالشكل ( 11 )



الشكل ( 11 ) تحقيق الوعي الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحث

### خامساً : العوامل المؤثرة في الوعي الاستراتيجي

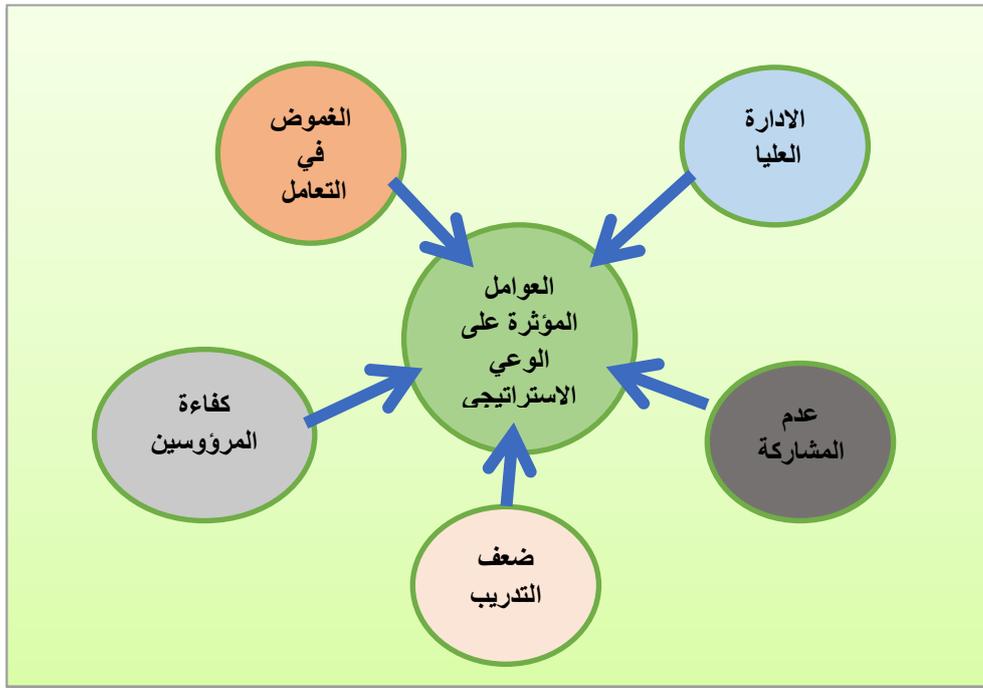
عند تنفيذ الاستراتيجية من المهم ان تنال هذه الاستراتيجية قبولا من قبل جميع العاملين من اجل الوصول الى افضل النتائج، بالإضافة الى ذلك يجب ان يتمتع جميع اعضاء المنظمة بوعي ومعرفة بالاستراتيجية العامة للمنظمة وكيفية تنفيذها ( Snow & Hrebiniya , 1980 : 323 )

اذ اشار ( Hambrick , 1981 : 364 ) الى ان هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الوعي الاستراتيجي. العامل الاول هو المدى الذي تتمتع به الاستراتيجية بطابع واضح او يمكن تمييزه ، ان الاستراتيجية المنتشرة او المؤقتة التي لا تسفر عن كفاءات مميزة واضحة لن تميل الى جذب انتباه او ادراك المسؤولين التنفيذيين . العامل الثاني هو مدى ادراك المدير التنفيذي للقرارات الاستراتيجية السابقة والحالية للمنظمة. اما العامل الثالث هو المدى الذي يمكن للسلطة التنفيذية ان تستخلص القرارات الاستراتيجية السابقة والحالية وتقييمها في سياق تنافسي، حيث ان المدراء وبحكم المنصب الوظيفي لهم يمكنهم من اكتشاف نمط وانسيابية القرارات الاستراتيجية للمنظمة ومقارنتها مع الانماط الاستراتيجية للمنظمات الاخرى. واخيرا فإن الوعي الاستراتيجي يتأثر بالأنظمة والعمليات التنظيمية وانظمة التخطيط والاتصالات والخ. في حين بين كل من

( Davis et al , 2012 : 325 ; Turkay et al , 2012 : 9190 ) بأن الوعي الاستراتيجي يتأثر

عوامل اساسية عدة، وهي :

- 1- عدم تمتع الادارة العليا بمفاهيم الفكر الاستراتيجي هذا يعني وجود نقص بالوعي والادراك الاستراتيجي .
- 2- عدم مشاركة المستويات الادارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة هذا يؤثر على عدم وعي وادراك تلك الادارات باستراتيجية المنظمة .
- 3- الانفراد بالرأي وضعف التدريب والتعليم سينعكس بشكل سلبي على عملية التطوير مما يؤدي الى عدم خلق وعي استراتيجي لدى فريق الادارة العليا والعاملين .
- 4- ضعف الكفاءة عند بعض المرؤوسين بالاضافة الى ازدياد التعقيد في البيئة الخارجية يؤثر بشكل كبير على مستوى الوعي داخل المنظمة .
- 5- الغموض في التعامل بين الادارة العليا والعاملين يؤثر بشكل كبير على ارتفاع نسبة الوعي الاستراتيجي للعاملين في جميع المستويات الادارية وكما موضح بالشكل ( 12 )



**شكل ( 12 ) العوامل المؤثرة في الوعي الاستراتيجي**

المصدر : من اعداد الباحث

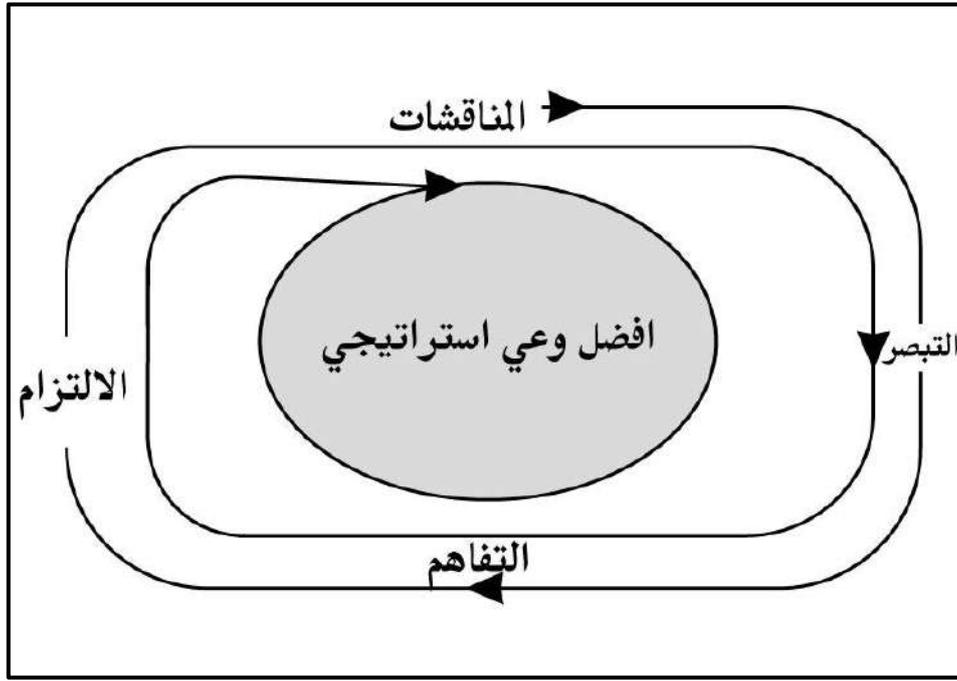
واعتماداً على ما تقدم، يمكن ان نشير الى ان تحديد العوامل التي تؤثر في الوعي الاستراتيجي لا تجري اعتباراً، وانما يجب ان تأتي من الواقع الفعلي والعملي للمنظمات، حيث يمكن تصنيفها عوامل خارجية وعوامل تنظيمية وعوامل شخصية. وبذلك يمكن ان تتجاوز تلك العوامل من خلال الاهتمام بالاتي :-

- أ- ايمان الادارة العليا بمفاهيم الفكر الاستراتيجي: يجب ان يكون هناك ايمان مطلق من قبل الادارة العليا للعمل بالفكر الاستراتيجي مما ينعكس بشكل ايجابي على نجاح المنظمة، واذا حصل العكس بعدم ايمان الادارة للعمل وفق رؤى استراتيجية واضحة سوف يقتل روح الابداع والابتكار لدى العاملين.
- ب- زيادة الولاء التنظيمي : يعتبر ركناً اساسياً من اركان زيادة الوعي الاستراتيجي للعاملين وزيادة روح الابداع والابتكار لديهم ويجب على المنظمات ان تعمل على زيادة ولاء عامليها وبالتالي ينعكس على الاداء العالي لهم.
- ج- العمل بمفهوم الادارة بالأهداف: اي يجب (اشراك المستويات الادارية في صياغة استراتيجية المنظمة) يخلق حالة من الرضا الوظيفي الذي سينعكس على زيادة الوعي لديهم.
- د- بناء القدرات: الاهتمام العالي بموضوع تطوير القدرات وبشكل مستمر والتعرف على التجارب الناجحة للمنظمات الكبيرة يساهم بشكل كبير في زيادة الوعي الاستراتيجي.

### **سادسا : مراحل الوعي الاستراتيجي**

يتم التعبير عن الوعي الاستراتيجي باعتباره الهيكل الذي يمكن القادة الاستراتيجيين من السعي لإعادة تعريف المنافسة والتفوق والتميز. ووضح (Sotarauta, 1999:16) الى ان الوعي الاستراتيجي يمر بأربع المراحل هي مشابهة لدورة الحياة والمتمثلة بالاتي :

1. **المناقشات:** وبقصد بها مناقشة القضايا الاساسية للتنمية مع مختلف الاطراف مع مراعاة الاختلاف في وجهات النظر.
2. **التبصر/ البصيرة:** بعد التواصل الكافي من خلال المناقشات يمكن الوصول الى نظرة ثاقبة لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة فيما يتعلق بالمواضيع الحالية من وجهة نظر التنمية والمستقبل.
3. **التفاهم/ الفهم الشخصي :** الادراك الشخصي وحده غير قادر على ادراك الحقيقة، هذا الامر ضروري اذا كانت الاستراتيجيات تحتاج الى تطور لتخلق وعياً استراتيجياً .
4. **الالتزام:** لا يمكن تحقيق الالتزام الحقيقي الا بعد التواصل الكافي والادراك الشخصي واستيعاب المشكلة.



شكل ( 13 ) مراحل الوعي الاستراتيجي وفقاً Sotarauta, 1999

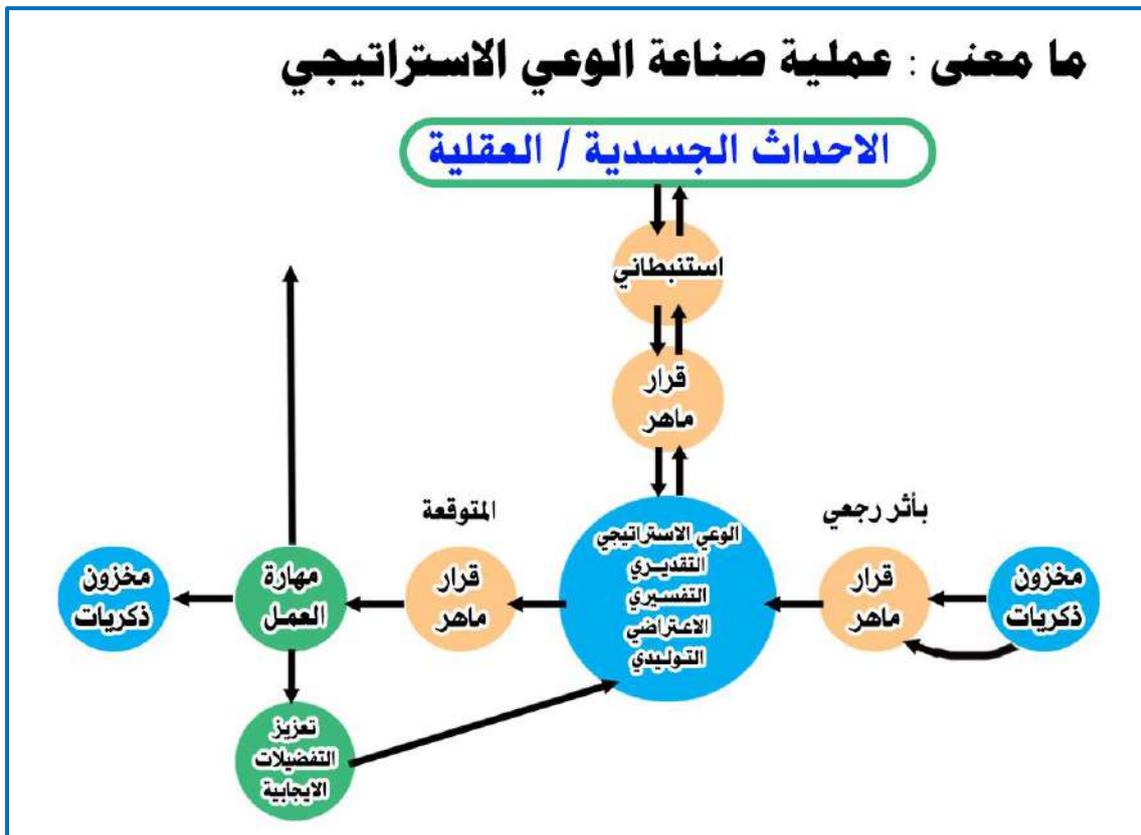
**Source:** Sotarauta, M. (1999). In Search of Strategic Consciousness and Using Plans as Mirrors: The Case of Raisio Town. Sociedade Território. 29, 16-35.

ويتضح من الشكل ان الوعي الاستراتيجي يمر في اربع مراحل اساسية. ( المناقشات والتبصر والتفاهم والالتزام ) وان مرحلة المناقشات التي يتمحور عليها ويتمخض التبصر منها وبالتالي يخلق لدينا مرحلة التفاهم والالتزام وبالنتيجة يخلق لدينا افضل انواع الوعي الاستراتيجي، اذ ان هذه المراحل هي مراحل نظامية متداخلة مع بعضها والتي يتطور فيها الوعي الاستراتيجي تدريجياً وبالتالي تصبح المناقشات اكثر واقعية، اذ ان الاشخاص لا يكتسبون روحاً استراتيجية فقط بل يتعلمون فهم الاهداف الاستراتيجية وقيم الجماعة الفاعلة بشكل افضل، حيث يعد هذا النوع من التعلم جزءاً اساسياً من الوعي الاستراتيجي . من جانبه بين ( Akdemir , 2010 : 325 ) ان الوعي الاستراتيجي الفعال يأتي من خلال ست مراحل وهي :

- أ- اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تعكس استراتيجية المنظمة .
- ب- تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية والحرص على مشاركة الجميع بعملية التحليل .
- ج- تحديد رؤية واهداف المنظمة وتحديد الأنشطة والاستراتيجيات التي تتناسب مع المتغيرات البيئية .
- د- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة .
- هـ - تحديد المعايير المطلوبة لتقييم الاداء .
- و- الاستمرار بعملية رصد وتقييم الأنشطة اثناء وبعد عملية التنفيذ واجراء التغييرات اللازمة

وفي السياق نفسه اشار ( Young , 2017 : 62 ) ان عملية الوعي الاستراتيجي تمر بثلاث مراحل اساسية وهي :

- أ- مرحلة الاسترجاع : في هذه المرحلة يقوم الشخص بتتبع اعماله السابقة المتوائمة مع قرارات استرداده لمخزون الذاكرة والعودة الى ما هو موجود في الوقت الحاضر .
- ب- مرحلة البصيرة: تساعد رؤية الحاضر بدون تكيف مع امكانية رؤية الحاضر باعين جديدة.
- ج- المرحلة المستقبلية : يكون فيها الافراد قادرين على بناء عمليات محاكاة ماهرة تمكنهم توجيه اعمالهم وتعزيز قدرتهم على التنبؤ العاطفي عن طريق زيادة احتمال تطلعاتهم (الخطط ) مع الواقع ( الحقائق ) .



شكل ( 14 ) مراحل الوعي الاستراتيجي وفقاً لـ Young

Source : Young, J. H. (2017). Mindfulness-based strategic consciousness training: A complete program for leaders and individuals. John Wiley & Sons.

إن ما يميز كل مرحلة من المراحل الثلاثة هو العقل، لأنه هو من يستوعب الوعي الاستراتيجي، (والعقل الحكيم هو من يحافظ على قدر كاف من الوعي المعتمق والمنفتح والمفسر والتفاعلي). وفي مجال آخر اوضح (Aytar , 2019 : 3488) بأن الوعي الاستراتيجي يتم من خلال ثلاث نقاط اساسية وهي :

أ- ادراك الادارة العليا وجميع المعنيين باتخاذ القرارات ان المنظمات والمنافسين ينتجون وينفذون استراتيجيات مختلفة .

ب- العمل على تطوير تلك الاستراتيجيات لمواكبة المنافسين الحاليين والداخلين الجدد .

ج- التفكير في الفرص والتهديدات البيئية ومحاولة الاستفادة منها .

وبناءً على ما تقدم اتضح ان الوعي الاستراتيجي يجب ان يمر بمراحل منطقية تساعد على

المستوى ( الفردي والتنظيمي ) في تحقيق الاهداف المرجوه ، وهذه المراحل هي :

1- استحضار الماضي والحاضر والمستقبل في منظور الاستراتيجية، وربط الاحداث مع بعضها البعض.

2- التحليل المنطقي والعملي لمتغيرات البيئة .

3- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تتناغم مع امكانيات المنظمة وتتكيف مع المتغيرات البيئية .

4- توفير الموارد اللازمة لجميع المستويات الادارية التي تساهم وبشكل كبير في استثمار الوعي لتحقيق الاهداف المرجوة .

5- وجود نظام رقابي فعال يتابع مراحل التنفيذ الجيد للاستراتيجية المختارة .

6- وجود هيكل تنظيمي مرن يتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة ، وثقافة تدعم الابداع والابتكار

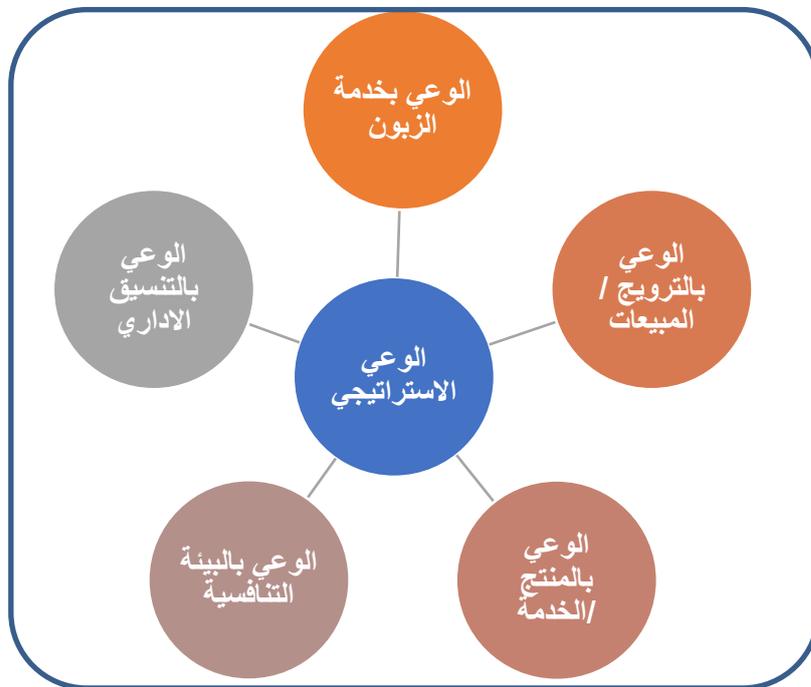
7- التمتع بمستوى عال من الوعي المنفتح باعتباره حالة مرنة وسليمة وديناميكية لدى الناس ، حيث ان الوعي المنفتح يعزز الرؤية واستشراف المستقبل بشكل اكثر دقة .

8- التحلي بالحكمة والبصيرة في عملية اتخاذ القرارات والتعامل بفاعلية مع عدم اليقين .

## ثامناً : ابعاد الوعي الاستراتيجي

نتيجة للثورة المعرفية وتطور تكنولوجيا المعلومات والعولمة وغيرها من التطورات والتحديات التي واجهت المنظمات في العقود الاخيرة، كان لابد للمنظمات ان تعمل على تبني مفاهيم ادارية اكثر حداثة لمواجهة التحديات، ومن هذه المفاهيم الوعي الاستراتيجي، ان للعمل المعرفي والابداعي دوراً مهماً واسباباً في استمرار نجاح المنظمات، والمنظمات المعاصرة خاصة، والتي تطمح ان تكون منظمات واعية، لذا يجب عليها الاهتمام بالتعلم المستمر، وتوليد المعرفة وادارتها بشكل جيد، ويعتمد تحقيق المنظمات لأهدافها على مدى الاهتمام بالمفاهيم والمضامين وابعاد التوجهات الفكرية والابداعية والابتكارية وصولاً لتعزيز بيئة العمل المعرفي، واغلب الباحثين تناول ابعاد الوعي الاستراتيجي وفق تصنيفات متعددة، اشار (Pencarelli et al , 2009) الى ان الوعي الاستراتيجي يمكن قياسه من خلال ( الوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن،

والوعي الاستراتيجي للوضع المستقبلي )، مستندين الى ان الوعي الاستراتيجي للمنظمات يهدف الى التنبؤ بالفرص وتحديد افضل الممارسات التي تخدم المنظمات، ورسم الاستراتيجيات التي تضمن التفوق على المنافسين. فيما اوضح ( AL-khatib , 2018 ) ان الوعي الاستراتيجي يتكون من ابعاد: ( الوعي الاستراتيجي المستقبلي، والوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الداخلي ). فيما اتفق كل من ( Yildiz, 2019 ; Turkay et al., 2012 ) على أن ابعاد الوعي الاستراتيجي تشمل كلاً من ( التأمل، واعداد الصياغة، والتفكير النظامي، والتوجه نحو التعلم ). ووصف كل من ( Davis et al 2011 : 330 ; brahim & Al–Nuaimi, 2020 : 103 ) ابعاد الوعي الاستراتيجي في مجال ادارة الاعمال بـ ( الوعي بخدمة الزبون، والوعي بالمبيعات / الترويج، الوعي بالمنتج / الخدمة، الوعي بالبيئة التنافسية، والوعي بالتنسيق الاداري )، معتمدين في ذلك على عبارة ان الوعي الاستراتيجي هو عملية تعلم واكتساب الخبرة والعمل على تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب للمتغيرات الطارئة والاستفادة من تجارب الماضي واستخدام المعرفة في الابداع والابتكار لمواجهة المنافسة الشديدة، ولغرض تحديد ابعاد الوعي الاستراتيجي في الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على مضامين مقياس ( Davis et al , 2011 : 330 ) الذي يمثل النظرة الشمولية والمتكاملة، ويتناسب مع طبيعة بيئة المنظمة التي تم اجراء الدراسة فيها، فضلا عن حداثة هذا المقياس.



**شكل ( 15 ) ابعاد الوعي الاستراتيجي**

**المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد الى Davis et al , 2011**

وفيما يأتي خلاصة لمضامين المقياس المذكور آنفا :

## 1- الوعي بخدمة الزبون

يعد الوعي بخدمة الزبون عاملاً مهماً في نجاح المنظمة ، وبنفس الوقت يعكس قدرة المنظمة ازاء جميع الانشطة اللازمة للوصول الى رضا الزبون ( Akroush et al , 2010: 627 ) و اكد (Kaňovská , 2010:562) بأن زيادة الوعي بخدمة الزبون يساعد المنظمة على تحقيق ارباح جيدة مع ضمان وعي الزبون. و اوضح ( Gilaninia et al, 2013 : 1 ) بأن شدة المنافسة والتطورات التكنولوجية والتوجهات الاجتماعية الجديدة والبيئة الاقتصادية الديناميكية جميعها اسباب دعت المنظمات للاهتمام بشكل كبير بالوعي بخدمة الزبون، اذ لا يمكن للمنظمات ان تنمو بدون رضا الزبائن . من جانبه اشار ( Boateng & Acquaye , 2020 : 2 ) الى ان الاهتمام بالوعي وخدمة الزبون والعمل على تلبية احتياجاته يضيف قيمة للمنظمة ويميزها عن المنظمات الاخرى ويضمن لها البقاء في حلبة المنافسة . من خلال ما تقدم فان الوعي بخدمة الزبون تعد ركناً اساسياً من اركان نجاح المنظمات، وفي الوقت نفسه تعمل على تمكين الزبائن من الوصول الى الاطراف الاساسية في المنظمة والحصول على خدمات سريعة ومرضية .

## 2- الوعي بالترويج / المبيعات

تعد أنشطة الترويج احد اهم المؤثرات الداعمة لرضا وولاء الزبائن بوصفها تعكس قدرة المنظمة على تحفيز الزبائن لشراء المنتج ( Gbadamosi , 2016 : 247 ). باعتبار ان الترويج / المبيعات احدى التكتيكات التي يمكن ان يكون لها تأثير على سلوك المستهلك ( Vigna & Mainardes , 2019 : 102 ) و اشار ( Ofosu , 2020 : 26 ) بأن نشاط الوعي الترويجي يركز على المستهلك ويعتبر بمثابة مشاركة استراتيجية الاتصالات التسويقية لخلق ولاء للزبائن ( Ramadanty & Widayanti , 2020 : 1721 ). وان عملية الترويج / تعتبر عنصراً اساسياً واداة قيمة للمنظمة وتمنحها ميزة تنافسية ولها تأثير كبير على جذب الزبائن ( Kamran , 2021 : 5 ). ان عملية الوعي بالترويج / المبيعات تعطي حافزاً للمنظمة بإنتاج منتجات تلبي احتياجات الزبائن وتضيف قيمة تنافسية ، وبنفس الوقت تعطي حافزاً للمستهلكين لاغتنام السلع ذات جودة عالية ( Okoye, 2021 : 120 ). و اوضح ( Khan & Warraich , 2021:42 ) ( . بأن الوعي بالترويج / المبيعات هو بالأساس نشاط تسويقي يركز على الزبائن لتحديد السلوك الشرائي لهم ، ويجب ان يتصف هذا النشاط بالبعد الاستراتيجي لضمان نمو المنظمة .

ويرى الباحث ان استخدام الوعي ( بالترويج / المبيعات ) يمكن ادارة المنظمة من الوصول الى الزبائن الجدد وتقليل المخاطر ، بالاضافة الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، واحتمالية اضافة زبائن جدد، وهذا يضمن الاحتفاظ بسوق المنظمة ونموه .

### 3- الوعي بالمنتج / الخدمة

تشكل العولمة والطلبات المتزايدة من الزبائن تحدياً للصناعة بوصفها محوراً أساسياً من محاور نجاح المنظمات، وذلك من خلال قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن ، والسعي لبناء علاقة مستدامة في البيئة التنافسية ( Vijaykumar et al , 2012 : 3 ). وتهتم المنظمات بشكل كبير بالمنتج / الخدمة بسبب التشريعات الحكومية التي تعمل جاهدة من أجل التقليل من التأثير السلبي للبيئة ( Reim et al , 2017 : 61 ). وبما ان جودة المنتج / الخدمة تمنح القدرة على تنفيذ وظائف معينة للمنظمة ، والتي يمكن ان تشمل المتانة والموثوقية والدقة وسهولة الاستخدام، وهذا يتطلب ان يكون تصميم المنتج متناغماً مع توجهات السوق واذواق الزبائن ( Albari , 2019 : 52 ). فالمنظمة التي ترغب خوض سباق المنافسة عليها ان تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة لكسب الزبائن وجعلهم مخلصين لها، وهذا يزيد من رضا الزبائن عن المنتج / الخدمة ( Abbas et al , 2021 : 2 ).

ويرى الباحث ان التصور الاستراتيجي المسبق حول المنتج / الخدمة، يساعد المنظمة على البقاء في حلبة المنافسة، بالإضافة الى كسب ولاء الزبائن، ورسم صورة جيدة في الاذهان عن المنتج / الخدمة الجيد ذي العلامة التجارية المميزة التي تلبى توقعات الزبائن وتزيد من رضاهم .

### 4- الوعي بالبيئة التنافسية

دفعت التطورات السريعة الحاصلة في البيئة العديد من المنظمات الى استخدام مواردها بشكل امثل لغرض مواجهة ضغوط التنافس ، اذ اصبح مفتاح نجاح المنظمات في الاسواق العالمية هو قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية ، وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتجديد عملياتها ( Huse et al , 2005 : 314 ). وهذا يمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الحادة من خلال السلع والخدمات التي تلبى متطلبات ورغبات الزبائن ( Comănescu et al , 2018 : 277 ). اذ ان المنافسة تدفع المنظمات للتعلم من بعضها البعض، وتحسين موقعها في التحالفات الاستراتيجية ، وزيادة التوجه نحو الممارسات الابداعية على اعتبار ان البيئة التنافسية احدى العوامل الرئيسية التي تدفع المنظمات الى الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وبنفس الوقت تسعى المنظمات الى تحسين ادائها ( Huo et al , 2014 : 553 ). وباعتبار ان المنظمات اليوم تعيش بيئات تنافسية معقدة يستوجب عليها الاهتمام بالعمليات الداخلية والخارجية والتكيف والاستجابة مع المتغيرات البيئية ( Moreira et al , 2021 : 5 ). اذ ان بيئة الاعمال اليوم تتصف بالتعقيد والديناميكية السريعة مما يتطلب من رواد الاعمال التغيير والتكيف بما يرونه مناسباً ويضمن للمنظمات النمو والبقاء ( Vijaykumar et al , 2012 : 39 )

ويرى الباحث ان التغييرات الهائلة في بيئة الاعمال تدفع المنظمات الى وضع استراتيجيات تعتمد على المعلومات الدقيقة ، والتي تساهم في تعزيز الابداع ، و خلق الكفاءات الاساسية للمنظمة ، بما يحقق الاستجابة والتكيف مع ما يحصل في البيئة .

#### 5- الوعي بالتنسيق الاداري

عادة ما تعني عملية التنسيق : جعل الاشخاص او الاشياء المختلفة تعمل معاً من اجل هدف معين، وبعبارة اخرى فان التنسيق يعني دمج او ربط اجزاء مختلفة من المنظمة معاً لا نجاز مجموعة من المهام ( 2 : 2007 , kral ). حيث ان التنسيق وخصوصاً الاداري منه هو بمثابة اليات في الترتيبات التنظيمية التي تسمح للأفراد بتحقيق اداء جمعي، باعتبار ان هذه الاليات في المنظمات تشمل العناصر الرسمية والتي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة بشكل فاعل وكفوء. ان عملية التنسيق الاداري يمكن ان تكون رسمية باعتبارها عملية علمية ، وربما تكون غير رسمية لأنها موجهة نحو العلاقات الانسانية، حيث يعتبر الوعي بالتنسيق الاداري هو عملية ممنهجة تعمل على تنسيق وظائف الادارة باعتبار ان التخطيط يخبرنا بما يجب تضمينه في خطة جديدة وكيفية تنفيذها، و يعتبر التنسيق الاداري جزءاً من عملية التنظيم لتحديد الادوار والمسؤوليات ، بان التنسيق الاداري هو جزء مهم من عملية التوجيه ، لأنه يحدد ما يجب ان يكون عليه القرار الرشيد (العقلاني)، ان التنسيق الاداري هو محور مهم من عملية الرقابة باعتباره يعطي تقييماً حقيقياً للنشاطات ( 153 : 2013 , Osifo ) .

ويرى الباحث ان عملية التنسيق الاداري هي بمثابة الجهاز العصبي الذي يدرك التغييرات وينظم العلاقات فيما بينها تجنباً لوقوع اي اختلافات او صراعات في المستقبل، فضلاً عن أن الإجراءات التنسيقية تعزز الثقة اللازمة في امكانية تحقيق الاداء العالي، لأنها تضع القواعد والمعايير القائمة على اساس التعاون، والوعي الاستراتيجي بالأحداث المستقبلية (علاقات واتجاهات يضمن التوجه الصحيح نحو تحقيق الاستجابة الاستراتيجية).

## المبحث الثالث

### الاستجابة الاستراتيجية : نظرة فكرية

#### توطئة

إن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم هي المرونة العالية التي يمتلكها المنافسون لتعديل استراتيجياتهم وبرامجهم فيما يتعلق بالمنافسة والزيائن، لأن هذا يؤدي الى تهديد صريح للمنظمة حول كيفية نجاح استراتيجياتها التنافسية، ويعد موضوع الاستجابة الاستراتيجية امراً بالغ الأهمية وضرورة حتمية على كل منظمة، إذ تشجع المنظمات لصياغة وتنفيذ استراتيجيات تساعد في مواكبة التغييرات البيئية، كما تقيس قدرة المنظمة لمعالجة المواقف الاستراتيجية التي تواجهها وكيفية استثمار مواردها بسرعة تتناسب مع تلك التغييرات، فهي بمثابة حل تكتيكي سريع للاستفادة من الفرص المتاحة والتقليل من تأثير التحديات البيئية التي تتصف بالديناميكية.

#### أولاً : مفهوم الاستجابة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الاستجابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي في علم الادارة , حيث يتم التغيير في استراتيجيات المنظمة من اجل الاستجابة لتغيرات البيئة من خلال اعادة تصميم القدرات الداخلية بما يتناسب مع تلك المتغيرات ( Grant, 2003 , 491 ). وتستخدم الاستجابة الاستراتيجية كخطة تكتيكية لضمان بقاء المنظمة في بيئة الاعمال، وهذه الخطة التكتيكية تتغير مع تغيير البيئة، وان المنظمات التي لا تتخذ اجراءات تتماشى مع التغييرات البيئية لا يمكن لها البقاء ( Gachambi , 2007 : 2 ). وفي السياق نفسه اوضح ( Barney & Hesterly , 2008 100 ). ان المنظمات التي تتمتع بقدرة سريعة على الاستجابة ولديها القابلية على التكيف يمكن لها ان توفر وبشكل مستمر الاحتياجات المتزايدة لزيائنهم، مما يتطلب منها الاعتماد والتنفيذ الناجح للاستجابات الاستراتيجية ودمج تلك الاستجابات مع اهداف وغايات المنظمة. وبما ان الاستجابات الاستراتيجية هي جزء من الاستراتيجية التنافسية. ووضح ( Tjemkes et al , 2012 : 4 ) أن الاستجابة الاستراتيجية هي عبارة عن مجموعة الردود المميزة التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع المواقف المعاكسة لتوجهاتها . ويشير ( Ansoff & Mac Donnell 2013 : 447 ) ان المنظمات غير قادرة على البقاء في بيئة الاعمال التي تتميز باللاتأكد اذا فشلت في التوصل الى استجابات استراتيجية مناسبة.

ووفقاً لـ ( Njuguna & Arunga, 2013 : 132 ) فان الاستجابة الاستراتيجية هي مجموعة من الاجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ خطة ومن ثم تحقيق اهدافها. وبين ( Kaburi , 2013 : 18 ) هناك حاجة لاعتماد استراتيجيات جديدة تتناسب مع تحديات البيئة، وبنفس الوقت يجب على المنظمات ان تكون اكثر مرونة للاستجابة بسرعة للمنافسة وتغيير السوق. واعتبر ( Cui , et al , 2014 : 564 ) ان الاستجابات الاستراتيجية تساعد المنظمات على اكتساب القدرة

على التأقلم مع الضغوطات المختلفة التي تفرضها البيئة , بالإضافة الى ذلك فهي اداة معرفية تستخدمها المنظمات للأنشطة والتطبيقات والتقنيات التي تستخدم في ادارة المعلومات . اذ ان الاستجابة للمتغيرات المتسارعة هي فن الصياغة والتقييم وذلك لاتخاذها قرارات رئيسية محددة تهدف الى تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للبيئة المضطربة. ويرى (Muchiri, et al , 2017 : 662) بأن الاستجابة الاستراتيجية هي تغييرات في السلوكيات الاستراتيجية لضمان النجاح المستقبلي في البيئة المضطربة . وتعتبر الاستجابات الاستراتيجية هي جزء من الاستراتيجيات التنافسية التي تساعد المنظمة في التغلب على منافسيها ، وتسهم في تحسين ادائها ( Nyokabi , 2018 : 1) . وتتخذ الاستجابات اشكال متعددة حسب قدرة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها، ان تبني الاستجابات الاستراتيجية وتنفيذها من قبل المنظمات هي وسيلة لمواجهة التحديات في البيئة التي تتصف بالتعقيد , فهي تمثل سلاحاً مناسباً تستخدمه المنظمات من اجل الحصول على الميزة التنافسية والاحتفاظ بها (Karimi & Waruguru, 2018 :339). ويرى ( Nyokabi , 2018 : 1) أن الاستجابة الاستراتيجية هي مجموعة من المحركات الاساسية التي تستخدمها المنظمات من اجل تحقيق اهدافها في بيئة تتصف بالتنافس العالي ، ومن خلال صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية، كما يتطلب تغيير الاستراتيجية بما يتناسب مع التغييرات البيئية . وباعتبار ان الاستجابة الاستراتيجية تسهم في بقاء المنظمة على قيد الحياة في البيئة المضطربة لأنها تتوجه نحو الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية، وذلك باتخاذ مجموعة من الاجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق اهدافها. وبين ( Wenzel et al , 2020 , 14 ) ان التغييرات الحاصلة في البيئة هي اشبه بالآزمة وان الاستجابة الاستراتيجية تساعد المنظمات في تجاوز تلك الازمة من خلال استخداما تكتيكات تختلف تبعاً للوضع المحتمل فيما إذا كان (طبيعي او غير طبيعي).

من جانبه اعتبر ( Kathenya et al , 2020 : 44) بأن الاستجابة الاستراتيجية تمكن المنظمات من زيادة كفاءتها الاساسية الى اقصى حد لتكون قادرة على تقديم سلع وخدمات ذات قيمة مضافة , وتتمتع المنظمات التي تتبنى الاستجابة الاستراتيجية بأداء افضل مقارنة بتلك التي تفشل في تنفيذ الاستجابات الاستراتيجية. واكد (Arokodare & Asikhia , 2020 :8) ان الوسيلة المناسبة للبقاء والازدهار للمنظمات هي التركيز على استجاباتها الاستراتيجية، لان هذا من شأنه ان يساعد في تحقيق استجابة مطلقة للبيئة المتغيرة، وتعمل سرعة الاستجابة على تعزيز قدرة المنظمات على زيادة حصتها السوقية وتلبية احتياجات الزبائن.

يؤكد علماء الادارة الاستراتيجية على حاجة المنظمات الى امتلاك القدرة على الاستجابة الاستراتيجية كشرط مسبق لتحقيق القدرة التنافسية في بيئة تتصف بالديناميكية العالية ( Onamusi , 2020 : 26). وتعد عملية الاستجابة الاستراتيجية امراً في غاية الاهمية بسبب الديناميكية والتغييرات السريعة والتعقيد المرافق لها، لذا فان عملية الاستجابة الاستراتيجية تقيس قدرة المنظمة

لمعالجة المواقف الاستراتيجية التي تواجهها، وكيفية استخدام مواردها بشكل امثل , فهي بمثابة حل تكتيكي للفرص والتحديات الاستراتيجية والسيطرة على جميع التحديات في بيئة الاعمال .

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص اراء الباحثين في ثلاثة اتجاهات. الاول ركز في مفهومه للاستجابة الاستراتيجية على المنتج ( السلع والخدمات )، التي تعتمد على التغييرات في مزيج او نوع السلع والخدمات التي تقدمها منظمة الاعمال. اما الثاني فينظر الى الاستجابة الاستراتيجية باعتبارها مرتبطة بالعملية اي التغييرات التي لها علاقة بأنظمة العمل الداخلية التي تحول المدخلات الى مخرجات. اما الثالث والاخير فإنه يشير الى الاستجابة الاستراتيجية بالهيكلية ذات الصلة بالأدوار والمسؤوليات

وعليه يمكن تعريف مفهوم الاستجابة الاستراتيجية: بأنه منهج اداري تروم المنظمة من خلاله تحقيق اهداف استراتيجية عن طريق الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومواجهتها باستثمار القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة. ويمكنها التصرف بها .

### ثانياً : اهمية الاستجابة الاستراتيجية

لقد اكتسبت الاستجابة الاستراتيجية اهمية علمية ملحوظة، ويعود ذلك الى الاهمية المتزايدة لموارد المعرفة الخارجية التي تعزز الاداء، وذلك عندما ينظر الى الاستجابة الاستراتيجية كعامل مهم في تطوير قدرات المنظمة من خلال قدرة الاستشعار الخارجي للفرص والتهديدات ووضع الخطط اللازمة للاستجابة للتغيرات البيئية مما يساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظم ( Yusof & Aziz , 2008 : 108 ). فضلاً عن ذلك فهي تخلق حالة من التوافق بين الخصائص الداخلية والخارجية التي تهدف الى الاستمرار بالنمو وتحقيق الاهداف ( Aosa , 2011 : 27 ). و تعزز مثل هذه الخطوات قدرة المنظمة على مسح وتحليل البيئة بصورة حدية، واعداد الاجراءات المناسبة لكي تزدهر اعمالها , كما تؤدي الاستجابة الاستراتيجية دوراً حاسماً في تحديد المواقف الاستراتيجية التي تشارك في كيفية تأثير البيئة الخارجية وموارد المنظمة، وفي تحديد الموقف الاستراتيجي لها ( wairugi , 2012 : 3 ). ويؤكد ( Munyasya , 2014 : 15 ) على ان الاستجابة الاستراتيجية تساهم في تحسين الاداء من خلال تنفيذ استراتيجيات متعددة الاغراض للتغلب على التهديد البيئي، وبالتالي فإن تنفيذ هذه الاستراتيجيات تمكن المنظمة من تعزيز كفاءتها وتخفيض تكاليفها. ومما يزيد من اهمية الاستجابة الاستراتيجية انها تساهم بشكل كبير في تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة ( Mokuia & Muturi , 2015 : 1457 ). هناك العديد من الدراسات التي تعمقت في توكيد وارساء هذه المفاهيم، نتيجة لتطور الادارة الاستراتيجية كمنظومة منفصلة لإدارة الاعمال، وذلك من خلال ثلاث قوى رئيسية مؤثرة وهي (شدة المنافسة، والعولمة، والتطور التكنولوجي)، وهي وراء السبب الذي دفع المنظمات الى اعادة تنظيم طرائق عملياتها من اجل استغلال الفرص في بيئات العمل اثناء التعامل مع التهديدات التي تأتي من هذه القوى المؤثرة ( Nthiah , 2015 : 19 ). وحظيت الاستجابة الاستراتيجية باهتمام كبير من لدن العديد من الباحثين،

بوصفها سلسلة من الجهود والعمليات التنظيمية التي تدفع فيها المنظمة الى الاعمال والمحاكاة بما يمكن من تطور قدرات الديناميكية التي تسهم في تعزيز الاداء ، وتزيد من القدرة التنظيمية للحفاظ على الميزة التنافسية وفي اتخاذ خطوات رئيسية توضح كيفية التعامل مع التحديات التي تمكنها من وضع استراتيجيات تساعد في تحقيق ميزة تنافسية , كما ينظر لها على انها طريقة تتبعها المنظمة لغرض الاستجابة للتحديات الموجودة في البيئة (Muchiri et al , 2017 : 660). فهي تتمتع بقدرة على التأثير المباشر على الاجراءات التنظيمية الشاملة، وعندها تصبح اكثر قوة يمكن ان تقوم بها المنظمة في تجميع افتراضات سلوكية مهمة، بحيث تكون استجابتها اكثر واقعية قدر الامكان ( cheng & wellman , 2017 : 187). واوجز ( Fuertes et al , 2020 : 3) اهمية الاستجابة الاستراتيجية من خلال تعزيز الوعي الاستراتيجي للمديرين للمؤثرات الداخلية والخارجية، والمساهمة في تطوير وتحسين وتنمية الافكار المستقبلية، وتنسيق وتوحيد كافة الجهود لأقسام المنظمة. بالإضافة الى ذلك فإن اهمية الاستجابة الاستراتيجية يمكن ان تحدد خارطة طريق المنظمة للأعمال المستقبلية، وتمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة، وتمنح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة أيضاً.

وفي ضوء ما تم استعراضه، تم التوصل الى ان البيئة ذات حالات عدم التأكد العالية ومتعددة التحديات يحتاج فيها المديرون الى القدرة على الاستجابة للمتطلبات البيئية بشكل عالٍ. وان قدرة الادارة تتجسد في قابليتها على التعامل مع حالات مختلفة من القرارات. وبعبارة اخرى فان الاستجابة الاستراتيجية تعتبر من اهم الانشطة التي تقوم بها المنظمة، والتي تمكنها من السيطرة على التحديات في البيئة (الداخلية والخارجية)، كما أن فهماً افضل للضغوط التنافسية وتوقع المستقبل المجهول يتم من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة القابلة للتطبيق في ظل ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات.

ويرى الباحث ان اهمية الاستجابة الاستراتيجية تظهر في منح المنظمة القدرة على التفاعل مع اي تغيير في بيئة الاعمال، والذي يحتمل أن يأتي من خلال الفحص الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لغرض الحصول على الميزة التنافسية والاحتفاظ بها .

### ثالثاً : استراتيجيات الاستجابة الاستراتيجية

تشهد منظمات الاعمال المعاصرة تحديات وضغوطات وتحولات بيئية جعلتها تنتهج العديد من الاستراتيجيات لغرض مواجهة تلك التحديات. اذ بين (Oliver, 1991 : 151) خمس استراتيجيات للاستجابة الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات القيام بها استجابة للضغوط البيئية. وهي ( القبول، التقليد، والتجنب، والتحدي، والمعالجة ). اذ يشير القبول الى التقليد والامتثال اي الالتزام باللاوعي (الاعمى) بالقيم المتعارف عليها وعدم الاستجابة للتأثيرات المنظمة، كما يشير التقليد الى محاكاة نماذج مؤسسية واعية او غير واعية بما في ذلك المنظمات الناجحة من الشركات الاستشارية او الجمعيات المهنية،

وبنفس الاسلوب يتم تعريف التجنب على انه المحاولة التنظيمية للحيلولة دون ضرورة المطابقة من خلال اخفاء او تخفيف الضغوط البيئية او التهرب من القواعد والتوقعات المنظمة، اما التحدي فهو اهمال او تجاهل القواعد والقيم المؤسسية، فهو يعتبر خياراً استراتيجياً يمكن ان تتبعه المنظمات عندما تكون امكانية التطبيق الخارجي للقواعد المنظمة منخفضة او عندما تتباعد الاهداف الداخلية او تتعارض بشكل كبير مع القيم او المتطلبات المنظمة، واخيراً تشير المعالجة على انها محاولة هادفة للتأثير او السيطرة على الضغوط والتقييمات المنظمة.

وفي نفس السياق سعى العديد من الباحثين الى ربط وجهة النظر المنظمة بالخيار الاستراتيجي من اجل فهم افضل للضغوط المنظمة والاستجابات الاستراتيجية التنظيمية المرتبطة بها، فمن الضروري ان نفهم العلاقة بين السياسة العامة للمنظمة والاستجابة الاستراتيجية المناسبة لتلك السياسة، ونظراً للأهمية المتزايدة لتطبيق النظرية المنظمة باعتبارها مرتبطة بمعالجة القضايا البيئية الرئيسية ويتوجب علينا فهم العوامل التي تواجه المنظمات واختيار الاستجابة الاستراتيجية المناسبة (Clemens & Douglas , 2005 :1205). وأشار (Bernarda & koerte,2007 : 2) الى ان اختيار الاستجابات الاستراتيجية يعتمد على كثافة المنافسة ونوعيتها بين المنظمات , وحدد مجموعة من الاستجابات الاستراتيجية وهي " اعادة التوطين، التجنب، التمايز " حيث تستخدم المنظمات اعادة التوطين، والتجنب، وتسويق استراتيجيات التمايز عندما ترتفع المنافسة مع زيادة جودة المنتج. وذكر (Shehada , 2010 :27) مجموعة من استراتيجيات الاستجابة التنظيمية المحتملة للبيئة، فقد تكون الاستراتيجية الاولى التي يمكن لمنظمة ما ان تحاول القيام بها هي السيطرة على اكتساب وملكية الموارد، وربما يكون هذا صعبا بسبب التكاليف او طبيعة المنظمة نفسها. لذلك سعت العديد من الدراسات الى معرفة انواع الاستجابات الاستراتيجية المستخدمة من قبل منظمات الاعمال، ووفقاً للنتائج تبين ان المنظمات تستخدم العديد من الاستجابات الاستراتيجية اعتماداً على التغيير البيئي. وعلى الرغم من عدم تطبيق النظريات عند بعض المنظمات، ورغم اهميتها لأنها تدرك التفاعل بين الضغوط البيئية وخيارات الاستجابة التي تتبعها المنظمة (Alona & Dwyer , 2012 : 349). وان الاهتمام بالسلوك الاستراتيجي للمنظمات في الاستجابة الفورية للضغوطات البيئية كان مفقوداً في النظرية المنظمة، لكن في المقابل توجد بعض التفسيرات المنظمة التي تؤكد على بعض السلوكيات مثل التشابه والمطابقة والتوافق، بدلاً من السلطة التنظيمية والتحكم في المساهمة في الاستقرار، اذ يمكن للمنظمات ان تمارس مجموعة واسعة من الاستجابات الاستراتيجية كرد فعل على التأثيرات المحيطة بالمنظمة. اما (Sternad , 2012 : 262) فقد حدد مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات كاستجابة للتطورات البيئية مثل الاستراتيجية الاستباقية الداخلية والخارجية، واستراتيجية التخفيض او الترشيح كاستجابة للازمات الاقتصادية مثل حالات الركود الاقتصادي المفاجئ، والذي يعتمد اختيارها ايضاً على نوعية البيئة التي تكمن فيها، وتشمل هذه الاستراتيجيات (استراتيجية الترشيح او

التخفيض من جهة، وكذلك استراتيجيات الحماية من التقلبات الدورية او تعزيز موارد القواعد الحالية، من ناحية اخرى، خفض التكاليف وتقليل النفقات في اوقات الركود )، وكما يوضح الجدول (10) توجد بعض الاستجابات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الاعمال. مثل التفتيت او التقسيم اي تقسيم الاستراتيجية الى اجزاء تكون الادارة اكثر قابلية على إدارتها، ومن اجل تحديد نوع الاستجابة الذي يؤدي الى اكثر التغييرات فائدة، لابد من فهم افضل لكيفية تقييد منظمات الاعمال نتيجة للضغط الناجم عن بيئتها، وطرائق التصرف استراتيجيا لممارسة الضغوط التي تمارسها منظماتها. وأشار (Nyokabi, 2018: 3) الى ان من اهم الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اتباعها هي الاستجابات ( الاستراتيجية والتشغيلية )، اذ تتطلب هذه الاستراتيجيات قرارات من الادارة العليا والالتزامات المالية، كما ان الاعتماد على البيئة يؤثر على نجاح المنظمة على المدى الطويل، اما الاستجابات التشغيلية فهي تهتم بكفاءة العمليات وتعتبر جزء من عمليات التخطيط التي تستخدمها المنظمات لمطابقة الاهداف التشغيلية مع اهداف المنظمة.

ويرى (Karimi & Waruguru, 2018 :339) بأن اختلاف الباحثين في تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للاستجابة الاستراتيجية يأتي من القلق الواضح لمديري المنظمات بسبب ازدياد التعقيد في بيئة الاعمال، اذن لابد من تطوير النظم الاستراتيجية، كما انه ليس امام المنظمات خيارات متعددة سواء القيام ببعض الاجراءات ام الطرائق ام الاساليب من اجل النجاح والبقاء، اذ توفر مدخلات للمنظمة التي تتم معالجتها من خلال الانشطة الداخلية، ويتم توجيه المخرجات الى البيئة على شكل سلع وخدمات لتلبية بعض الاحتياجات، تستخدم المنظمات قوتها لاستثمار الفرص لغرض تحقيق النجاح.

#### جدول ( 10 ) يوضح انواع الاستجابات الاستراتيجية

الاستجابات الاستراتيجية الخارجية	الاستجابات الاستراتيجية الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في أسواق جديدة</li> <li>- تنويع العمل</li> <li>- الاستثمار في المبيعات</li> <li>- الاستثمار في التسويق</li> <li>- كسب الزبائن</li> <li>- المحافظة على الزبائن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار في التكنولوجيا</li> <li>- الاستثمار في الجودة</li> <li>- الاستثمار في الموارد البشرية</li> <li>- الاستثمار في البحث والتطوير</li> <li>- الاستثمار في الإنتاج</li> <li>- الاستثمار في الخدمات اللوجستية</li> </ul>
استراتيجيات التخفيض الخارجية	استراتيجيات التخفيض الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانسحاب من الأسواق</li> <li>- تصفية المنتجات/ خطوط الإنتاج</li> <li>- ترشيد في المبيعات</li> <li>- الترشيد في التسويق</li> <li>- بيع أجزاء من العمل</li> <li>- التركيز على الأعمال الاساسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الترشيد في الإدارة</li> <li>- ترشيد في التكنولوجيا</li> <li>- ترشيد في الموارد البشرية</li> <li>- الترشيد في البحث والتطوير</li> <li>- ترشيد الإنتاج</li> <li>- الترشيد في الخدمات اللوجستية</li> </ul>

Source : Sternad , Diet mar(2012) , , Adaptive strategies in Response to the Economic crisis : A Cross , Cultural Study in Austria and Slovenia , Managing (Global Transitions , Vol (10), No(3)

يتضح من الجدول أعلاه ان الاستجابات الاستراتيجية اما تتجه نحو ( الاستباقية داخليا أو خارجيا )، او تتجه نحو ( التخفيض داخليا او خارجيا ).

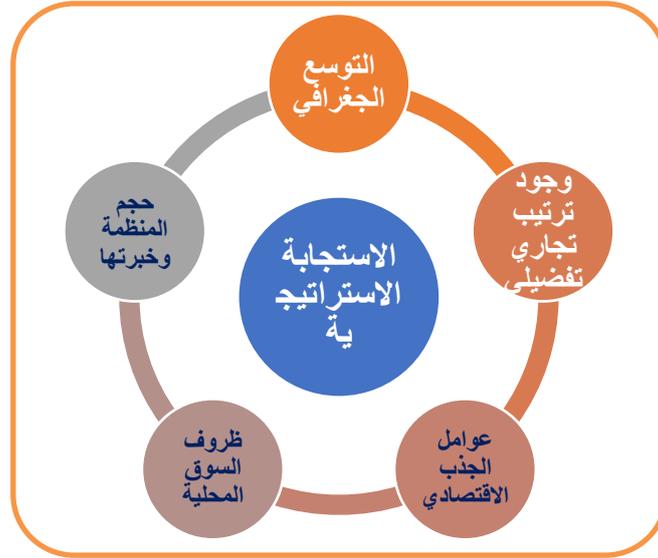
### رابعاً : العوامل المؤثرة في الاستجابة الاستراتيجية

يشهد العالم الان سلسلة من التغييرات المتسارعة جعلته عالماً يختلف تماماً عما كان عليه منذ سنوات قليلة، فالتطورات العلمية تتسابق من أجل حل مشكلات العالم، فجميع منظمات اليوم في سباق خطير لضمان البقاء في حلبة المنافسة، وان التغيير الحاصل في البيئة التنافسية التي تؤثر على المحتوى التنافسي بين المنظمات، وإلى كيفية الاستجابة إلى طلبات الزبائن وتطوير الأعمال ( Wilhelm, et al., 2015 : 328 ) كما ذكر ( Motanya, 2013 :31 ) الكثير من العوامل المهمة والمؤثرة في اختيار الاستجابة الاستراتيجية، مثل " البقاء في السوق، والنمو في الحصة السوقية، والربحية وغيرها " . وكشفت نتائج الدراسة التي اجراها ( Nyokabi , 2018 : 5 ) عن ان الاستجابات الاستراتيجية تتأثر بالكفاءة الادارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وعمليات الرقابة وتوفير الموارد واستخدام التكنولوجيا الجديدة والاحتياجات المتزايدة للزبائن والقيود الحكومية وتقلبات الاسواق وغيرها. بينما ذكر ( DaSilva & Bynoe , 2012 : 207 ) بأن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الاستجابة الاستراتيجية المناسبة من بينها المعايير والتغييرات البيئية التي يمكن تصنيفها على النحو التالي :

1. **التوسع الجغرافي** : وهو عامل مهم يؤثر على استجابة المنظمة للتغييرات المحتملة، ومن ثم يتم تحديد بقاء المنظمة من عدمه. وان البعد الجغرافي يزيد من اكتساب المعرفة من خلال التعرف وبشكل كبير على البيئات المتنوعة ( Jetto , 2014 : 14 ) . ويرى ( Njari & Muathe , 2018: 765 ) ان البعد الجغرافي يستمد اهميته بالنسبة للمنظمة من خلال تقليل التهديد وزيادة العوائد ويسهم بشكل مباشر في تحسين اداء المنظمة، فهو يعتبر من العوامل المؤثرة على قدرة المنظمة على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية .
2. **وجود ترتيب تجاري تفضيلي**: تؤثر مشاركة المنظمات في ترتيبها من حيث المزايا التي توفرها من خلال تقدير تكاليف قدرة استجابتها للتغييرات والمعايير البيئية .
3. **عوامل الجذب الاقتصادي في الاسواق الخارجية** : مما لا شك فيه ان حجم الاسواق ودرجة الوضوح هي عامل جذب اقتصادي يؤثر على الجهود الواجب مراعاتها للاستجابة والتكيف مع البيئة .
4. **ظروف السوق المحلية**: زيادة المعروض في السوق المحلية لتجنب تكاليف التوافق الاستراتيجي طريقة تستخدمها المنظمات الصغيرة التي تفتقر الى الموارد والامكانيات للتوافق والانسجام والاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة والمتطورة .

ويرى ( Griffith , 2012 : 382 ) ان ظروف السوق تزيد من تصورات المنظمة لعدم اليقين وتزيد من قدرتها على المنافسة من خلال فهمها الواضح لاحتياجات الزبائن المتغيرة .

**5. حجم المنظمة وخبرتها في السوق :** غالباً ما تمتلك المنظمات الكبيرة عمليات متكاملة على طول سلسلة التوريد من الانتاج الى التصدير مما يسهل عمليات الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية . ويرى ( cudanov , 2010 : 30 ). ان حجم المنظمة وخبرتها في السوق يعتبر عاملاً مهماً في تنفيذ تكنولوجيا المعلومات وزيادة القدرة على الاستجابة وذلك من خلال زيادة عوامل الابتكار بالاضافة الى القدرة في انشاء العديد من التحالفات الاستراتيجية التي تزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات البيئة . حيث حاول العديد من الباحثين تحديد ما اذا كان حجم المنظمة يؤثر على درجة استجابتها للبيئة ام لا , ويعتقد البعض ان حجم المنظمة وخبرتها في السوق هو عامل محدد ومهم لأدائها من خلال ما تملكه من الموارد اللازمة للاستثمار في التطور التكنولوجي الذي يزيد من تحسين اداء المنظمة ( Tang , 2020 : 13 ). وقد تم تلخيص ما سبق ذكره في الشكل الآتي :



شكل (16) العوامل المؤثر في الاستجابة الاستراتيجية وفقاً لـ (DaSilva & Bynoe , 2012)

وبتصرف من الباحث

### خامساً : مراحل الاستجابة الاستراتيجية

تقوم المنظمات بتحديد مجموعة من الخطوات التي تحتاجها لغرض التفاعل والاستجابة مع المتغيرات البيئية , حيث اشار ( Madjdi & Husig , 2011 : 15 ) الى مجموعة المراحل الاساسية التي تتبعها المنظمة عند تطبيق الاستجابة الاستراتيجية ( الطائي و محمد، 2017 : 168 ) :

#### المرحلة الاولى : فهم الحاجة للتغيير

تتصف اليوم البيئة الخارجية بالديناميكية, وتتميز بالاضطراب والتغيير المستمر الذي يطرح باستمرار تحديات وفرصاً وتهديدات للمنظمات، وفي هذا السياق ليس امام المنظمات خيارات متعددة, وانما وجود

خيار واحد فقط وهو الانخراط في التغيير للحفاظ على موقعها التنافسي (1 : 2019 , Chebbi) وتمثل اهمية فهم الحاجة للتغيير من خلال ادارة التغيير في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ( 2-3 : 2016 , May & Stahl). ووضح ( 113 : 2013 , Soparnot ) بأن التغيير هو عبارة عن الاستجابات المتوافقة من قبل الاجزاء الداخلية المختلفة للمنظمة والتي تتفاعل مع بيئتها، ويمكن تحديد الجوانب المترابطة لفهم الحاجة للتغيير من خلال ثلاثة جوانب هي : السياق ( لماذا التغيير) ؟ ، المحتوى (ما الذي يجب تغييره) ؟ ، العملية ( كيف تتغير ) . وبين ( Steven , 2017 : 215 ) ان الفهم للحاجة للتغيير يعتمد على تطوير التغيير التنظيمي، وعلى تغيير السياق الذي تعمل فيه المنظمات ويمكن لجميع اعضاء المنظمة ان يصبحوا مبادرين للتغيير. ويعتمد فهم الحاجة للتغيير بشكل كبير على استعداد المنظمة من خلال ثقافتها واستراتيجيتها للتغيير باعتباره امراً يسهم في تعزيز القدرة التنافسية .

واستخلاصاً مما تقدم فانه في هذه المرحلة تحتاج المنظمة الى قراءة دقيقة للبيئة الداخلية والخارجية وفهمها فهماً معمقاً، وما هو موقف المنظمة الحالية اي المكان الذي تكون فيه في مرحلة الاخطاء او الاضطرابات ، وهنا لا بد من وجود فريق خاص لفحص البيئة بصورة عامة لمعرفة اهم الاحداث والمشكلات واثرها على المنظمة، وفي هذه الحالة يتم اجراء حالة من التغيير، وان تنتهج القيادة في المنظمة نهجاً استراتيجياً واضحاً ومفهوماً، ووضع استراتيجيات التحول التي تسهم وبشكل كبير في حل المشكلة .

### المرحلة الثانية : الاستكشاف الاستراتيجي ووضع التصورات

بعد الفهم الواضح للحاجة للتغيير ، اذن لا بد للمنظمة من استغلال مواردها لاستكشاف فرص جديدة لغرض وضع تصورات مناسبة لها ، حيث ان القيام بعملية الاستكشاف ووضع التصورات يساهم بشكل كبير بتعزيز ودعم الاستراتيجيات التنافسية ( 4 : 2010 , Simons). وبما ان بيئة الاعمال اليوم تتصف باللاتأكد المستمر فإن الاستكشاف الاستراتيجي اصبح امراً مهماً للمنظمات لغرض بناء تصورات حقيقية وواقعية بما يزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة لتلك التغييرات ويساهم في وضع خطط استراتيجية تضمن البقاء والنمو للمنظمة ( 199 : 2016 , Kayser et al )

واستخلاصاً مما سبق ذكره فانه في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالعديد من التحليلات الاستراتيجية لأجل زيادة المعرفة الاستراتيجية والالمام بأهم المشكلات الناشئة، وذلك لغرض فهم الوضع وصياغة فهم افضل ، وكيف يتم تحقيق الرؤية ، وكيفية الانتقال من النظام الحالي الى النظام المرغوب فيه ، وفي هذه المرحلة ايضاً يتم وضع التخطيط الاستراتيجي الاولي للتحول واستكشاف البيئة الجديدة ، وهنا يقع على عاتق المنظمة ان تطور اعمالها المستقبلية وفقاً لوضع نماذج اعمال واستراتيجيات بديلة والمضي فيها ، حيث تصبح هذه الخطة الاستراتيجية اساساً للخطة الاستراتيجية الاساسية التي تعدل بشكل مستمر وفقاً للمتغيرات البيئية وان تكون مرنة .

**المرحلة الثالثة : تنفيذ الاستراتيجية**

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية مصدراً مهماً في تفوق بعض المنظمات في الاداء على البعض الاخر , حتى ان الاستراتيجية المصممة جيداً لا يمكن ان تضمن النجاح الا ان يتم تنفيذها بشكل فعال , وباعتبار ان تنفيذ الاستراتيجية هي عملية ديناميكية ومتكررة تتكون من أنشطة مختلفة تعمل على تحويل الخطط الاستراتيجية الى اهداف استراتيجية ( Tawse & Tabesh , 2020 : 1). ووضح ( Kiragu , 2020 : 49 ) بأن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يضمن استجابة استراتيجية سريعة لما يجري في البيئة .

وعليه فإن هذه المرحلة يتم فيها وضع نظم واليات لتحويل الرؤية الى واقع جديد ووضع اهم الاجراءات التي تتلاءم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ومن أجل تنفيذ هذه الخطة تأخذ المنظمة جميع المبادرات الاستراتيجية على المستوى التنظيمي والعمل التشاركي بين اعضاء المنظمة والعمل على وحدة الاعمال داخل التنظيم، وعند وضع الاستراتيجية الجديدة توزع الخطط على جميع اعضاء المنظمة ، وذلك لتنفيذ نماذج الاعمال الجديدة التي وضعت استناداً للخطط الاستراتيجية الجديدة .

**المرحلة الرابعة : التعديل الاستراتيجي**

اعتبر ( Yu et al , 2019 : 6 ) بأن التعديل الاستراتيجي هو بمثابة تكتيك فعال لمساعدة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية . حيث يساهم التعديل في خلق استراتيجية جديدة ربما تقود الى ميزة تنافسية، وذلك من خلال النظرة الثاقبة في جمع المعلومات من اجل الوصول الى التبصر الاستراتيجي، وبين ( Roth et al , 2008 : 116 ) ان التعديل الاستراتيجي هو نتيجة للرصد البيئي الفعال لمعرفة انعكاس التنفيذ الخاص بالاستراتيجية الجديدة، وان التعديل الاستراتيجي يسهم في تعزيز اداء المنظمة من خلال ثلاث نقاط اساسية وهي ( Pryor et al , 2017 : 11 )

1- تزويد المنظمة بالمعلومات حول اتجاهات الزبائن والبيئات التنافسية , مما يساعد المنظمة في تحديد الفرص المتاحة .

2- المساعدة في تعزيز قدرة المنظمة من خلال امكانية معالجة واستيعاب المعلومات الجديدة عن طريق الوصول الى الموارد الضرورية .

3- الوصول الى قرارات اكثر سرعة ودقة تتناسب مع المتغيرات الحاصلة في البيئة .

واستخلاصاً لذلك تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالرصد البيئي لمعرفة نتائج التنفيذ الخاصة بالاستراتيجية الجديدة وذلك من أجل معرفة الاداء الداخلي للمنظمة وهذا الاداء يعتمد على الاستراتيجية الجديدة ولا بد من اخذ اجراءات محددة بناءً على ردة الفعل الداخلي والخارجي والعمل على تحديد الانشطة التي قد يحدث فيها مشكلات انية. والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

مسار التحول الاستراتيجي	أ- فهم الحاجة من التغيير	ب- التصور والاستكشاف الاستراتيجي	ج- التنفيذ الاستراتيجي	ج- التعديل الاستراتيجي
1- تنفيذ مهمة اليوم	العمل الحالي	العمل الحالي	العمل الحالي - العمل الجديد الاولي - الاستثمارات في العمل الحشد	عمل موازنة للعمل الحالي الجديد
2- مجموعة استراتيجيات مستمرة	تحديد <u>المستلزمات</u> التقييم الصحي الضوء حاجة التغيير	مجموعة الاتجاهات الاستراتيجية	تحديد الأهداف الاستراتيجية	المراقبة البيئية للمستلزمات المتغيرة تقييم آثار الجهود
3- جعل الاستراتيجية حقيقة	اصلاح تخلص الالتزامات	تحديد المحطات الاولية لحلها والتجزؤ المناسب السريعة	اجراء تغييرات نظامية لتحديد المواقع والموانئ داخل المنظمة	اجراء تغييرات نظامية لتحديد المواقع والموانئ داخل المنظمة
4- عكس العنق	تحديد القادر الظهار الرؤية تحديد التوجه	تعريف عملية اتخاذ قرار التواصل مع أصحاب الأسم	يرتمج إدارة جهود التغيير	يرتمج إدارة جهود التغيير

شكل ( 17 ) مراحل الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: الطائي، يوسف حجيم سلطان ومجد، احمد عبد اللطيف، ( 2017 )، الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاثر الوظيفي - دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14) ، العدد (2) ، الصفحة ( 168 ).

### سادساً : ابعاد الاستجابة الاستراتيجية

تعد الاستجابة الاستراتيجية مدخلاً مهماً للمنظمة، وذلك من اجل تحقيق اهدافها والوقوف على مستقبلها. وهذا يتطلب بناء قدرات معرفية متنوعة تساعدها في تلبية متطلبات الاستجابة الاستراتيجية . وعليه فإن الدراسة الحالية ستسلط الضوء على اهم الابعاد التي تعد محورياً استراتيجياً للاستجابة الاستراتيجية . تهدف ابعاد الاستجابة الاستراتيجية الى تأهيل المقدرات الجوهرية للمنظمة لكي تصبح قادرة على تحقيق اهدافها التنموية من خلال تمكينها من مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي . ومن اجل تحديد ابعاد الاستجابة الاستراتيجية نجد من الضروري عرض وجهات نظر عدد من الباحثين لتلك الابعاد. فقد اوضح (joseph, 2014) الى ان ابعاد الاستجابة الاستراتيجية تتضمن ( استراتيجية التوسع، استراتيجيات الابتكار، استراتيجيات الاندماج والاكتماب، استراتيجيات التحالفات الاستراتيجية، استراتيجيات التكلفة والتمايز )، اذ يمكن المنظمات من تقديم اداء افضل يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة . فيما اشار ( Kathenya et al , 2020 , 47 ) الى وجود ثلاثة ابعاد للاستجابة الاستراتيجية تتمثل بـ ( اعتماد التكنولوجيا، التوسع في السوق، استراتيجيات خفض التكاليف ) التي اعتبرها عناصر مهمة في بناء الاستجابة الاستراتيجية. اما (wairugi , 2021 : 21) حدد ابعاد الاستجابة الاستراتيجية بالاتي (الموقع الاستراتيجي، الاستعانة بمصادر خارجية، تجزئة السوق، الاندماج والاكتماب)، والتي اعتبرها

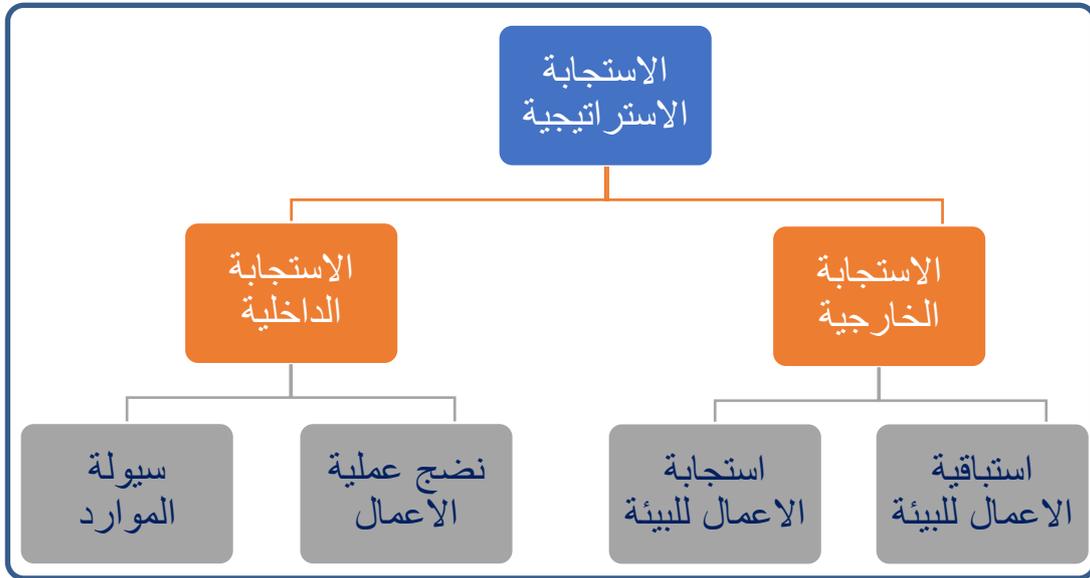
عناصر اساسية لبناء قدرات المنظمات من اجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة . اما الدراسة الحالية فسوف تتبنى الابعاد التي طرحها ( Mavengere,2013 ) والتي تم تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما ( الاستجابة الداخلية والاستجابة الخارجية ) ولكل قسم من هذه الاقسام مجموعة من الابعاد , باعتبار ان تلك الابعاد دليل على قدرة المنظمة على تطوير مواردها وعملياتها بطريقة تمكنها من اعادة التصرف او التأثير على التغيرات في بيئة الاعمال , حيث تم اعتماد هذه الابعاد للأسباب الآتية:

1- توافق هذه الابعاد مع الاهمية العلمية التي قدمها الباحثون بخصوص الاستجابة الاستراتيجية .

2- انسجام تلك الابعاد مع الواقع الميداني للاستجابة الاستراتيجية .

3- ملائمة الابعاد مع اهداف ومتطلبات الدراسة الحالية

والرسم التالي يوضح تلك الابعاد



شكل رقم ( 18 ) ابعاد الاستجابة الاستراتيجية استناداً الى ( Mavengere,2013 )

المصدر : اعداد الباحث

ولكون هذه الابعاد جزءاً رئيسياً من الدراسة فقد تم عرضها ببعض التفصيل :-

### 1- سيولة الموارد:

ادت الزيادة الاخيرة في تقنيات التعلم في القرن الحادي والعشرين الى ظهور تحديات جديدة امام المنظمات، وان نجاح اي منظمة يعتمد على قدراتها التنافسية ( Bayo & Red well , 2020 ). وتشير القدرة التنافسية الى قدرة المنظمة على الاداء بشكل افضل من حيث المبيعات والربحية والجودة والكفاءة ( Well et al , 2021 ). وعلاوة على ذلك فإن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على تحقيق اغراضها، باعتبار ان مفتاح القدرة التنافسية هو الاستخدام الامثل للأدوات الاستراتيجية ومنها سيولة الموارد (Akinbola et al , 2014: 358). ويرى ( Well et al , 2021 ) ان بيئة الاعمال المتغيرة قد ادت الى زيادة الممارسات والقدرات الديناميكية والمرونة والسرعة على الاستجابة وفي ادبيات الادارة الاستراتيجية قد تم تحديدها كمصادر مهمة للقدرة التنافسية، وباعتبار ان سيولة الموارد تمثل القدرة

الداخلية على اعادة تكوين انظمة الاعمال. لذلك يشير ( Doz & Kosonen , 2010 , 370 - 382 ) الى ان سيولة الموارد هي ممارسات الاستخدام المرن لموارد رأس المال , واعداد تخصيص الموارد, بالإضافة الى اجراء عملية التغيير داخل المنظمة للاستفادة من المعرفة بشكل افضل . وتشير العديد من الدراسات ومنها (Teece , 2007 ; Bernardes & Hanna , 2009 ; Achtenhagen et al , 2013)

إلا ان سيولة الموارد تعني القدرة الداخلية لإعادة تكوين انظمة الاعمال واعداد توزيع الموارد بسرعة, استناداً الى عمليات الاعمال وتخصيص الموارد والنهج الافضل للأفراد والاليات والحوافز للتعاون الذي يجعل نماذج الاعمال بشكل افضل ومتكامل . لذلك يتعين على منظمات الاعمال الحفاظ على مستوى معين من سيولة الموارد من اجل تعبئة الميزانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات, كما يجب على المديرين ان يكونوا واضحين بشأن المبادرات التي تصفي الطابع الرسمي على سيولة الموارد اللازمة لاستثمار الفرص وبناء القدرات ( Bradley et al , 2018 : 1-10 )

واستخلاصاً لما تقدم فان سيولة الموارد والقدرة التنافسية هما اعمدة نظرية القدرة الديناميكية والتي مفادها هو قدرة المنظمة على دمج وبناء واعداد تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة, وكيفية الاستجابة للبيئات المضطربة من خلال اعادة تشكيل مواردها وكفاءتها بشكل افضل.

## 2- نضج عملية الاعمال

تدرك المنظمات وبشكل متزايد الحاجة الى زيادة توجيه العملية وتتطلب اطاراً شاملة تركز على التحسين المستمر من خلال التحليل الدقيق للبيئة (Rosemann & Bruin , 2004:1) من جانبه يرى ( Lee et al , 2007: 1 ) تحاول المنظمات اليوم وبشكل متزايد من ادارة عملياتها بشكل متكامل لغرض تحسينها وبشكل مستمر, باعتبار نضج عملية الاعمال هي عامل مهم يساعد المنظمة في تحقيق اهدافها . ان تحسين عمليات الاعمال ونضجها يزيد من التوقعات حول الضغوط من اجل زيادة القدرة على تحقيق اهداف المنظمة التي تتمحور حول نضج عملية الاعمال (Brocke & Rosemann , 2014 :107). وان نضج عملية الاعمال تمثل قدرة المنظمة على تحسين عملياتها الانتاجية من خلال الابتكار وسرعة الاستجابة للبيئة (Röglinger et al , 2012 : 3) وبين ( Okręglicka et al , 2015 : 121 ) بأن نضج عملية الاعمال هو منهج تنتهجه الادارة للتركيز على تحسين طرق عملياتها التجارية باعتباره احد عوامل نجاح المنظمة. وأشار ( Tarhan et al , 2016 : 3 - 4 ) الى ان معظم المنظمات تدرك اهمية نضج عمليات اعمالها من خلال السعي لتقديم افضل المنتجات, ان اول من استخدم عبارة نضج عملية الاعمال هو Philip Crosby واعتبرها حالة من الكمال والمثالية والجاهزية, باعتبار ان نضج عملية الاعمال تركز على ادارة المعرفة وادارة سلسلة التجهيز بشكل مثالي لتعزيز قدرات المنظمة التنافسية. وأشار ( Nteo , 2017 : 20 ) الى ان نضج عملية الاعمال هي بمثابة جسر بين الاعمال وتكنولوجيا المعلومات لأنها تشمل الاساليب والتقنيات وادوات التحليل والتحسين المستمر .

ويرى ( Wahyu & Sastramihardja , 2020 : 27 ; Tarhan et al , 2016 : 3 ) بأن نضج عملية الاعمال تقدم اطاراً مرجعياً من خلال تقييم الوضع الحالي , واجراء التعديلات المناسبة التي تتسجم مع المتطلبات البيئية، حيث تركز تلك العملية على ثقافة الاداء والتميز الاداري بالإضافة الى ادارة عمليات الاعمال .

واستخلاصاً لما تقدم وعلى الرغم من التحديات التي واجهت تطبيق نضج عملية الاعمال الا انها عملت كأداة تشخيص تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الحالية في العديد من المجالات مثل تكنولوجيا المعلومات وساهمت في بناء عملية التعلم التنظيمي وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد اولويات الادارة.

### 3- استجابة الاعمال للبيئة

قبل عقود ثلاثة كان ينظر لاستجابة الاعمال للبيئة على انها انشطة اضافية لزيادة الكلف , وكان الحافز الرئيسي للمنظمة هو التقليل من تأثيرها السلبي على البيئة ( 46 : 2008 , Ambec & Lanoie ). ولكن في الوقت الحاضر فإن فكرة الاستجابة للأعمال البيئية اصبحت احد الاساليب او الطرائق التي تستخدمها المنظمات لزيادة ارباحها ( 68 : 2012 , Vikhanskiy et al ). وهذا ما اشار اليه ( 2 : 2006 , Delmas & Toffel ) بأن النهج المنظماتي البارز الان في عالم الاعمال هو كيفية حصول المنظمة على شرعيتها من خلال استجابة اعمالها للمتطلبات البيئية، حيث ان المنظمة تستمد قوتها التنافسية من خلال امكانيتها على استجابة اعمالها للبيئة. وتعكس الاستجابة القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والابحاث على اهمية استجابة المنظمة للبيئة، حيث انها تعتبر مصدراً مهماً للحصول على الميزة التنافسية، حيث تعتبر استجابة الاعمال للبيئة هي احدى السمات الضرورية في العملية الاستراتيجية وعامل حاسم لتكيف الخطط الاستراتيجية مع البيئة التي تتسم بالتغيير المستمر ويجب على المدراء في المنظمات تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة باعتبار الاستجابة قاعدة اساسية في بناء المنظمات ( 280 : 2012 , Ionescu et al ). حيث تتم الاستجابة من خلال رصد التغييرات والسياسات الحكومية ودراستها ووضع الاستراتيجيات التنظيمية التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة ( 60 , 2015 , Afande & Maina )

### 4 - استباقية الاعمال للبيئة

يعد الاهتمام بالقضايا البيئية من اكثر المجالات انتشاراً في دراسة الاعمال المعاصرة، اذ تهدف اغلب دراسات الادارة البيئية للمنظمات الى ادراج المتغيرات البيئية والمنظور البيئي الشامل كعنصر مساوي لعمليات صنع القرار ( 13 : 2000 , Karvonen ). حيث ادت زيادة الوعي بالمشاكل البيئية الى خلق بيئة تنافسية جديدة، مما دفع العديد من المنظمات الى تبني استراتيجيات بيئية اكثر استباقية على فرض انها تحقق اداء بيئي جيد ( 1079 : 2012 , Ates et al ). كما ان العمل في بيئات متغيرة تتسم باللاتأكد يفرض عليها الاستجابة بسرعة لتلك التغييرات من اجل بقاء ونمو

المنظمة (Knabke& Olbrich , 2013 : 3817). وبين، ( Leonidou et al , 2015 ) هناك بعض الاجراءات التي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة للبيئة مثل ( التزام الادارة العليا في تعزيز الروح البيئية في المنظمة، بناء علاقات جيدة داخل وخارج المنظمة، تحديد القيم البيئية التي تؤثر على الممارسات الاستباقية، العمل على تطوير انظمة التخطيط والتنفيذ) وغيرها من الاجراءات التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة. ولأجل ضمان النمو فلا بد للمنظمات ان يكون لها دور واضح في فهم وتحليل لظروف السوق الخارجية وفحص الادوار المعتدلة للبيئات الديناميكية والتنافسية التي لها تأثير كبير على فاعلية المنتج وابتكار العملية في اداء الاعمال ( Prajogo 2016 ; 241 ) .

يشكل العرض السابق بصفة عامة مدخلا معلوماتيا لبناء وتنفيذ السيناريو الملئم للظروف

المحتملة لبيئة المنظمة .

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### توطئة

يحاول الباحث من خلال هذا المبحث توضيح العلاقة من وجهة نظر نظرية بين متغيرات الدراسة وعلى وفق ما ورد في الأدبيات التي تناولت تلك المتغيرات، وبحدود اطلاع الباحث على تلك الأدبيات ذات الصلة، والتي تسهم بأسلوب مباشر أو غير مباشر في إيجاد علاقة التبادل والاعتمادية بين متغيرات الدراسة الحالية .

#### أولاً : العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية

يواجه عالم الأعمال اليوم مجموعة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتي تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات، بالإضافة الى المعدلات المتزايدة في البيئة التنافسية فيما يتوجب على المنظمات القيام ببعض الاجراءات من اجل ضمان بقائها واستمرار نموها، وبنفس الوقت يحتاج قادة تلك المنظمات الى وضع الخطط الكفيلة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة (Cingoz & Akdogan , 2013: 583). وفتي السياق نفسه اوضح عدد من الباحثين ومنهم (Sánchez et al. 2011: 16 ; Janssen & Brumby , 2015: 2) بأن الاستجابة الاستراتيجية والتكيف من العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة او زوالها، وذلك لان تغييرات البيئة تفرض عليها اتباع اليات واساليب ضرورية تساعد المنظمات من ادامة وايجاد التكامل بين مختلف مكونات المنظمة ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي محكم. ووضح ( Ferraris , 2017 : 454 ) بأن الاستجابة الاستراتيجية تعتمد على قدرة المنظمة من ادارة المعلومات والمعرفة من اجل الابتكار والتكيف مع المتغيرات المحيطة. ويتم تعزيز الاستجابة الاستراتيجية من خلال اداة تجعل المنظمة قادرة على التناغم مع المتغيرات البيئية، اذ يعتبر تخطيط السيناريو أداة فاعلة في كيفية التعامل مع عدم الاضطراب البيئي من خلال انشاء سيناريوهات للمستقبل وهذا ما اكدته ادبيات تخطيط السيناريو وبشكل متزايد على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه على مختلف مستويات المنظمة من خلال توليد المدخلات المناسبة للتخطيط والقرارات لتحقيق القدرة التنافسية في بيئة تتصف بالديناميكية العالية ( Smedt et al , 2012 : 2 ). برزت الحاجة إلى تخطيط السيناريو كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات وبخاصة من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف والاستجابة معها بالأساليب التقليدية من جهة أخرى، ويعتبر تخطيط السيناريو بأنه تقنية مستقبلية تستخدم في التحليل والتخطيط الاستراتيجي متوسط وبعيد المدى بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات والسياسات القوية والمرنة والمبدعة ( Note , 2009 : 15 ). ووفقاً

لـ (Piirani, et al. 2011, 18) اعتبر تخطيط السيناريو مجموعة مسارات منطقية تنطلق من الحاضر بهدف تعريف حالة المستقبل وباعتباره يتعامل مع حالات اللاتأكد في بيئات الاعمال المستقبلية. اذ ان تخطيط السيناريو ذلك الجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات اللاتأكد المستقبلية (Lindgren & Bandhold , 2003). اذ يجب على المنظمات العمل على تطوير قدراتها في الاستجابة والتكيف لمواجهة الديناميكية العالية الموجودة في البيئة (2: 2014, Duchek; 107 : 2014, Limnios et al). وفي نفس السياق فان تخطيط السيناريو يساعد على الاستجابة الاستراتيجية ويساعد المديرين في استكشاف كيفية تطور بيئتهم الخارجية ووضع الاستراتيجيات المناسبة للبيئة الحالية والمستقبلية (644 : 2013, O'Brien). ومن خلال دراسة ادبيات الفكر الاستراتيجي، يعد تخطيط السيناريو اداة مناسبة لتعزيز الاستجابة الاستراتيجية، حيث يهدف تخطيط السيناريو الى تسهيل عملية التفكير الابداعي من اجل وضع سيناريوهات محتملة في كيفية التعامل مع التخبط البيئي ويزيد من فهم بيئة الاعمال، وذلك من خلال زيادة القدرة على التعرف بالمواقف المستقبلية للبيئة وكيفية تطوير قدرة المنظمة للاستجابة لها. (338 : 2012, Tapinos) اذن تخطيط السيناريو هو اسلوب يتخيل المستقبل المحتمل ويضع الخطط المناسبة للاستجابة له ولمتغيراته بهدف المحافظة على بقاء ونمو المنظمة . فمن المهم القول ان استنتاجات الدراسات التي تم ذكرها، تعد نتيجة صحيحة لما اشار اليه (3 : 2019, Bouhaleb & Smida) حول اهمية تخطيط السيناريو في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، باعتباره يشكل محورا مهماً للدور التفاعلي بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية، وبالتالي يمكن القول ان جميع تلك الاشارات تدعم العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية.

### ثانياً : العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية

في ظل التطور الهائل في التكنولوجيا والظروف غير المتوقعة التي تواجهها المنظمات لا يمكن لصانعي القرار تحقيق اهدافهم بنجاح ما لم يكونوا ذوي وعي استراتيجي، لأنه من الصعب تنفيذ الاستراتيجية بنجاح مالم يكن صانع القرار على وعي بكافة الظروف المحيطة بالمنظمة (الداخلية والخارجية)، ولكن عندما يتم جمع الوعي والاستراتيجية، فانه يمكن لصانع القرار تحقيق اهدافهم بنجاح. وفي السياق نفسه فإن الوعي الاستراتيجي الذي يملكه مديرو المنظمات بأنه ميزة تنافسية يمكن ان تنافس بها المنظمات الاخرى ( 133 : 2016, özdaşlı & Kandemir) ولهذا فإن المنظمات في الآونة الاخيرة وفي ظل وجود بيئة اعمال تتصف بالديناميكية العالية والتنافسية المستمرة، بدأت في البحث عن فرص جديدة من اجل الحفاظ على موقعها التنافسي، لذا يجب ان تستمر المنظمات في الاستجابة لمتطلبات البيئة لغرض بقائها في حلبة المنافسة (315 : 2021, Hayajneh et al). لذا فان الوعي الاستراتيجي يعد ذا اهمية حاسمة في الادارة الناجحة، ليكون مديرو المنظمات اكثر قدرة على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وفي نجاحها وفي استجابتها للبيئة التنافسية يجب ان يمتلكوا الوعي

الاستراتيجي الكافي بظروف المنظمة لتحقيق اهدافها، بالإضافة الى ذلك فإنه يعتبر اهم ميزة يجب ان يمتلكها مدراء المنظمات لتحقيق اهداف المنظمة، وان نجاح المنظمات يعتمد على الوعي الاستراتيجي لمديرها (Aytar , 2019 : 3486). وان المنظمات التي لديها وعي استراتيجي هي منظمات عارفة بموقفها التنافسي في السوق , وانها تعرف نوع التحديات التي ستواجهها، لذلك تحاول مثل هذه المنظمات فهم التغييرات في البيئة من اجل البقاء، ويستخدمون العوامل الرئيسية بشكل اكثر فاعلية من الاخرين، بالإضافة الى محاولتهم بالتنبؤ بالتغييرات ( Naktiyok et al , 2009 : 112). ويرى ( Castillo et al , 2018 : 85 ) ان المنظمات بحاجة الى سبل معينة تساعدها لمواكبة التطورات السريعة في البيئة والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة. وبما ان الاستجابة الاستراتيجية هي السبيل الذي من خلاله تتفاعل المنظمات مع الضغط الخارجي، والتي تؤثر في صياغة وتنفيذ وتقييم خططها من اجل تحقيق الاهداف المرجوة ، اذن هناك علاقة بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية ( Nthigah , 2015 : 18). وتعتبر الاستجابات الاستراتيجية اداة فاعلة في تمكين المنظمة من التعامل مع التغييرات البيئية من خلال القيام بالدور الإستباقي لوضع الخطط والبرامج التي تتسجم مع التغييرات المحتملة (Yang et al , 2015 : 7).

اذن فالمنظمة تحتاج الى مجموعة من الاستجابات الاستراتيجية المختلفة التي تعزز وتضمن بقاءها ونموها اذا تنطوي قدرة الاستجابة التنظيمية على الابتكار في المنظمة، والاستباقية، والمخاطرة في المنظمة، كما تؤثر هذه القدرات في مسح وتحديد الفرص المتاحة ( Luo et al , 2001 : 21 ). ان هذه الاستجابات تستلزم وعي استراتيجي دقيق لكيفية تحليل البيئة والاستعداد للتغييرات لتكون اكثر قدرة على التنافس ( Akoth , 2011 : 30 )

ومما تقدم فان للوعي الاستراتيجي تأثيراً على الاستجابة الاستراتيجية اذ انه من خلال الوعي الاستراتيجي الذي يمتلكه صانعو القرار في المنظمة ومدى معرفتهم وادراكهم بظروف المنظمة وبالعوامل التي تؤثر عليها، والتي من الممكن ان تواجهها في المستقبل، يمكن معرفة مدى قدرة المنظمة على الاستجابة الاستراتيجية ومدى توفر الموارد اللازمة لها من خلال وضع الخطط التي يمكن من خلالها تحقيق المنظمة لأهدافها بنجاح.

## ثالثاً : العلاقة بين تخطيط السيناريو والوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية

بات من المعروف ان من خصائص بيئة المنظمات وبخاصة منظمات الاعمال الاضطراب البيئي , مما فرض على ادارة المنظمات وقادتها الاستراتيجية ان تتبنى وتعتمد تقنيات قادرة على مواجهة التحديات، ولضمان البقاء والنمو في عصر التغيير المستمر يتوجب على المنظمة تحديد الفرص القادمة والتهديدات المحتملة بشكل مبكر , وان تخطيط السيناريو يمثل مجموعة من الرؤى المتماسكة والمنطقية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Fink et al . 2005: 360). اذ يساعد تخطيط السيناريو المنظمات في النظر للمستقبل، وتوقع الاحداث والاتجاهات، وفهم المخاطر، وتوافر افكار للأنشطة الريادية من خلال تشخيص خيارات استراتيجية جديدة (Raspin & Terjesen , 2007 : 116). ويتطلب تخطيط السيناريو من المديرين فهم القوى التي تقف خلف المخرجات، وعليه فان تخطيط السيناريو يتعامل مع المستقبل المتوقع وخلق صورة له من خلال مجموعة من البدائل المستقبلية (Schwarz , 2007 : 21). واوضح (Vecchiato , 2019 : 2) بان تخطيط السيناريو يساعد المنظمة في كيفية الاستجابة مع البيئة المتغيرة واتخاذ الاجراءات المناسبة لضمان بقاء ونمو المنظمة. وبين (Tapinos , 2012 : 339) من خلال الاستجابة الاستراتيجية تكون المنظمة قادرة على تحديد مكانة وربط نفسها بالبيئة لضمان استمرار نجاحها وايضاً حماية نفسها من المفاجآت التي تسببها البيئة. اكدت الدراسة التي اجراها ( Imalingat , 2015 ) بأن الاستجابات الاستراتيجية تمكن المنظمات من التعامل بشكل فعال مع التغييرات في بيئة الاعمال وتساهم بشكل كبير في تلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن والمساعدة في تحسين الاداء. وفي نفس السياق بينت العديد من الدراسات ومنها (Akinyele & Fasobon, 2015 ; KilonZi , 2012 ; kimunguyi , 2013) ان الاستجابات الاستراتيجية تعتبر أداة لتحسين الاداء وتزيد من القدرة التنافسية للمنظمات بالإضافة الى زيادة الابتكار والابداع لديها. و اشار (Davis et al , 2011 : 325) الى ان الاستجابة الاستراتيجية لم تحقق اهدافها من دون وعي عند اصحاب القرار في المنظمات باعتبار ان الوعي الاستراتيجي هو قدرة الفرد في النظر ابعد من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والادراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن ان تقع وتؤثر على عمل المنظمة. والوعي الاستراتيجي يمثل قدرة صانع القرار او الاستراتيجي على الفهم العقلي للحقائق الاستراتيجية وتحليل المبادئ الاساسية للاستراتيجيات، واعادة تصميم الديناميكيات المختلفة وتقييم الاحداث والتجارب السابقة بشكل صحيح، ورؤية الفرص والتفاعل بشكل صحيح مع التهديدات (Yıldız , 2019 : 92).

واستخلاصاً لما تقدم يعد تخطيط السيناريو احد متطلبات نجاح الاستجابة الاستراتيجية، اذ ان المنظمات التي تواجه بيئات متغيرة وديناميكية عالية تحتاج الى اعداد خطط للتعامل مع المتغيرات، خاصة وان هذا التغيير قد يكون غير متوقع وقد يحدث فجأة، لذا تحتاج المنظمات الى تخطيط استراتيجي

مرن من اجل الاستجابة والتكيف والبقاء، وخاصة بعد ان اصبحت تقنيات التنبؤ التقليدية لا تقدم تنبؤات موثوقة في البيئات المتغيرة، وفي نفس الوقت احد ركائز نجاح الاستجابة الاستراتيجية هو الوعي الاستراتيجي الذي يمثل المهارة والمعرفة التي تمكن صانعي القرار في المنظمة من تطوير رؤية واضحة ونظام فكري قائم على الاستفسار والبحث وتحويل القيم وزيادة القدرات العقلية.

وتأسيساً على ما سبق فإن البيئة المعاصرة تحتاج الى خطط شاملة ودقيقة للإحاطة بالظروف المستقبلية المحتملة للمنظمة ، ويعد تخطيط السيناريو اكثر دقة ومحاكاة للظروف المستقبلية التي قد تواجه المنظمات، إلا ان هذا التخطيط لا يأخذ أفاقه ودقته في رسم التصورات المستقبلية، إلا إذا تم بناؤه وتنفيذه على اساس التكامل والتفاعل بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية المحتملة.

# الفصل الثالث

## الإطار العملي للدراسة

**المبحث الأول:** الاختبار البنائي لمقياس الدراسة

**المبحث الثاني:** وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

**المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة

### تمهيد

يتطلب الجانب الميداني لاختبار فرضيات الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية التفاعلية بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وحسب ما جاء بتساؤلات الدراسة الميدانية وما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرعية , ولتحقيق ذلك جاء هذا الفصل ليتناول الجانب التطبيقي للدراسة , ففيه سوف نستعرض المنهج التحليلي العام الذي يتتم اعتماده بها , فهو يستدعي استخدام بعض الأدوات والبرامج الاحصائية المناسبة . اذ تضمن ثلاث مباحث , فالأول مخصص لتقويم اداة القياس واختبارها , اما الثاني فيستعرض التحليل والوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة وهو الجانب الاساس والمهم لأي استدلال احصائي يسعى اليه الباحث والذي يختبر ويستكشف جزءاً من اهداف الدراسة الخاصة بمستوى توفر وممارسة الابعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة من قبل افراد العينة في الشركة المبحوثة , اما المبحث الثالث فيستعرض اختبار فرضيات الدراسة ( فرضيات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير المباشر والتأثير والتفاعل )

## الفصل الثالث : الاطار العملي للدراسة

### البحث الاول

#### الاختبار البنائي لمقياس الدراسة

- ❖ الترميز والتوصيف
- ❖ اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى
- ❖ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
- ❖ التحليل العاملي الاستكشافي
- ❖ اختبار الصدق البنائي التوكيدي
- ❖ اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس
- ❖ اختبار الاتساق الداخلي

### البحث الثاني

#### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

- ❖ وصف وتشخيص متغير تخطيط السيناريو
- ❖ وصف وتشخيص متغير الوعي الاستراتيجي
- ❖ وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية

### البحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة

- ❖ اختبار فرضيات الارتباط
- ❖ اختبار فرضيات التأثير المباشر
- ❖ اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة

## المبحث الاول

### الاختبار البنائي لمقياس الدراسة

توطئة ...

تعد استمارة الاستبانة الاداة الرئيسة التي اعتمدها الباحث في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية، ولهذا فان التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امرا لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من وصف وتشخيص المتغيرات وتحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينها، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات مقاييس الدراسة ومصداقيتها، وكما يأتي:

#### أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون الدراسة من ثلاث متغيرات رئيسة هي: تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، والاستجابة الاستراتيجية. وكل متغير يتكون من عدة أبعاد فرعية. والجدول (11) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد ورموزها في التحليل الاحصائي.

#### الجدول (11) ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
5	IA <sub>1</sub> -IA <sub>5</sub>	الحصول على المعلومات	تخطيط السيناريو See Pla
5	KD <sub>1</sub> -KD <sub>5</sub>	نشر المعرفة	
5	SDSC <sub>1</sub> -SDSC <sub>5</sub>	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	
5	CSA <sub>1</sub> -CSA <sub>5</sub>	الوعي بخدمة الزبون	الوعي الاستراتيجي Str Awa
5	SPA <sub>1</sub> -SPA <sub>5</sub>	الوعي بالمبيعات / الترويج	
5	PSA <sub>1</sub> -PSA <sub>5</sub>	الوعي بالمنتج / الخدمة	
5	CEA <sub>1</sub> -CEA <sub>5</sub>	الوعي بالبيئة التنافسية	
5	ACA <sub>1</sub> -ACA <sub>5</sub>	الوعي بالتنسيق / الادارة	
5	RF <sub>1</sub> -RF <sub>5</sub>	سيولة الموارد	الاستجابة الاستراتيجية Str Res
5	BPM <sub>1</sub> -BPM <sub>5</sub>	نضج عملية الاعمال	
5	BRE <sub>1</sub> -BRE <sub>5</sub>	استجابة الاعمال للبيئة	
5	BPE <sub>1</sub> -BPE <sub>5</sub>	استباقية الاعمال للبيئة	

المصدر: اعداد الباحث.

## ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

حدد ( Devriendt et al: 2012: 329 ) صدق المقياس من خلال قدرته على قياس ما وضع من اجله او الصفة المراد قياسها ، فالمقياس الصادق هو ذلك المقياس الذي لديه القدرة على قياس الصفة التي وضع من اجلها. أي أن المقياس له مصداقية ظاهرية إذا كان محتواه يبدو ببساطة ذا صلة بالشخص الذي يجري الاختبار عليه، ويقوم مجموعة من الخبراء المتخصصين بتقييم مظهر الاستبيان من حيث الجدوى، وسهولة القراءة، واتساق الأسلوب والتنسيق، وضوح اللغة المستخدمة (Taherdoost , 2016 : 29)

اما صدق المحتوى فيقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي جمعت من اجله، وتحديد ما اذا كان محتوى الفقرات بصياغاته يعبر عن البعد الذي تمثله ام لا. كما يقصد به فحص مضمون او محتوى المقياس فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع المدروس الذي يقيسه (Barton et al , 2011 : 589).

وبذلك قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين<sup>(1)</sup> المتخصصين في مجال ادارة الاعمال. وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى انتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع امكانية إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها السادة المحكمون قامت الباحثة بالتداول معهم بهدف التوصل الى الصيغة المناسبة لفقرات الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وخاصة فيما يتعلق بتطوير مقياس تخطيط السيناريو والتركيز على المنافسين والمتعاقدين ورسم السيناريوهات التي تنسجم مع امكانيات المنظمة، اما فيما يتعلق بمقياس الاستجابة الاستراتيجية ومن اجل تجسيد الدور الاستراتيجي لهذا المتغير فقد قام الباحث بأجراء التعديلات اللازمة التي تجسد آراء الخبراء وتوصياتهم بهدف التأكد من حصول الاستبانة على رأي الاكثريّة من الخبراء والمحكمين. ويوضح الجدول (12) النسب المئوية التي تحدد اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق تام تم تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات المثبتة من قبل السادة المحكمين.

(1) يوضح الملحق (1) قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة.

جدول (12) نسب اتفاق السادة المحكمين حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الحصول على المعلومات	5	4	80	تعديل صياغات واطافة بعض الفقرات
2	نشر المعرفة	5	5	100	
3	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	5	3	60	
4	تخطيط السيناريو	15	12	80	
5	الوعي بخدمة الزبون	5	4	80	
6	الوعي بالمبيعات / الترويج	5	5	100	
7	الوعي بالمنتج / الخدمة	5	5	100	
8	الوعي بالبيئة التنافسية	5	3	60	
9	الوعي بالتنسيق / الادارة	5	4	80	
10	الوعي الاستراتيجي	25	21	84	
11	سيولة الموارد	5	3	60	
12	نضج عملية الاعمال	5	3	60	
13	استجابة الاعمال للبيئة	5	4	80	
14	استباقية الاعمال للبيئة	5	4	80	
15	الاستجابة الاستراتيجية	20	14	70	

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته يعد أحد اهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة، اذ يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات تؤدي الى التحقق من طبيعة توزيع البيانات لتحديد الاحصاءات او الاساليب المناسبة للتحليل. وفي الدراسات السلوكية والادارية يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، مما يعطي للباحث حرية اختيار الإحصاءات المناسبة لهذه البيانات، اذ يمكن للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الإحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً.

وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة لا نجدها في الاحصاءات اللامعلمية لا سيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant , 2007: 210)

وبذلك اعتمد الباحث لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات فرضيتين هما:

1. (HO) : فرضية العدم التي تنص على عدم اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي .

2. (H1) : الفرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي .  
ولغرض التحقق من طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على استخدام اختبار كولموكوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك.

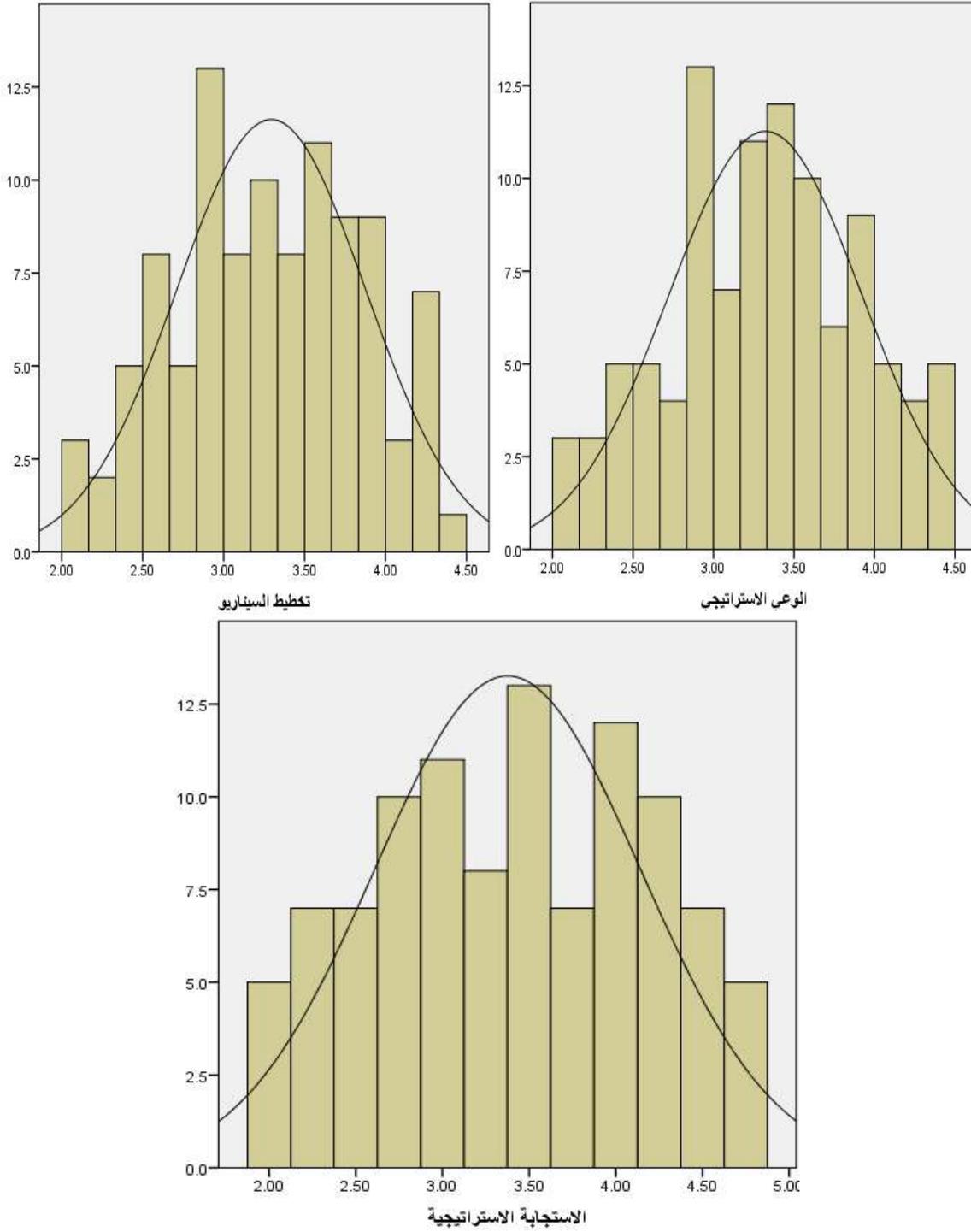
اذ يتضح من الجدول (13) ان مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.200 , 0.099) للمتغيرات الثلاث (تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي ، الاستجابة الاستراتيجية ) وهي اعلى من مستوى المعيار المعتمد للمقارنة البالغ (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، ويوضح الشكل (19) المدرج التكراري وشكل التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

وهذا يدل على ان جميع فقرات المتغيرات الثلاث تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار ، ولذلك يمكن رفض الفرضية الاولى التي تنص بعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وقبول الفرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

الجدول (13) اختبار لمتغيرات الدراسة (Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk)

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.149	186	.981	.200*	186	.072	تخطيط السيناريو
.101	186	.979	.200*	186	.062	الوعي الاستراتيجي
.022	186	.970	.099	186	.077	الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج ( SPSS V. 24 )



الشكل (19) التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة الثلاثة

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

#### رابعاً: التحليل العاملي الاستكشافي

التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) هو طريقة إحصائية متعددة المتغيرات أصبحت أداة أساسية في تطوير والتحقق من صحة النظريات والقياسات الخاصة بالمتغيرات السلوكية والنفسية ، وهو واحد من عائلة الأساليب الإحصائية التي تحاول تحديد أصغر عدد من التركيبات الافتراضية (المعروفة أيضاً باسم

العوامل أو الأبعاد أو المتغيرات الكامنة أو المتغيرات التركيبية أو السمات الداخلية) التي يمكن أن تشرح اختلاف التباين الملحوظ بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ، اذ تم تطبيق EFA لأول مرة بواسطة (Spearman1904) وسرعان ما أصبح أداة أساسية في تقييم النظريات والتحقق من أدوات القياس (Watkins , 2018 : 220-221)

وللتأكد من الصدق العملي الاستكشافي من الضروري التأكد من عدة معايير جوهرية تحقق ذلك يمكن تحديدها بالآتي:

1. التحقق من كفاية حجم العينة الميدانية من خلال مقياس كايزر ماير - اولكن (The ) (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) ومدى وجود علاقات الارتباط المتداخلة (Interrelated) بين المتغيرات من خلال اختبار (Bartlett's test) وتحديد معنوية الاختبار من خلال الاعتماد على معنوية قيمة مربع كاي (Chi-) (4 : 2020 Harerimana & Mtshalib) .Square
  2. النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر التي يجب ان تعطي دلالة معنوية عندما تساوي او تزيد عن (60%) بشكل عام (8 : 2021 Laurett et al)
  3. أن لا تقل قيمة الجذور الكامنة (Eigenvalue) لعدد الابعاد الخاصة بقياس كل متغير عن الواحد الصحيح (4 : 2020 Harerimana & Mtshalib)
  4. ان تزيد نسب تشبع او تحميل العوامل (Factors Loading) عن (30%) لتكون دالة معنويًا ومعتمدة ضمن الدراسات السلوكية والاجتماعية (231 : 2018 Watkins)
- وبما ان التحليل العملي الاستكشافي يستخدم اساساً لبناء المقاييس الجديدة للمتغيرات وتطويرها، فانه سوف يعتمد في اطار البحث الحالي على مستوى المتغيرات الثلاثة خاصة بعد ان تم تطوير المقاييس الثلاث من حيث عدد الفقرات والصياغة والمحتوى ، وعلى النحو الآتي :

### **1. التحليل العملي الاستكشافي لمتغير تخطيط السيناريو**

يتضمن هذا المقياس (15) فقرة مقسمة على ثلاثة ابعاد فرعية، يجري اختبار مدى صدقها في قياس تخطيط السيناريو من اجل التثبت على الفقرات التي تتمتع بصدق عالي واستبعاد الفقرات غير الملائمة بعد اخضاعها للمعايير التي ذكرت سابقاً، اذ يتضح من الجدول (14) ان مدى كفاية عدد افراد العينة قد بلغ (0.840) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي أكبر من (0.50) اي انها قيمة مقبولة مما يدل على ان العينة مناسبة لأجراء التحليل العملي. اما بخصوص مدى وجود علاقات الارتباط بين فقرات المقياس فان ذلك يمكن التحقق منه من خلال مقياس اختبار بارنليت (Bartlett's test) اذ يتضح ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة اقل من (0.05) مما يدل على ان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المقياس دالة معنويًا.

الجدول (14) : قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس تخطيط السيناريو

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.840
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	847.720
	df	135
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات (SPSS V.23)

اما بالنسبة الى تحليل المكونات الاساسية فانه يساعد في تحديد عدد العوامل الاساسية (المكونات) التي تقسم عليها فقرات المقياس، والجذور الكامنة (Eigenvalue) المميزة والتي حُدِّدَت في التحليل بأكثر من الواحد الصحيح، والنسبة المئوية للتباين والنسبة التراكمية للتباين المفسر والتي يجب ان تزيد عن (60%) للمتغير الرئيس اي للعوامل مجتمعة.

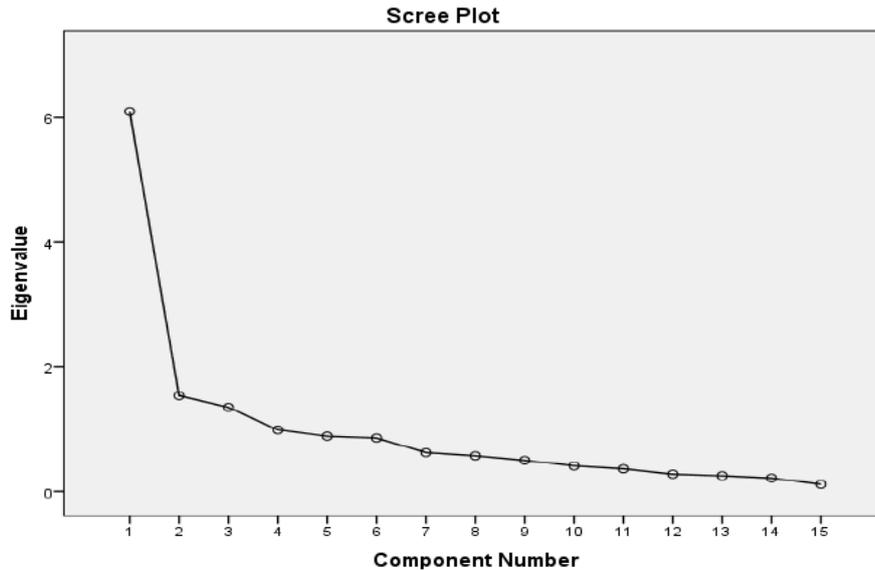
لذلك يتضح من الجدول (15) ان تحليل المكونات الاساسية قد انتخب ثلاثة عوامل رئيسية تمثل المكونات الاساسية لتخطيط السيناريو تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس وكانت جذورها الكامنة أكثر من الواحد الصحيح، كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الثلاثة (59.838) وهي اقل بقليل جدا من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية للمقياس.

الجدول (15): التباين الكلي المفسر لمقياس تخطيط السيناريو

استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة			الجذور الكامنة الاولى			المكون
التراكمي %	من التباين %	الكلي	التراكمي %	من التباين %	الكلي	
40.646	40.646	6.097	40.646	40.646	6.097	1
50.862	10.216	1.532	50.862	10.216	1.532	2
59.838	8.977	1.346	59.838	8.977	1.346	3
			66.407	6.569	.985	4
			72.296	5.889	.883	5
			77.997	5.701	.855	6
			82.139	4.142	.621	7
			85.937	3.798	.570	8
			89.249	3.312	.497	9
			91.963	2.714	.407	10
			94.360	2.397	.360	11
			96.188	1.828	.274	12
			97.847	1.659	.249	13
			99.259	1.413	.212	14
			100.000	.741	.111	15

المصدر: مخرجات (SPSS V.23).

والشكل (20) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني الذي تتضح فيه قيمة الجذور الكامنة لفقرات المقياس (المحور العمودي) وعدد الفقرات (المحور الافقي).



والشكل (20) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

اما ما يتعلق بنسب التشعب لفقرات مقياس تخطيط السيناريو التي تعبر عن مربع معامل الارتباط البسيط بين كل فقرة مع العوامل الثلاثة المستخرجة على وفق نتائج التحليل العامل فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في الجدول (16) وحسب العوامل الثلاث التي افرزها التحليل العامل الاستكشافي.

الجدول (16): نسب التشعب لفقرات مقياس تخطيط السيناريو

ت	فقرات المقياس	العامل الاول	العامل الثاني	العامل الثالث
1	IA1	.879		
2	IA2	.800		
3	IA3	.718		
4	IA4	.550		
5	IA5	.506		
1	KD1		.857	
2	KD2		.758	
3	KD3		.747	
4	KD4		.617	
5	KD5		.526	
1	SDSC1			.933
2	SDSC2			.841
3	SDSC3			.755
4	SDSC4			.698
5	SDSC5			.522

المصدر: مخرجات (SPSS V.23)

## 2. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الوعي الاستراتيجي

يتضمن هذا المقياس (25) فقرة مقسمة على خمسة ابعاد، يجري اختبار مدى صدقها في قياس الوعي الاستراتيجي من اجل التثبيت على الفقرات التي تتمتع بصدق عالي واستبعاد الفقرات غير الملائمة بعد اخضاعها للمعايير التي ذكرت سابقاً، اذ يتضح من الجدول (17) ان مدى كفاية عدد افراد العينة قد بلغ (0.755) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي أكبر من (0.50) اي انها قيمة مقبولة مما يدل على ان العينة مناسبة لأجراء التحليل العاملي. اما بخصوص مدى وجود علاقات الارتباط بين فقرات المقياس فان ذلك يمكن التحقق منه من خلال مقياس اختبار بارتلليت (Bartlett's test) اذ يتضح ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة اقل من (0.05) مما يدل على ان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المقياس دالة معنوياً.

**الجدول (17): قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس الوعي الاستراتيجي**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3228.046
	df	300
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات (SPSS V. 23)

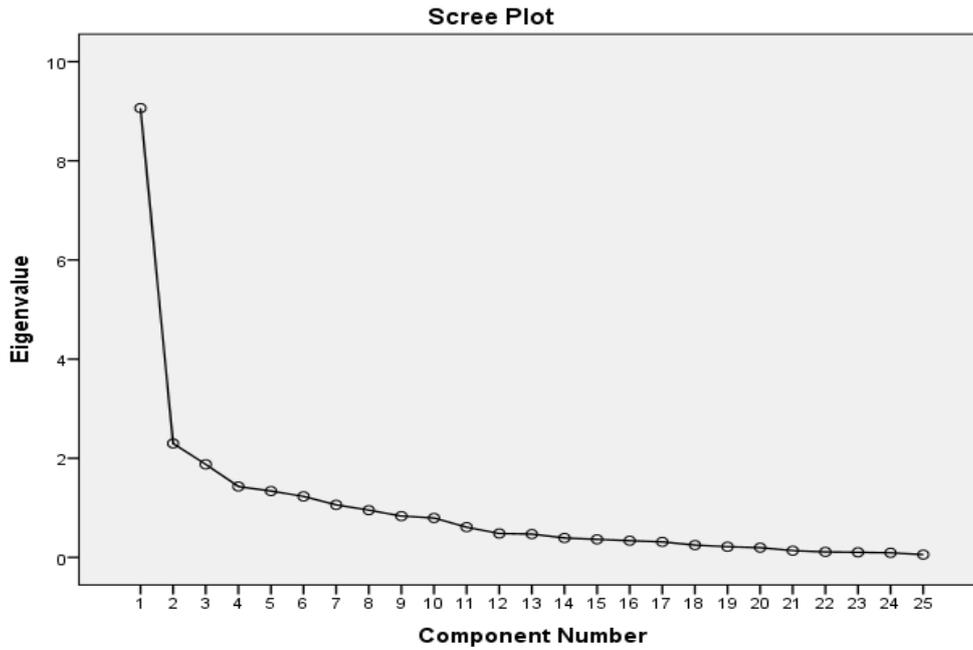
اما بالنسبة الى تحليل المكونات الاساسية فانه يتضح من الجدول (18) ان التحليل قد انتخب خمسة عوامل رئيسية تمثل المكونات الاساسية للوعي الاستراتيجي تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس وكانت جذورها الكامنة أكثر من الواحد الصحيح، كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الخمسة (64.021) وهي اعلى من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية للمقياس.

الجدول (18) : التباين الكلي المفسر لمقياس الوعي الاستراتيجي

استخلاص المجاميع من التثبعات المربعة			الجذور الكامنة الاولية			المكون
التراكمي %	من التباين %	الكلي	التراكمي %	من التباين %	الكلي	
36.252	36.252	9.063	36.252	36.252	9.063	1
45.443	9.191	2.298	45.443	9.191	2.298	2
52.950	7.507	1.877	52.950	7.507	1.877	3
58.671	5.721	1.430	58.671	5.721	1.430	4
64.021	5.350	1.338	64.021	5.350	1.338	5
			68.944	4.923	1.231	6
			73.184	4.240	1.060	7
			76.996	3.812	.953	8
			80.329	3.334	.833	9
			83.510	3.181	.795	10
			85.946	2.436	.609	11
			87.874	1.928	.482	12
			89.751	1.877	.469	13
			91.317	1.566	.391	14
			92.775	1.458	.364	15
			94.119	1.345	.336	16
			95.369	1.250	.312	17
			96.364	.995	.249	18
			97.226	.862	.216	19
			98.012	.786	.197	20
			98.556	.544	.136	21
			98.999	.442	.111	22
			99.407	.408	.102	23
			99.775	.369	.092	24
			100.000	.225	.056	25

المصدر: مخرجات (SPSS V.23)

والشكل (21) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني الذي تتضح فيه قيمة الجذور الكامنة لفقرات المقياس (المحور العمودي) وعدد الفقرات (المحور الافقي) .



الشكل (21) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة

اما ما يتعلق بنسب التشبع لفقرات مقياس الوعي الاستراتيجي التي تعبر عن مربع معامل الارتباط البسيط بين كل فقرة مع العوامل الخمسة المستخرجة على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في الجدول (19) وحسب العوامل الاربع التي افرزها التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول ( 19 ) : نسب التشبع لفقرات مقياس الوعي الاستراتيجي

ت	فقرات المقياس	العامل الاول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس
1	CSA1	.794				
	CSA2	.780				
	CSA3	.768				
	CSA4	.661				
	CSA5	.644				
2	SPA1		.721			
	SPA2		.693			
	SPA3		.659			
	SPA4		.561			
	SPA5		.458			
3	PSA1			.797		
	PSA2			.773		
	PSA3			.764		
	PSA4			.630		
	PSA5			.459		

.797				CEA1	الوعي بالبيئة التنافسية	4
.786				CEA2		
.769				CEA3		
.477				CEA4		
.393				CEA5		
.787				ACA1	الوعي بالتنسيق/ الادارة	5
.772				ACA2		
.553				ACA3		
.505				ACA4		
.472				ACA5		

المصدر : مخرجات ( SPSS V.23 ).

### 3. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية

يتضمن هذا المقياس (20) فقرات مقسمة على اربعة ابعاد , يجري اختبار مدى صدقها في قياس الاستجابة الاستراتيجية من اجل التثبت على الفقرات التي تتمتع بصدق عالي واستبعاد الفقرات غير الملائمة بعد اخضاعها للمعايير التي ذكرت سابقاً , اذ يتضح من الجدول (20) ان مدى كفاية عدد افراد العينة قد بلغ (0.762) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (0.50) اي انها قيمة مقبولة مما يدل على ان العينة مناسبة لأجراء التحليل العاملي . اما بخصوص مدى وجود علاقات الارتباط بين فقرات المقياس فان ذلك يمكن التحقق منه من خلال مقياس اختبار بارتلليت (Bartlett's test) اذ يتضح ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (0.000) وهي نسبة اقل من (0.05) مما يدل على ان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المقياس دالة معنوياً.

الجدول (20) : قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) الخاص بمقياس الاستجابة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.762
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2452.654
	df	190
	Sig.	.000

المصدر : مخرجات ( SPSS V.23 ).

اما بالنسبة الى تحليل المكونات الاساسية فانه يتضح من الجدول (21) ان التحليل قد انتخب اربعة من العوامل الرئيسية التي تمثل المكونات الاساسية الاستجابة الاستراتيجية تنتظم تحتها الفقرات الخاصة

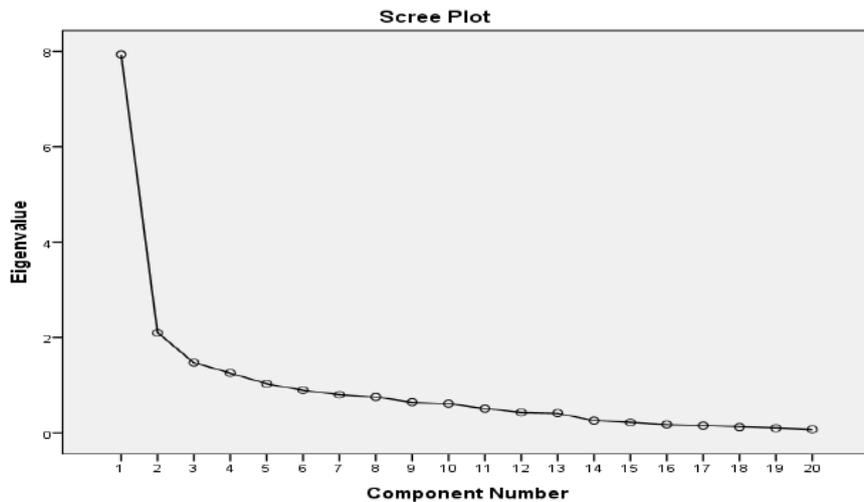
بالمقياس وكانت جذورها الكامنة أكثر من الواحد الصحيح، كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الاثني (63.853) وهي اعلى من النسبة المحددة البالغة (0.60) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية للمقياس.

**الجدول (21) : التباين الكلي المفسر لمقياس الاستجابة الاستراتيجية**

استخلاص المجاميع من التشبعات المربعة			الجذور الكامنة الاولية			المكون
التراكمي %	من التباين %	الكلي	التراكمي %	من التباين %	الكلي	
39.687	39.687	7.937	39.687	39.687	7.937	1
50.204	10.518	2.104	50.204	10.518	2.104	2
57.572	7.368	1.474	57.572	7.368	1.474	3
63.853	6.281	1.256	63.853	6.281	1.256	4
			69.024	5.170	1.034	5
			73.515	4.491	.898	6
			77.525	4.010	.802	7
			81.299	3.775	.755	8
			84.521	3.222	.644	9
			87.602	3.080	.616	10
			90.155	2.553	.511	11
			92.309	2.154	.431	12
			94.386	2.077	.415	13
			95.694	1.308	.262	14
			96.808	1.114	.223	15
			97.691	.882	.176	16
			98.465	.774	.155	17
			99.108	.643	.129	18
			99.631	.523	.105	19
			100.000	.369	.074	20

المصدر : مخرجات ( SPSS V.23 ).

والشكل (22) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة التي تمثل المخطط البياني الذي تتضح فيه قيمة الجذور الكامنة لفقرات المقياس (المحور العمودي) وعدد الفقرات (المحور الافقي).



الشكل (22) يوضح الخارطة الركامية للجذور الكامنة

المصدر: مخرجات (SPSS V.23)

اما ما يتعلق بنسب التشبع لفقرات مقياس الاستجابة الاستراتيجية التي تعبر عن مربع معامل الارتباط البسيط بين كل فقرة مع العوامل الاثنى عشر المستخرجة على وفق نتائج التحليل العنقودي فقد سجلت نسباً عالية فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (0.30) وهي كما موضحة في الجدول (22) وحسب العاملين التي افرزها التحليل العنقودي الاستكشافي.

الجدول (22): نسب التشبع لفقرات مقياس الاستجابة الاستراتيجية

ت	فقرات المقياس	العامل الاول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
1	RF1	.878			
	RF2	.874			
	RF3	.782			
	RF4	.757			
	RF5	.753			
2	BPM1		.839		
	BPM2		.791		
	BPM3		.683		
	BPM4		.660		
	BPM5		.401		
3	BRE1			.797	
	BRE2			.615	
	BRE3			.594	
	BRE4			.441	
	BRE5			.388	
4	BPE1	.864			
	BPE2	.790			
	BPE3	.659			
	BPE4	.507			
	BPE5	.423			

المصدر: مخرجات (SPSS V.23)

### خامساً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) من اهم الاختبارات التي تسهم في التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانيا ، ولذلك اعتمد الباحث اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس الدراسة المستخدمة في قياس متغيراته الرئيسية وابعادها الفرعية كونه من أهم الطرق الاحصائية الشائعة الاستخدام في العديد من التخصصات وهو جزء من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) الذي يقوم على استيعاب بنية المفهوم موضوع الدراسة او التحليل ، وان لكل عامل مؤشرات او متغيراته المقاسة المتفردة دون اي تقاطع او اشتراك بفقرات القياس بين اكثر من عامل كامن (تيغزة ، 2012 : 163)

والهدف الاساسي من التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من سؤاليين اساسيين هما:

1. هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تتلائم وتنسجم مع النموذج الفرضي للقياس؟

2. هل ان نموذج القياس المستخدم في قياس المتغيرات الثلاث (تخطيط السيناريو، الوعي الاستراتيجي، الاستجابة الاستراتيجية) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه المتغيرات والابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

ولغرض الاجابة على السؤاليين انفاً يجب التحقق من معيارين هما: (Schumacher & Lomax,2010: 16)

#### أ. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها ، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40).

#### ب. مؤشرات مطابقة الانموذج ((Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج، لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تنسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة .

والجدول (23) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة الانموذج الهيكلية للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول (23): مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم Cmin ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	مؤشر المطابقة المقارن Goodness Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	اكبر من 0.90
5	مؤشر توكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	اكبر من 0.90
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	اقل من 0.08

Source : Singh ,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

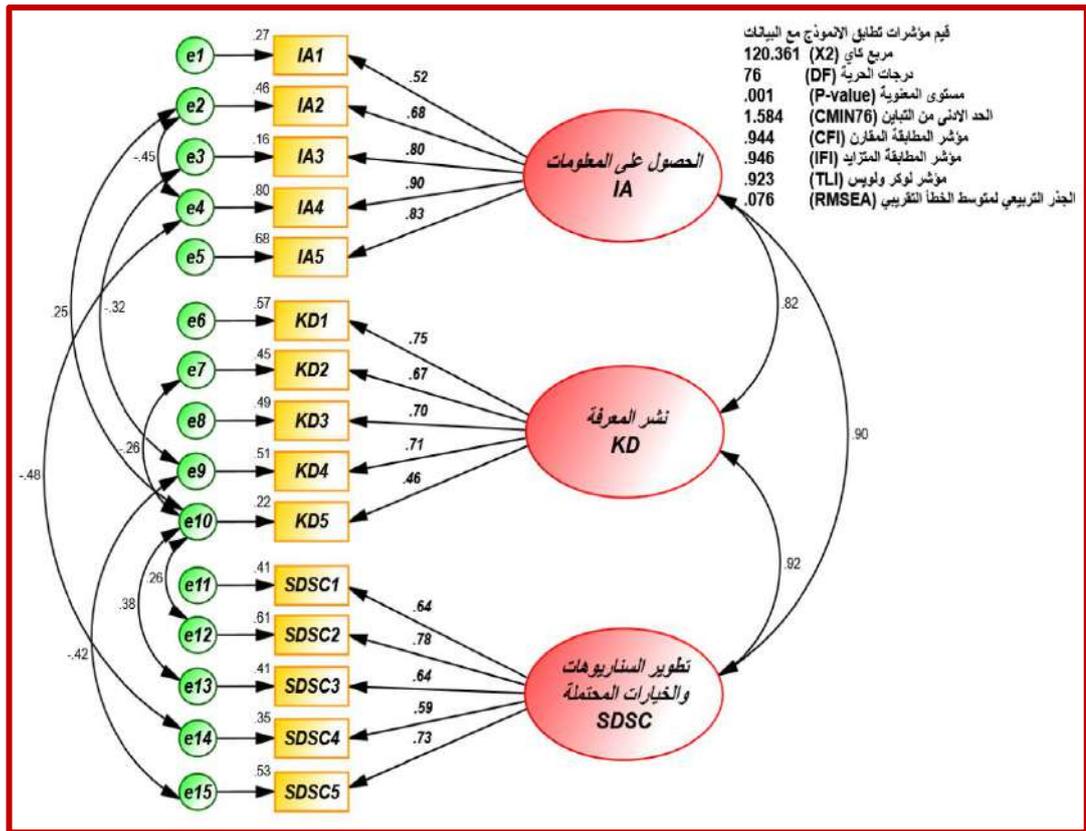
وفي ضوء ما سبق كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما يأتي:

1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تخطيط السيناريو:

يوضح الشكل (23) ان المقياس المعتمد لقياس متغير تخطيط السيناريو يتكون من (15) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد بواقع (5) فقرات لبعده الحصول على المعلومات، (5) فقرات لبعده نشر المعرفة، و(5) فقرة لبعده تطوير السيناريوهات والخيارات المحتملة.

اذ يتضح من الشكل (23) ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (.C.R.) الظاهرة في الجدول (24) هي قيم معنوية، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات ودقتها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء (8) من مؤشرات التعديل فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير تخطيط السيناريو يقاس بثلاث ابعاد فرعية وكل بعد يقاس بخمس فقرات قياس.



الشكل (23) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تخطيط السيناريو

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (24) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تخطيط السيناريو

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
IA5	<---	الحصول على المعلومات	.826	1.000			
IA4	<---	الحصول على المعلومات	.896	1.122	.107	10.467	***
IA3	<---	الحصول على المعلومات	.797	.834	.130	6.412	***
IA2	<---	الحصول على المعلومات	.678	.865	.122	7.087	***
IA1	<---	الحصول على المعلومات	.519	.688	.125	5.497	***
KD5	<---	نشر المعرفة	.464	.521	.117	4.453	***
KD4	<---	نشر المعرفة	.714	1.000			
KD3	<---	نشر المعرفة	.700	1.035	.156	6.649	***
KD2	<---	نشر المعرفة	.667	.856	.135	6.355	***
KD1	<---	نشر المعرفة	.755	.936	.130	7.174	***

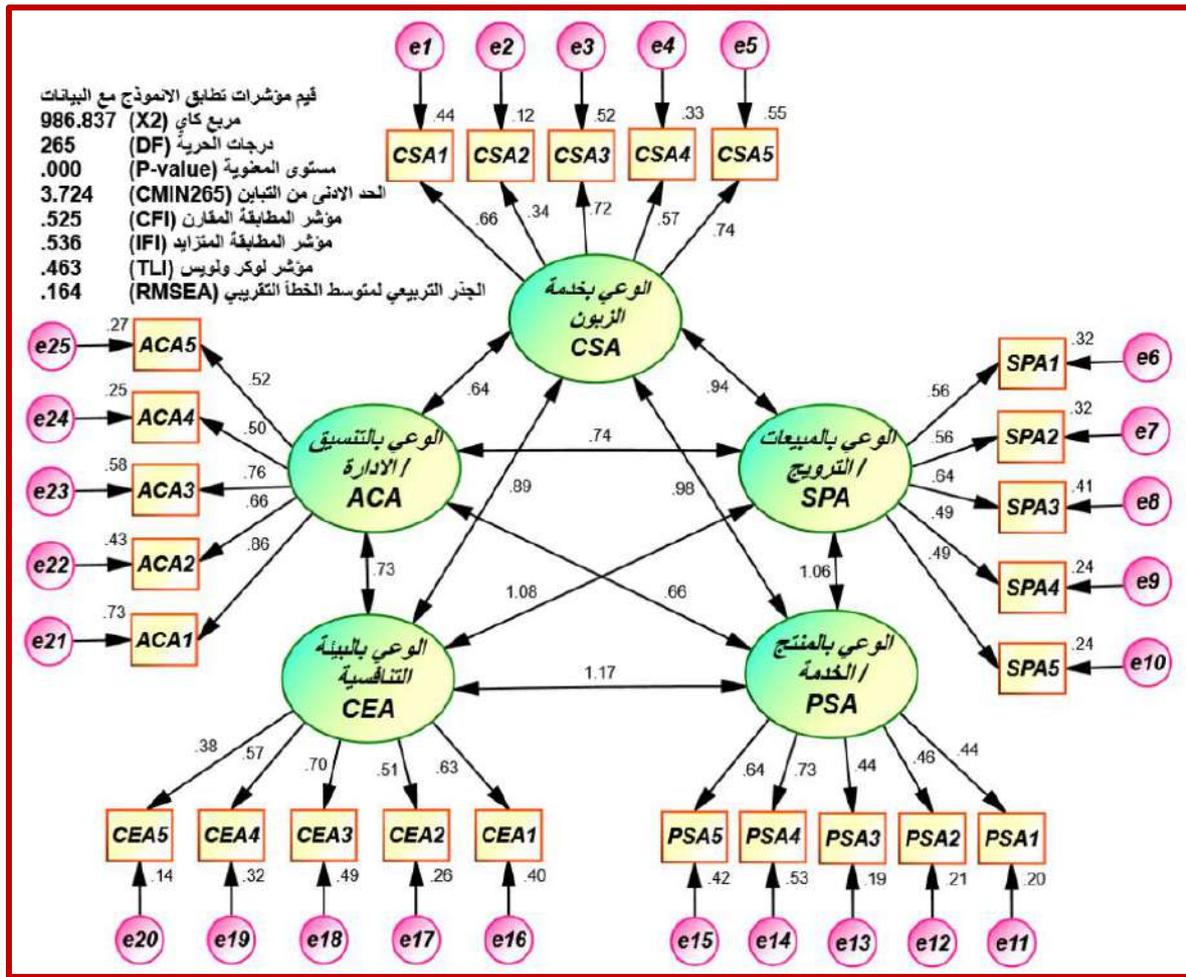
SDSC5	<---	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	.728	1.189	.202	5.894	***
SDSC4	<---	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	.592	1.000			
SDSC3	<---	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	.637	1.175	.218	5.381	***
SDSC2	<---	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	.779	1.473	.238	6.178	***
SDSC1	<---	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	.639	1.208	.225	5.370	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V. 23)

## 2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوعي الاستراتيجي:

يوضح الشكل (24) ان المقياس المعتمد لقياس متغير الوضوح الاستراتيجي يتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة ابعاد بواقع (5) فقرات لبعد الوعي بخدمة الزبون، (5) فقرة لبعد الوعي بالمبيعات / الترويج، (5) فقرات لبعد الوعي بالمنتج / الخدمة، (5) فقرات لبعد الوعي بالبيئة التنافسية، و(5) فقرات لبعد الوعي بالتنسيق / الادارة.

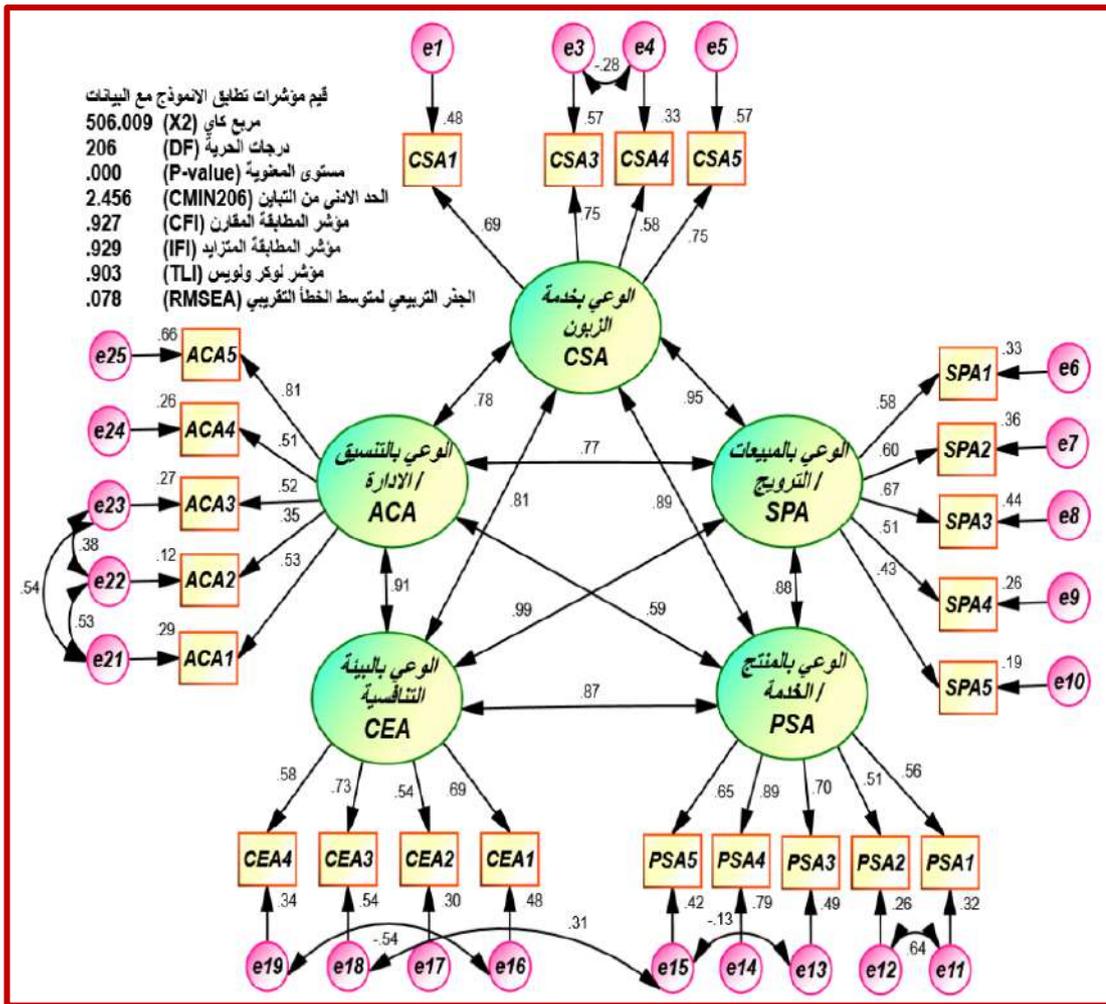
كما يتضح وجود فقرتين ذات تقدير ضعيف للمعلمة اذ كانت تقديراتها دون النسبة المعيارية البالغة (0.40) وهذه الفقرات هي (CEA5 , CSA2) الظاهرة في بعدي (الوعي بخدمة الزبون ، والوعي بالبيئة التنافسية) على التوالي ، اذ كان تقديرهما (0.38 , 0.34) على التوالي ، وهذا يدل على ضعف تمثيلهما للابعاد الذي تنتميان اليهما مما يستوجب حذفهما ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI, IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة.



الشكل (24) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الوعي الاستراتيجي قبل التعديل

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ولذلك وبعد حذف الفقرتين اعلاه واجراء (8) من مؤشرات تعديل الانموذج الهيكلية نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (25). وبهذا يكون الانموذج الهيكلية قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى شركة (Shell) النفطية العاملة في جنوب العراق عينة الدراسة. اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R). الظاهرة في الجدول (25) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها.



الشكل (25) التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الوعي الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

الجدول (25) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الوعي الاستراتيجي

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
CSA1	<---	الوعي بخدمة الزبون	.690	1.000			
CSA3	<---	الوعي بخدمة الزبون	.752	1.078	.157	6.876	***
CSA4	<---	الوعي بخدمة الزبون	.577	.841	.157	5.342	***
CSA5	<---	الوعي بخدمة الزبون	.752	1.144	.164	6.988	***
SPA1	<---	الوعي بالمبيعات / الترويج	.577	1.000			
SPA2	<---	الوعي بالمبيعات / الترويج	.598	.825	.164	5.039	***
SPA3	<---	الوعي بالمبيعات / الترويج	.665	1.100	.202	5.435	***
SPA4	<---	الوعي بالمبيعات / الترويج	.505	.864	.195	4.439	***
SPA5	<---	الوعي بالمبيعات / الترويج	.433	.763	.193	3.950	***

PSA1	<---	الوعي بالمنتج / الخدمة	.564	1.128	.157	7.180	***
PSA2	<---	الوعي بالمنتج / الخدمة	.514	1.000			
PSA3	<---	الوعي بالمنتج / الخدمة	.699	1.485	.301	4.928	***
PSA4	<---	الوعي بالمنتج / الخدمة	.891	1.918	.347	5.520	***
PSA5	<---	الوعي بالمنتج / الخدمة	.648	1.386	.293	4.730	***
CEA1	<---	الوعي بالبيئة التنافسية	.693	1.000			
CEA2	<---	الوعي بالبيئة التنافسية	.544	.657	.123	5.348	***
CEA3	<---	الوعي بالبيئة التنافسية	.733	.899	.126	7.150	***
CEA4	<---	الوعي بالبيئة التنافسية	.581	.751	.163	4.611	***
ACA1	<---	الوعي بالتنسيق / الادارة	.535	.624	.116	5.379	***
ACA2	<---	الوعي بالتنسيق / الادارة	.348	.367	.108	3.403	***
ACA3	<---	الوعي بالتنسيق / الادارة	.519	.585	.111	5.286	***
ACA4	<---	الوعي بالتنسيق / الادارة	.513	.543	.106	5.139	***
ACA5	<---	الوعي بالتنسيق / الادارة	.813	1.000			

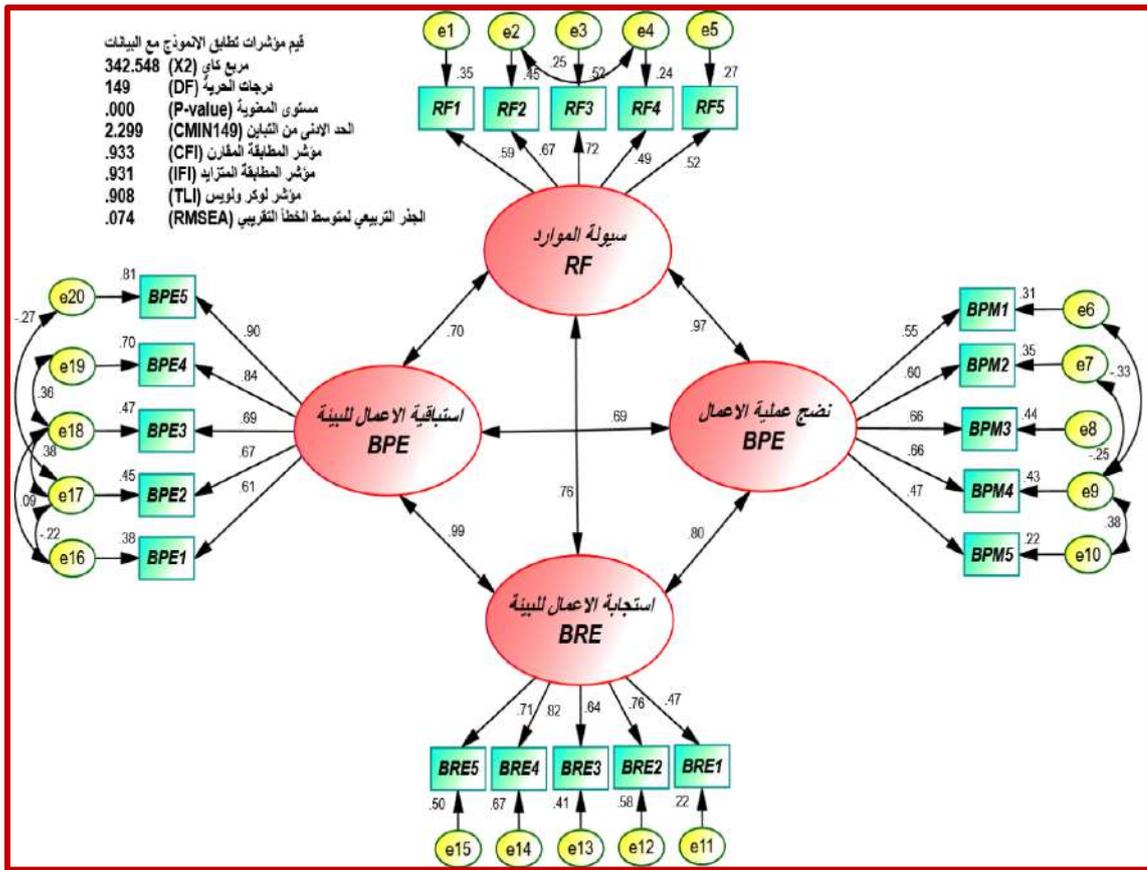
المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V. 23)

### 3. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية:

يوضح الشكل (26) ان المقياس المعتمد لقياس متغير الاستجابة الاستراتيجية يتكون من (20) فقرة موزعة على اربعة ابعاد بواقع (5) فقرات لبعد سيولة الموارد، (5) فقرات لبعد نضج عملية الاعمال، و(5) فقرة لبعد استجابة الاعمال للبيئة، و(5) فقرة لبعد استباقية الاعمال للبيئة.

اذ يتضح من الشكل (26) ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (.C.R.) الظاهرة في الجدول (26) هي قيم معنوية، وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات ودقتها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء (9) من مؤشرات التعديل فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الاستجابة الاستراتيجية يقاس بأربعة ابعاد فرعية وكل بعد يقاس بخمس فقرات قياس.



الشكل (26) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (26) معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاستجابة الاستراتيجية

			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
RF1	<---	سيولة الموارد	.589	1.000			
RF2	<---	سيولة الموارد	.672	1.194	.230	5.195	***
RF3	<---	سيولة الموارد	.722	1.294	.238	5.444	***
RF4	<---	سيولة الموارد	.495	.828	.199	4.149	***
RF5	<---	سيولة الموارد	.518	1.011	.236	4.286	***
BPM1	<---	نضج عملية الاعمال	.553	1.191	.315	3.783	***
BPM2	<---	نضج عملية الاعمال	.596	1.340	.342	3.921	***
BPM3	<---	نضج عملية الاعمال	.665	1.197	.288	4.153	***
BPM4	<---	نضج عملية الاعمال	.655	1.708	.335	5.094	***
BPM5	<---	نضج عملية الاعمال	.467	1.000			
BRE1	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.472	.622	.127	4.880	***
BRE2	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.765	1.049	.118	8.874	***

BRE3	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.642	.917	.131	7.018	***
BRE4	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.817	1.000			
BRE5	<---	استجابة الاعمال للبيئة	.707	1.014	.127	7.977	***
BPE1	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.613	1.000			
BPE2	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.667	1.212	.237	5.119	***
BPE3	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.688	1.193	.196	6.071	***
BPE4	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.839	1.418	.211	6.706	***
BPE5	<---	استباقية الاعمال للبيئة	.898	1.466	.209	7.002	***

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V. 23)

### سادساً: اختبار معامل الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس

يعتبر تحديد معاملات الثبات والصدق للمقاييس السلوكية والادارية (الاستبانة) من اهم الاجراءات التي تثبت صلاحية المقاييس وجدواها في قياس أي من الصفات والظواهر السلوكية. والصدق في هذا المجال يعتمد على عاملين مهمين، هما: الغرض من الأداة، والعينة التي ستطبق عليها الأداة. اما صدق الاختبار فيُقصد به أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وُضع الاختبار لقياسه، أي يقيس فعلاً ما يقصد أن يقيسه. بمعنى آخر، يتعلّق صدق الاختبار بما يقيسه ذلك الاختبار، وإلى أي حد ينجح في قياسه. وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرو نباخ الفاء، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick, 2011 : 54). كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة. وكما موضح في الجدول (27).

الجدول (27): معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	نسبة كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الحصول على المعلومات	0.751	0.867
	نشر المعرفة	0.787	0.887
	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	0.807	0.898
	تخطيط السيناريو	0.889	0.943
2	الوعي بخدمة الزبون	0.736	0.858
	الوعي بالمبيعات / الترويج	0.771	0.878
	الوعي بالمنتج / الخدمة	0.774	0.880
	الوعي بالبيئة التنافسية	0.760	0.872
	الوعي بالتنسيق / الادارة	0.781	0.884
3	الوعي الاستراتيجي	0.921	0.960
	سيولة الموارد	0.741	0.861
	نضج عملية الاعمال	0.715	0.846
	استجابة الاعمال للبيئة	0.811	0.901
	استباقية الاعمال للبيئة	0.870	0.933
	الاستجابة الاستراتيجية	0.922	0.960

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج ( SPSS V24 )

يتضح من الجدول (27) ان جميع قيم معاملات كرونباخ الفا للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.715 - 0.922). اما بالنسبة الى معاملات الصدق الهيكلي فأنها تراوحت بين (0.846 - 0.960)، وهذا يثبت جدوى هذه المعاملات كونها مقبولة احصائياً مما يثبت مدى دقة وثبات أداة القياس وصدقها الهيكلي العالي وقدرتها على قياس متغيراتها وابعادها الفرعية بشكل واقعي يتلاءم مع اجابات افراد العينة المبحوثة.

### سابعاً: اختبار الاتساق الداخلي

اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد الاساليب التي يمكن من خلالها اختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد الفرعية التي تنتمي اليها، ويتم تحقق الاتساق الداخلي كلما كانت معاملات الارتباط معنوية عند نسب معنوية مقبولة ضمن الدراسات السلوكية، ويوضح الجدول (28) اختبار الاتساق الداخلي بين الابعاد الفرعية وفقراتها:

جدول (28) معاملات الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغير الرئيسي
0.01	.563**	.646**	IA1	الحصول على المعلومات	تخطيط السيناريو
0.01	.592**	.686**	IA2		
0.01	.451**	.483**	IA3		
0.01	.539**	.677**	IA4		
0.01	.476**	.596**	IA5		
0.01	.733**	.770**	KD1	نشر المعرفة	
0.01	.668**	.672**	KD2		
0.01	.710**	.811**	KD3		
0.01	.738**	.792**	KD4		
0.01	.510**	.616**	KD5		
0.01	.706**	.744**	SDSC1	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	
0.01	.764**	.794**	SDSC2		
0.01	.653**	.737**	SDSC3		
0.01	.604**	.712**	SDSC4		
0.01	.670**	.773**	SDSC5		
0.01	.588**	.777**	CSA1	الوعي بخدمة الزبون	الوعي الاستراتيجي
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			CSA2		
0.01	.658**	.752**	CSA3		
0.01	.592**	.648**	CSA4		
0.01	.629**	.769**	CSA5		
0.01	.612**	.649**	SPA1	الوعي بالمبيعات / الترويج	
0.01	.570**	.717**	SPA2		
0.01	.633**	.695**	SPA3		
0.01	.539**	.617**	SPA4		
0.01	.535**	.636**	SPA5		
0.01	.548**	.615**	PSA1	الوعي بالمنتج / الخدمة	
0.01	.484**	.576**	PSA2		
0.01	.462**	.555**	PSA3		
0.01	.691**	.711**	PSA4		
0.01	.693**	.812**	PSA5		
0.01	.638**	.648**	CEA1	الوعي بالتنافسية	
0.01	.506**	.558**	CEA2		
0.01	.753**	.829**	CEA3		
0.01	.585**	.674**	CEA4		
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي			CEA5		
0.01	.635**	.843**	ACA1	الوعي بالتنسيق / الإدارة	
0.01	.432**	.721**	ACA2		
0.01	.576**	.783**	ACA3		

0.01	.531**	.664**	ACA4		
0.01	.671**	.642**	ACA5		
0.01	.554**	.698**	RF1	سيولة الموارد	الاستجابة الاستراتيجية
0.01	.671**	.784**	RF2		
0.01	.665**	.740**	RF3		
0.01	.560**	.692**	RF4		
0.01	.547**	.606**	RF5		
0.01	.587**	.667**	BPM1	نضج عملية الاعمال	
0.01	.550**	.676**	BPM2		
0.01	.671**	.659**	BPM3		
0.01	.593**	.717**	BPM4		
0.01	.463**	.711**	BPM5		
0.01	.554**	.656**	BRE1	استجابة الاعمال للبيئة	
0.01	.687**	.771**	BRE2		
0.01	.664**	.749**	BRE3		
0.01	.767**	.819**	BRE4		
0.01	.731**	.787**	BRE5		
0.01	.621**	.732**	BPE1	استباقية الاعمال للبيئة	
0.01	.687**	.756**	BPE2		
0.01	.677**	.877**	BPE3		
0.01	.738**	.872**	BPE4		
0.01	.770**	.821**	BPE5		

المصدر: مخرجات البرنامج ( Amos V. 23 )

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

توطئة ...

يشتمل هذا المبحث على عرض نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال العينة المبحوثة لغرض قياس متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتحديد نتائج الاحصاءات الوصفية بالاعتماد على بعض المؤشرات الاحصائية ك(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف النسبي، والاهمية النسبية) استناداً الى مخرجات برامج (Microsoft Excel & SPSS)، وكما يأتي:

ولأجل تحقيق اهداف الدراسة وتفسير اجابات عينتها وتحديد مستواها ميدانياً تم الاعتماد على تفسير الاوساط الحسابية المتحققة من خلال الرجوع الى خمس فئات تم تحديدها لهذا الغرض والتي تتناسب مع مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) المعتمد في تحديد اجابات العينة ، وكما يتضح في الجدول (29) :

الجدول (29) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1 – 1.80	منخفض جداً
2	1.81 – 2.60	منخفض
3	2.61 – 3.40	معتدل
4	3.41 – 4.20	مرتفع
5	4.21 – 5.00	مرتفع جداً

Source : Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world , P. 573 .

#### اولاً- وصف وتشخيص متغير تخطيط السيناريو

يتضمن وصف وتشخيص متغير تخطيط السيناريو فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً ، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير تخطيط السيناريو وابعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

#### 1- وصف وتشخيص متغير تخطيط السيناريو تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير تخطيط السيناريو تفصيلياً وكما يأتي:-

**أ. وصف وتشخيص بعد الحصول على المعلومات**

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الحصول على المعلومات الذي تم قياسه بخمس فقرات ( IA1 - IA5 ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.359) والانحراف المعياري ( 0.621 ) ومعامل الاختلاف النسبي ( 18.50 % ) والاهمية النسبية ( 67.18 % ) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً وهذا يدل على اهمية هذه الفقرة وسعي ادارة الشركة لجمع المعلومات عن البيئة التي تعمل بها لغرض التعرف على الاتجاهات والقوة الدافعة مما يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة الاستراتيجية

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تجري الشركة العديد من المقابلات واللقاءات لغرض جمع المعلومات من مصادر مختلفة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.500) وانحراف معياري بلغ (1.079) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.82 %) وبأهمية نسبية بلغت ( 70.00 % )، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تعتمد الشركة على التقارير والدراسات والبحوث العلمية للحصول على المعلومات) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.235) وانحراف معياري بلغ (0.858) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.52 %) وبأهمية نسبية بلغت (64.71 %)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

**الجدول (30) : الاحصاءات الوصفية لبعد الحصول على المعلومات**

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	70.00	30.82	1.079	3.500	تجري الشركة العديد من المقابلات واللقاءات لغرض جمع المعلومات من مصادر مختلفة .
4	65.49	33.61	1.100	3.275	تحرص الشركة على الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين ومشاركتهم للحصول على المعلومات .
5	64.71	26.52	0.858	3.235	تعتمد الشركة على التقارير والدراسات والبحوث العلمية للحصول على المعلومات
2	68.24	28.08	0.958	3.412	تسعى الشركة للحصول على المعلومات من المنافسين الرئيسيين والموردين والمتعاقدين
3	67.45	29.48	0.994	3.373	تسعى الشركة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب
	67.18	18.50	0.621	3.359	المعدل العام لبعد الحصول على المعلومات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel , SPSS).

**ب. وصف وتشخيص بعد نشر المعرفة.**

يتضح من الجدول (31) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد نشر المعرفة الذي تم قياسه بخمس فقرات ( KD1 - KD5 )، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.347) والانحراف المعياري (0.651)

ومعامل الاختلاف النسبي (19.45%) والاهمية النسبية (66.94%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً، وهذا يدل بأن الشركة المبحوثة تقوم بنشر المهارات والمعارف بين الافراد العاملين لغرض الاسهام في رسم مجموعة من السلوكيات حول التبادل المعرفي والاحتفاظ برأس المال الفكري.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تستخدم الشركة التكنولوجيا لنشر المعرفة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.520) وبانحراف معياري بلغ (0.780) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.16%) وبأهمية نسبية بلغت (70.39%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة. في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تحرص الشركة لنشر المعرفة بين العاملين لغرض خلق بيئة عمل مناسبة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.157) وبانحراف معياري بلغ (0.931) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.48%) وبأهمية نسبية بلغت (63.14%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (31) : الاحصاءات الوصفية لبعد نشر المعرفة**

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	66.86	25.08	0.838	3.343	تمتاز الشركة بسرعة نشر وتوزيع المعرفة
4	66.27	26.17	0.867	3.314	تسعى الشركة لتبادل الافكار والمهارات والخبرات بين العاملين من خلال التدريب واقامة ورش العمل .
2	68.04	29.32	0.998	3.402	تستخدم الشركة المنشورات والاعلانات الداخلية بهدف نشر وتوزيع المعرفة
5	63.14	29.48	0.931	3.157	تحرص الشركة لنشر المعرفة بين العاملين لغرض خلق بيئة عمل مناسبة .
1	70.39	22.16	0.780	3.520	تستخدم الشركة التكنولوجيا لنشر المعرفة .
	66.94	19.45	0.651	3.347	المعدل العام لبعد نشر المعرفة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel SPSS).

**ج. وصف وتشخيص بعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية**

يتضح من الجدول (32) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية الذي تم قياسه بخمس فقرات (SDSC1 - SDSC5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.196) والانحراف المعياري (0.675) ومعامل الاختلاف النسبي (21.12%) والاهمية النسبية (63.92%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً، وهذا يعني اهتمام الشركة المبحوثة بتحديد المعلومات الكمية والنوعية التي تحتاجها لتعكس اثر كل سيناريو محتمل .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تواجه الشركة الخيارات الاستراتيجية بتصورات بديلة مختلفة الاحتمالات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.275) وبانحراف معياري بلغ (0.822) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.12%) وبأهمية نسبية بلغت (65.49%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تقدم الشركة خيارات استراتيجية بناءً على سيناريوهات تم تطويرها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.088) وبانحراف معياري بلغ (0.846) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.38%) وبأهمية نسبية بلغت (61.76%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (32) : الاحصاءات الوصفية لبعث تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية**

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
لدى الشركة القدرة على تحديد العوامل التي تؤثر على بناء السيناريو .	3.147	0.948	30.13	62.94	4
السيناريوهات المطورة في الشركة تربط بين احداث الماضي والحاضر والمستقبل	3.206	0.948	29.56	64.12	3
السيناريوهات التي تم تطويرها في الشركة تتسجم مع امكانياتنا الداخلية .	3.265	0.922	28.24	65.29	2
تقدم الشركة خيارات استراتيجية بناءً على سيناريوهات تم تطويرها .	3.088	0.846	27.38	61.76	5
تواجه الشركة الخيارات الاستراتيجية بتصورات بديلة مختلفة الاحتمالات .	3.275	0.822	25.12	65.49	1
المعدل العام لبعث تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	3.196	0.675	21.12	63.92	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel SPSS).

**2- وصف وتشخيص متغير تخطيط السيناريو اجمالياً**

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير تخطيط السيناريو وابعاده اجمالياً، اذ يظهر الجدول (33) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير تخطيط السيناريو والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.301) وبلغ الانحراف المعياري (0.583) وبلغ معامل الاختلاف (17.66%) وبلغت الاهمية النسبية (66.01%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير تخطيط السيناريو قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان ادارات الشركة تهتم الى حد ما بعوامل تخطيط السيناريو وهذا له تأثيرات مستقبلية عديدة من حيث استشعار التغيرات التي تحصل في ظروف البيئة المحيطة بها وتطوير وتحسين قدرات وامكانيات العاملين وتكامل تنفيذ الخطط والاجراءات الخاصة بتأدية الاعمال وتحسين جودة الخطط وتنسيق جهود العاملين.

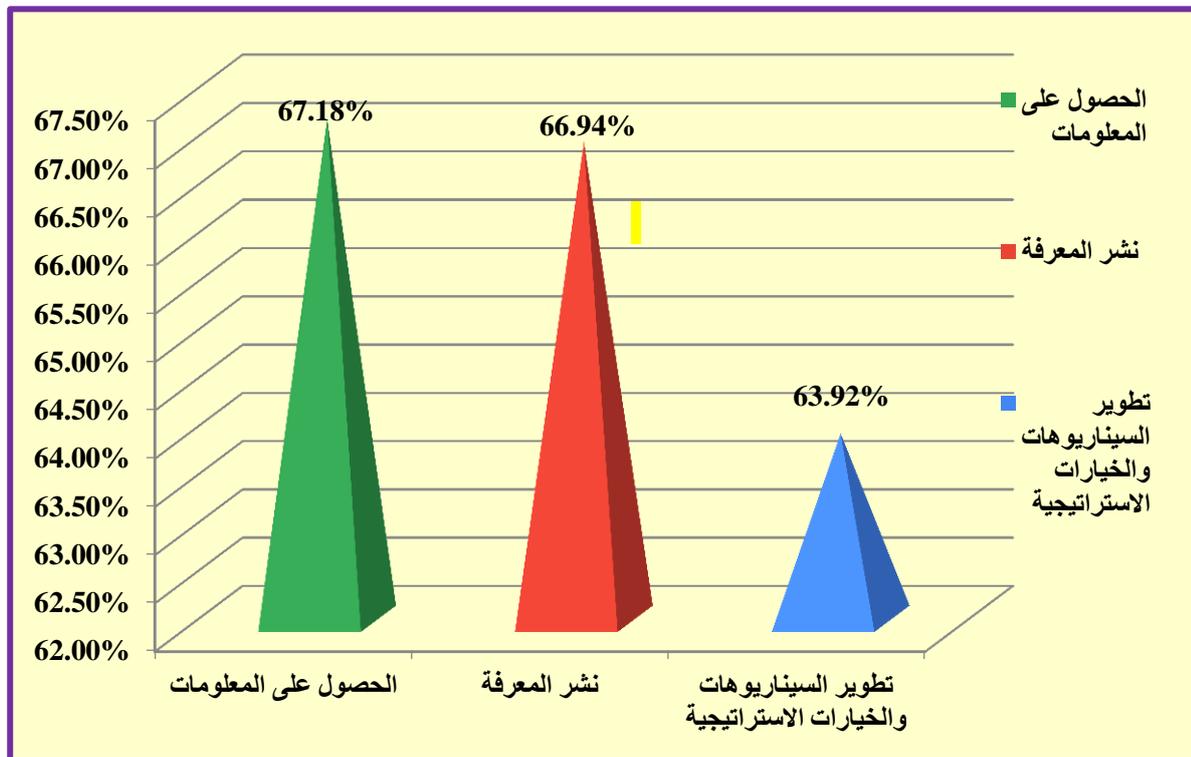
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد تخطيط السيناريو الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة المبحوثة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (33) .

**الجدول (33) : الاحصاءات الوصفية لمتغير تخطيط السيناريو بأبعاده**

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
الحصول على المعلومات	3.359	0.621	18.50	67.18	معتدل	1
نشر المعرفة	3.347	0.651	19.45	66.94	معتدل	2
تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	3.196	0.675	21.12	63.92	معتدل	3
المعدل العام لمتغير تخطيط السيناريو	3.301	0.583	17.66	66.01	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS).

ويوضح الشكل (27) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد تخطيط السيناريو بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى الشركة المبحوثة وبهدف تمثيل مستوى اهمية ابعاد تخطيط السيناريو بيانياً على مستوى الشركة المبحوثة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة حسب اجابات العينة ، والشكل (27) يوضح ذلك



**الشكل (27) : التمثيل البياني لأبعاد متغير تخطيط السيناريو**

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## ثانياً- وصف وتشخيص متغير الوعي الاستراتيجي

يتضمن وصف وتشخيص متغير الوعي الاستراتيجي فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير الوعي الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

### 1- وصف وتشخيص متغير الوعي الاستراتيجي تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير الوعي الاستراتيجي تفصيلاً وكما يأتي:-

#### أ. وصف وتشخيص بُعد الوعي بخدمة الزبون

يتضح من الجدول (34) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الوعي بخدمة الزبون الذي تم قياسه بأربع فقرات (CSA1 - CSA5)، بعد ان تم حذف الفقرة الثانية من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.280) والانحراف المعياري (0.788) ومعامل الاختلاف النسبي (24.01%) والاهمية النسبية (65.60%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارات الشركة عينة الدراسة تهتم ببعده الوعي بخدمة الزبون يسعون الى حصول اعلى مستوى من التطابق بين اقوالهم وافعالهم وهم يتوجهون الى الاهتمام بخدمة الزبون في مجمل تصرفاتهم وتعاملاتهم اليومية وهذا ينسجم الى حد ما مع ما يقومون به من نصح وارشاد الى الزبائن المتعاقدين من الشركة على الرغم من تغيير الظروف التي يعملون بها وتنوع الزبائن للمتعاملين مع الشركة المبحوثة .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يستخدم الموظفون في الشركة لغة يفهمها ويتقبلها الزبائن) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.461) وبانحراف معياري بلغ (1.050) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.34%) وبأهمية نسبية بلغت (69.22%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يصغي الموظفون في الشركة للاستماع لمقترحات واءاء الزبائن) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.088) وبانحراف معياري بلغ (1.045) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.82%) وبأهمية نسبية بلغت (61.76%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

**الجدول (34) : الاحصاءات الوصفية لبعء الوعي بخدمة الزبون**

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	63.14	32.68	1.032	3.157	يعمل الموظفون في الشركة على انضاج الافكار لتقديم خدمة مميزة للزبون ( الشركات المتعاقدة )
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					
4	61.76	33.82	1.045	3.088	يستخدم الموظفون في الشركة المعرفة والمهارات الجديتين لكسب ثقة الزبون .
1	69.22	30.34	1.050	3.461	يصغي الموظفون في الشركة للاستماع لمقترحات واءراء الزبائن .
2	68.43	30.62	1.048	3.422	يستخدم الموظفون في الشركة لغة يفهمها ويتقبلها الزبائن .
	65.60	24.01	0.788	3.280	تمتاز شركتنا بالسرعة بتقديم الخدمات المطلوبة
					المعدل العام لبعء الوعي بخدمة الزبون

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel , SPSS).

#### ب. وصف وتشخيص بعء الوعي بالمبيعات / الترويج

يتضح من الجدول (35) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الوعي بالمبيعات / الترويج الذي تم قياسه بخمس فقرات (SPA1- SPA5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعء (3.328) والانحراف المعياري (0.622) ومعامل الاختلاف النسبي (18.68%) والاهمية النسبية (66.55%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعء كان معتدلاً وهذا يؤكد باهتمام الشركة المبحوثة بمبيعاتها من خلال الاهتمام بنشاطات الترويج لها مما يضمن زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تخطط الشركة لبيع منتجاتها للزبائن الحاليين والمحتملين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.461) وبانحراف معياري بلغ (0.972) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.07%) وبأهمية نسبية بلغت (69.22%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يقدم موظفو المبيعات الخدمة الافضل للزبائن لزيادة كمية المبيعات) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.137) وبانحراف معياري بلغ (0.771) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.58%) وبأهمية نسبية بلغت (62.75%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

الجدول ( 35 ) : الاحصاءات الوصفية لبعء الوعي بالمبيعات / الترويج

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	69.22	28.07	0.972	3.461	تخطط الشركة لبيع منتجاتها للزبائن الحاليين والمحتملين .
5	62.75	24.58	0.771	3.137	يقدم موظفو المبيعات الخدمة الافضل للزبائن لزيادة كمية المبيعات .
2	68.63	27.67	0.949	3.431	يستغرق موظفو الفروع في الشركة وقتاً للتعريف بالمنتجات او بيعها .
3	68.24	28.38	0.968	3.412	تؤكد الشركة في مبيعاتها على الامكانيات المالية لزيابنها .
4	63.92	31.45	1.005	3.196	تبيع الشركة لأكبر عدد ممكن من الزبائن المقدرين على شراء المنتجات .
	66.55	18.68	0.622	3.328	المعدل العام لبعء الوعي بالمبيعات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel , SPSS).

### ج. وصف وتشخيص بعء الوعي بالمنتج / الخدمة

يتضح من الجدول (36) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الوعي بالمنتج / الخدمة الذي تم قياسه بخمس فقرات ( PSA1- PSA5 ) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد ( 3.224 ) والانحراف المعياري (0.630) ومعامل الاختلاف النسبي ( 19.53%) والاهمية النسبية ( 64.47%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً ، وهذا يؤكد اهتمام الشركة المبحوثة بتقديم افضل المنتجات او الخدمات للزبائن من خلال التميز والتنوع بتلك المنتجات او الخدمات وحرص الشركة على متابعتها .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تعمل شركتنا على توفير المنتجات / الخدمات التي يعتبرها الزبائن مميزة ) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ ( 3.422 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.861 ) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ ( 25.16%) وبأهمية نسبية بلغت ( 68.43%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تقدم الشركة حزمة من الخدمات الجيدة وبسعر اقل لتشجيع الزبائن على شراء منتجاتها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ ( 3.078 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.951 ) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ ( 30.90%) وبأهمية نسبية بلغت ( 61.57%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (36) : الاحصاءات الوصفية لبعء الوعي بالمنتج / الخدمة**

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تعمل شركتنا على توفير المنتجات / الخدمات التي يعتبرها الزبائن مميزة .	3.422	0.861	25.16	68.43	1
تقدم الشركة تشكيلة متنوعة من الخدمات الى زبائنها الحاليين والمحتملين .	3.108	0.900	28.96	62.16	4
تقدم الشركة حزمة من الخدمات الجيدة وبسعر اقل لتشجيع الزبائن على شراء منتجاتها .	3.078	0.951	30.90	61.57	5
تحرص شركتنا على تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن .	3.324	1.045	31.45	66.47	2
تحرص شركتنا على تأهيل موظفين متخصصين بمتابعة جودة المنتج / الخدمة .	3.186	1.022	32.07	63.73	3
المعدل العام لبعء الوعي بالمنتج / الخدمة	3.224	0.630	19.53	64.47	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel , SPSS).

#### د. وصف وتشخيص بعء الوعي بالبيئة التنافسية

يتضح من الجدول (37) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الوعي بالبيئة التنافسية الذي تم قياسه بأربع فقرات (CEA1 - CEA4) بعد ان تم حذف الفقرة الخامسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعء (3.357) والانحراف المعياري (0.772) ومعامل الاختلاف النسبي (22.98%) والاهمية النسبية (67.15%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعء كان معتدلاً، وهذا يعني بأن الشركة المبحوثة تقوم بدراسة وتحليل البيئة المحيطة والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة بالإضافة الى قيامها بتحديد الموارد والقدرات التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تقوم الشركة بمراقبة تصرفات منافسيها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.549) وبانحراف معياري بلغ (0.971) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.36%) وباهمية نسبية بلغت (70.98%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة المحيطة لها والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.235) وبانحراف معياري بلغ (1.055) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.60%) وباهمية نسبية بلغت (64.71%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (37) : الاحصاءات الوصفية لبعء الوعي بالبيئة التنافسية**

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تقوم الشركة بأجراء ابحاث لغرض جمع المعلومات عن السياسة البيعية للمنافسين .	3.353	1.174	35.03	67.06	2
تقوم الشركة بمراقبة تصرفات منافسيها .	3.549	0.971	27.36	70.98	1
تعمل الشركة على استراتيججية تلبية الاحتياجات بإطار التميز.	3.284	1.009	30.71	65.69	3
تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة المحيطة لها والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة	3.235	1.055	32.60	64.71	4
. تحرص الشركة على تحديد الموارد والقدرات التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة					
حذفت من خلال التحليل العملي التوكيدي					
المعدل العام لبعء الوعي بالبيئة التنافسية	3.357	0.772	22.98	67.15	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel , SPSS).

#### هـ. وصف وتشخيص بعء الوعي بالتنسيق / الادارة

يتضح من الجدول (38) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الوعي بالتنسيق / الادارة الذي تم قياسه بخمس فقرات ( ACA1 - ACA5 )، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.316) والانحراف المعياري ( 0.767 ) ومعامل الاختلاف النسبي ( 23.14%) والاهمية النسبية ( 66.31%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً، وهذا يؤكد بأن الشركة المبحوثة تتبع مجموعة من الاجراءات والقواعد التي تؤمن الاتصال الفعال بين المستويات الوظيفية الموجودة في الهيكل التنظيمي والتي تسهم في تحقيق الاهداف المرسومة.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تمتلك الشركة هيئة ذات تخصص عالي لأغراض التنسيق) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.529) وبانحراف معياري بلغ (1.078) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ ( 30.55 %) وبأهمية نسبية بلغت ( 70.59%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تستخدم الشركة فرق العمل لإنجاح التعاون والتنسيق بين الموظفين ) على اقل وسط حسابي حيث بلغ ( 3.167 ) وبانحراف معياري بلغ ( 1.044 ) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ ( 32.98 %) وبأهمية نسبية بلغت ( 63.33%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول ( 38 ) : الاحصاءات الوصفية لبعء الوعي بالتنسيق / الادارة**

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفرقات
تتبع الشركة مجموعة من القواعد والاجراءات الفاعلة بشكل دائم.	3.196	1.053	32.96	63.92	4
تصادق الادارة العليا على معظم القرارات ذات الاهمية الاستراتيجية للشركة .	3.343	1.029	30.79	66.86	3
تستخدم الشركة فرق العمل لإنجاح التعاون والتنسيق بين الموظفين.	3.167	1.044	32.98	63.33	5
يلتزم الموظفون بالقواعد غير الرسمية التي تعلموها في الشركة.	3.343	0.970	29.01	66.86	2
تمتلك الشركة هيئة ذات تخصص عالي لأغراض التنسيق.	3.529	1.078	30.55	70.59	1
المعدل العام لبعء الوعي بالتنسيق / الادارة	3.316	0.767	23.14	66.31	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- وصف وتشخيص متغير الوعي الاستراتيجي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الوعي الاستراتيجي وابعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول ( 39 ) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الوعي الاستراتيجي والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير ( 3.301 ) وبلغ الانحراف المعياري ( 0.616 ) و بلغ معامل الاختلاف ( 18.67 % ) و بلغت الاهمية النسبية ( 66.02 % ) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الوعي الاستراتيجي قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات الشركة تسعى نوعاً ما الى الاهتمام بمفاهيم ومضامين الوعي الاستراتيجي بين الافراد العاملين ودعم انسيابه بين اقسام وشعب الشركة بشكل واضح لتعظيم منافع جدواها في عمليات اتخاذ القرارات وادارة المواقف المتغيرة بين الحين والآخر وهذا يستدعي الاهتمام بوعي خدمة الزبون و الوعي بالمبيعات او الترويج لها والوعي بالمنتج او الخدمة والوعي بالبيئة التنافسية بالاضافة الى الوعي بالتنسيق والادارة وتبني ادوات ووسائل داعمة لهذا المتغير لنشر ثقافته وجعله من اولويات العمل واحد اركان تطويره واستدامته .

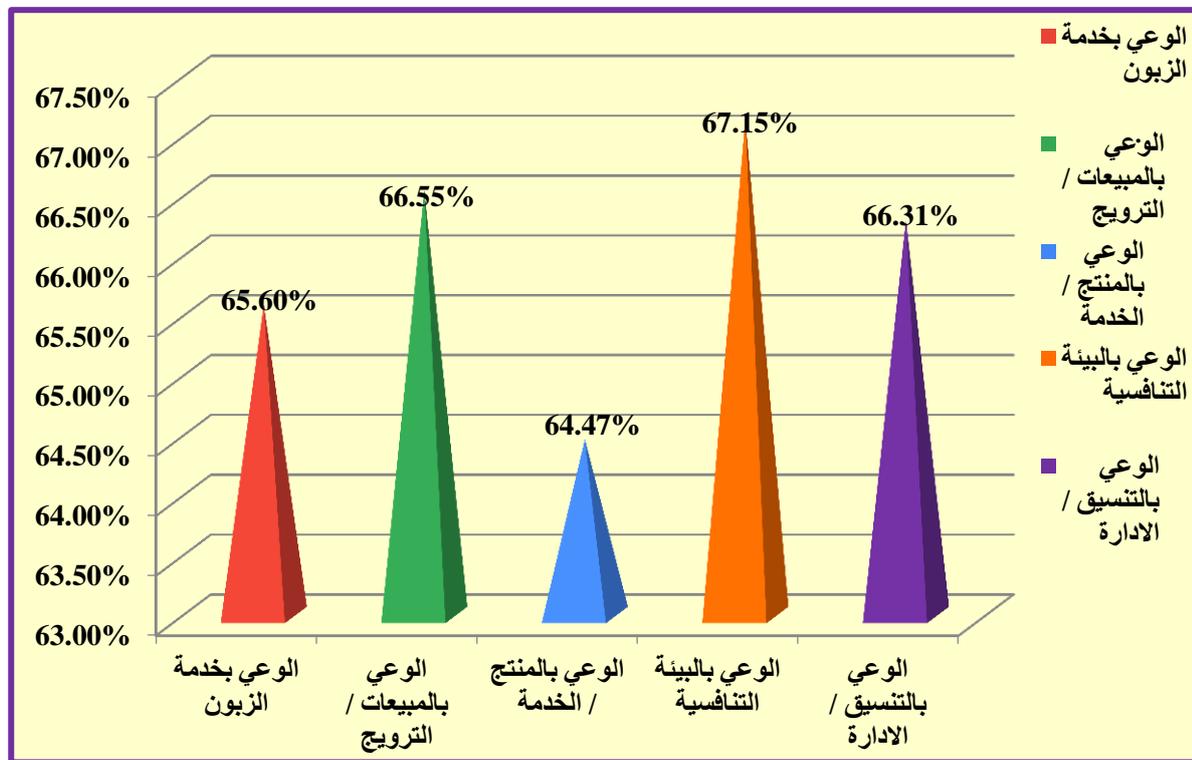
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الوعي الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة المبحوثة جاء ترتيبها كالاتي (الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي بالمبيعات / الترويج، الوعي بالتنسيق / الادارة، الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالمنتج / الخدمة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول ( 39 )

الجدول ( 39 ) الاحصاءات الوصفية لمتغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
الوعي بخدمة الزبون	3.280	0.788	24.01	65.60	معتدل	4
الوعي بالمبيعات / الترويج	3.328	0.622	18.68	66.55	معتدل	2
الوعي بالمنتج / الخدمة	3.224	0.630	19.53	64.47	معتدل	5
الوعي بالبيئة التنافسية	3.357	0.772	22.98	67.15	معتدل	1
الوعي بالتنسيق / الادارة	3.316	0.767	23.14	66.31	معتدل	3
المعدل العام لمتغير الوعي الاستراتيجي	3.301	0.616	18.67	66.02	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج ( Microsoft Excel SPSS )

ويوضح الشكل (28) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد الوعي الاستراتيجي بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى الكليات عينة البحث وبهدف تمثيل مستوى اهمية ابعاد الوعي الاستراتيجي بيانياً على مستوى الشركة المبحوثة ، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة حسب اجابات العينة ، والشكل ( 28 ) يوضح ذلك



الشكل (28) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الوعي الاستراتيجي  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### ثالثاً- وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية

يتضمن وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية فقرتين، اذ تناولت الفقرة الاولى وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية وابعاده اجمالياً، وكالاتي:-

#### 1- وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص فقرات وابعاد متغير الاستجابة الاستراتيجية تفصيلاً وكما يأتي:-  
**أ. وصف وتشخيص متغير سيولة الموارد**  
 يتضح من الجدول (40) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده سيولة الموارد الذي تم قياسه بخمسة فقرات ( RF1- RF5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.455) والانحراف المعياري (0.873) ومعامل الاختلاف النسبي (25.25 %) والاهمية النسبية (69.10%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان ادارات الشركة المبحوثة تهتم ببعده سيولة الموارد بين اقسام وشعب الشركة لتحقيق افضل افادة منها مما ينعكس على عمليات اتخاذ القرارات وتحسين طبيعة الانشطة والاداء بالمحصلة

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يؤثر عدم الاستقرار السياسي للبلد المضيف لفرع شركتنا على زيادة مخاطر السيولة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.726) وبانحراف معياري بلغ (1.365) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (36.65 %) وباهمية نسبية بلغت (74.51 %) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تمتلك الشركة كمية كافية من الموجودات التي يمكن تحويلها الى نقد) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.314) وبانحراف معياري بلغ (1.258) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (37.98 %) وباهمية نسبية بلغت (66.27 %) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

**الجدول (40) : الاحصاءات الوصفية لبعده سيولة الموارد**

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
تتعقب الشركة استخدام الموارد وتقليل الخسائر ( تحسين الموارد ) .	3.363	1.192	35.46	67.25	4
تمتلك الشركة الخطط البديلة لتعديل طرائق استخدام الموارد كلما اقتضى الامر .	3.441	1.247	36.25	68.82	2
تمتلك الشركة كمية كافية من الموجودات التي يمكن تحويلها الى نقد .	3.314	1.258	37.98	66.27	5
تمتلك الشركة سيولة ( نقدية وغير نقدية ) كافية تتمكن بواسطتها سداد التزاماتها المالية في موعد استحقاقها .	3.431	1.148	33.44	68.63	3
يؤثر عدم الاستقرار السياسي للبلد المضيف لفرع شركتنا على زيادة مخاطر السيولة .	3.726	1.365	36.65	74.51	1
المعدل العام لبعده سيولة الموارد	3.455	0.873	25.25	69.10	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel , SPSS).

**ب. وصف وتشخيص بُعد نضج عملية الاعمال**

يتضح من الجدول (41) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبُعد نضج عملية الاعمال الذي تم قياسه بخمس فقرات (BPM1- BPM5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.386) والانحراف المعياري (0.779) ومعامل الاختلاف النسبي (22.99%) والاهمية النسبية (67.73%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً ، وهذا يؤكد اهمية هذا البعد باعتباره نشاط تجاري يقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات تتوافق مع قيم واهداف الشركة اذ ان هذا البعد يهدف الى تمكين التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تدار اجراءات العمل في الشركة بشكل جيد) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.578) وانحراف معياري بلغ (1.121) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.32%) وبأهمية نسبية بلغت (71.57%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تنظم عمليات الشركة لتستجيب بأعلى كفاءة للأهداف) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.255) وانحراف معياري بلغ (1.333) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (40.94%) وبأهمية نسبية بلغت (65.10%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (41) : الاحصاءات الوصفية لبُعد نضج عملية الاعمال**

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	71.57	31.32	1.121	3.578	تدار اجراءات العمل في الشركة بشكل جيد .
4	66.86	34.84	1.165	3.343	عمليات الشركة معيارية تهدف الى تمكين التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين .
3	67.45	27.65	0.933	3.373	تضع الشركة مجموعة من الخطط البديلة لمواجهة أي تغييرات مفاجئة في عملية التحويل الشاملة .
5	65.10	40.94	1.333	3.255	تنظم عمليات الشركة لتستجيب بأعلى كفاءة للأهداف .
2	67.65	32.77	1.108	3.382	تلاحق الشركة باستمرار أي تغييرات في بيئة الاعمال .
	67.73	22.99	0.779	3.386	المعدل العام لبُعد نضج عملية الاعمال

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS).

**ج. وصف وتشخيص بُعد استجابة الاعمال للبيئة**

يتضح من الجدول (42) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبُعد استجابة الاعمال للبيئة الذي تم قياسه بخمس فقرات (BRE1- BRE5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.271) والانحراف المعياري (0.943) ومعامل الاختلاف النسبي (28.82%) والاهمية النسبية (65.41%)، وهذا يدل على ان اتفاق

افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً ، وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تتخذ مجموعة من القرارات وتنفذ بعض الاستراتيجيات كاستجابة للتغيرات البيئية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (الشركة لديها القدرة على الاستجابة في اجمالي الطلب من الشركات المتعاقدة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.402) وبانحراف معياري بلغ (1.213) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (35.64%) وبأهمية نسبية بلغت (68.04%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يضمن لها سرعة الاستجابة القدرة على مواجهة المنافسين) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.108) وبانحراف معياري بلغ (1.319) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (42.45%) وبأهمية نسبية بلغت (62.16%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول ( 42 ) : الاحصاءات الوصفية لبُعد استجابة الاعمال للبيئة**

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	68.04	35.64	1.213	3.402	الشركة لديها القدرة على الاستجابة في اجمالي الطلب من الشركات المتعاقدة .
4	64.90	38.89	1.262	3.245	تمتلك الشركة القدرة على تجاوز منتجات و خدمات المنافسين الجدد .
2	66.67	39.45	1.315	3.333	تمتلك الشركة الخطط البديلة للاستجابة للتغيرات في نظم بيئة الاعمال الاخرى
3	65.29	34.46	1.125	3.265	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية على نحو واسع في تطوير الانظمة الجديدة للعمل .
5	62.16	42.45	1.319	3.108	تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يضمن لها سرعة الاستجابة القدرة على مواجهة المنافسين .
-	65.41	28.82	0.943	3.271	المعدل العام لبُعد استجابة الاعمال للبيئة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel, SPSS).

#### **د. وصف وتشخيص بُعد استباقية الاعمال للبيئة**

يتضح من الجدول (43) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبُعد استباقية الاعمال للبيئة الذي تم قياسه بخمسة فقرات (BPE1-BPE5)، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.392) والانحراف المعياري (0.966) ومعامل الاختلاف النسبي (28.47%) والاهمية النسبية (67.84%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً، وهذا يؤكد قيام الشركة المبحوثة بمجموعة من

المهام التي تمارسه لغرض تقديم ادوار ايجابية في البيئة وتسهم في المحافظة على اسس الاستدامة لمجمل قطاعات المجتمع.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تحاول الشركة اظهار نقاط ضعف المنافسين واظهار نقاط قوتها للشركات المتعاقدة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.490) وبانحراف معياري بلغ (1.141) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.69%) وبأهمية نسبية بلغت (69.80%)، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (توجه الشركة نشاطات الابتكار نحو تحقيق تحسين عملياتها من اجل ان تكون الرائدة في السوق) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.265) وبانحراف معياري بلغ (1.266) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (38.78%) وبأهمية نسبية بلغت (65.29%)، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات معتدلاً حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (43) : الاحصاءات الوصفية لبعْد استباقية الاعمال للبيئة**

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	68.63	33.19	1.139	3.431	تشجع الشركة الابتكارات التي تمكنها من قيادة السوق
5	65.29	38.78	1.266	3.265	توجه الشركة نشاطات الابتكار نحو تحقيق تحسين عملياتها من اجل ان تكون الرائدة في السوق .
2	68.82	35.31	1.215	3.441	تسعى الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها .
4	66.67	35.66	1.189	3.333	تمتلك الشركة نظام لتحفيز العاملين الذين يشاركون في توليد افكار جديدة .
1	69.80	32.69	1.141	3.490	تحاول الشركة اظهار نقاط ضعف المنافسين واظهار نقاط قوتها للشركات المتعاقدة .
-	67.84	28.47	0.966	3.392	المعدل العام لبعْد استباقية الاعمال للبيئة

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

## 2- وصف وتشخيص متغير الاستجابة الاستراتيجية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية وابعاده اجمالياً، اذ يظهر الجدول (44) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.376) وبلغ الانحراف المعياري (0.767) وبلغ معامل الاختلاف (22.73%) وبلغت الاهمية النسبية (67.52%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاستجابة الاستراتيجية قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان ادارات الشركة المبحوثة تهتم وتسعى للاستجابة الاستراتيجية ودعم انسيابيتها بين اقسام وشعب الشركة بشكل واضح لتعظيم منافع جدواها في عمليات اتخاذ القرارات وادارة المواقف المتغيرة بين الحين والآخر وهذا يستدعي الاهتمام (سيولة الموارد ونضج عملية الاعمال واستجابة الاعمال للبيئة بالإضافة الى استباقية الاعمال للبيئة) وتبني ادوات ووسائل داعمة لهذا المتغير لنشر ثقافته وجعله من

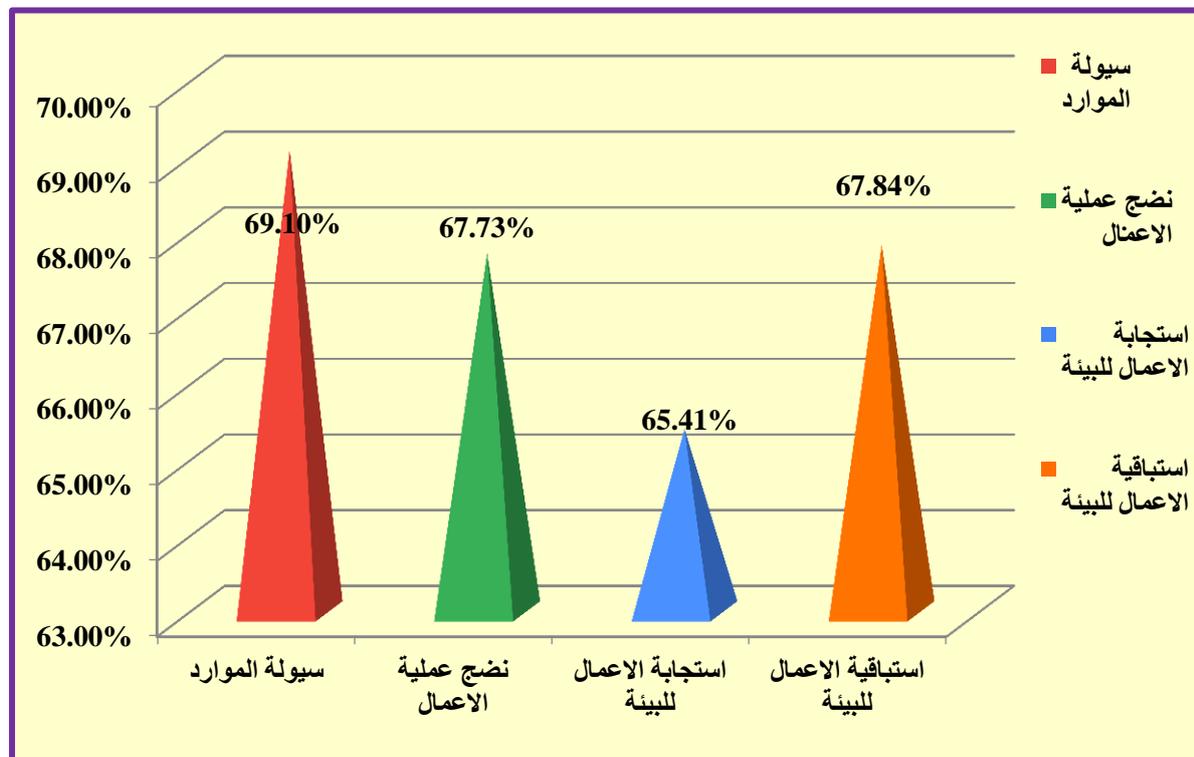
اولويات العمل واحد اركان تطويره واستدامته. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاستجابة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً والذي يعكس اهتمام الشركة المبحوثة بهذه الابعاد فقد جاء ترتيبها كما يلي:

**الجدول (44) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية بأبعاده**

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
سيولة الموارد	3.455	0.873	25.25	69.10	معتدل	1
نضج عملية الاعمال	3.386	0.779	22.99	67.73	معتدل	3
استجابة الاعمال للبيئة	3.271	0.943	28.82	65.41	معتدل	4
استباقية الاعمال للبيئة	3.392	0.966	28.47	67.84	معتدل	2
المعدل العام لمتغير الاستجابة الاستراتيجية	3.376	0.767	22.73	67.52	معتدل	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج ( Microsoft Excel , SPSS )

ويوضح الشكل (29) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من ابعاد الاستجابة الاستراتيجية بالاعتماد على الاهمية النسبية المتحققة على مستوى الشركة المبحوثة، وبهدف تمثيل مستوى اهمية ابعاد الاستجابة الاستراتيجية بيانياً على مستوى الشركة المبحوثة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية المتحققة حسب اجابات العينة والشكل (29) يوضح ذلك



الشكل (29) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الاستجابة الاستراتيجية

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel.)

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يشتمل هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وتحليل وتفسير نتائجها وذلك من خلال اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات بأبعادها، واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير المباشر بين المتغيرات، اضافة الى ذلك اختبار فرضية التفاعل بين المتغيرات وفي ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى شركة عينة الدراسة ، وكما يأتي :

**اولاً : اختبار فرضيات الارتباط :**

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (تخطيط السيناريو) بأبعاده الفرعية (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية) والمتغير المعدل (الوعي الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية (الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالمبيعات / الترويج، الوعي بالمنتج / الخدمة، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي بالتنسيق / الادارة) كل على حدة مع المتغير التابع (الاستجابة الاستراتيجية). وبذلك تظهر جداول الارتباط معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغيرات، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، وحجم العينة (n). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول ( 45 ) :

**الجدول (45) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط**

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00 - 0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " **Research methods for business students** " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية ) اذ تشير نتائج الجدول (46) الى وجود علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*772) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد تخطيط السيناريو وتوليها الاهتمام المطلوب من حيث الحصول على المعلومات دعم أنشطة نشر المعرفة بين اقسام وشعب الشركة وهذا ينعكس على تطوير السيناريوهات الاستراتيجية وتعدد خياراتها الاستراتيجية حيث ان تطوير هذه السيناريوهات بما ينسجم مع المتغيرات البيئية ويساعد المنظمة في الاستمرار في النمو والبقاء في حلبة المنافسة حيث من شأنه ان يعزز توجهات الشركة في الاستجابة الاستراتيجية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول ( 46 ) معاملات الارتباط بين تخطيط السيناريو بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية

المتغيرات		الحصول على المعلومات	نشر المعرفة	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	تخطيط السيناريو
الاستجابة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.639**	738**	680**	.772**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186

المصدر: مخرجات برنامج ( SPSS V . 23 ).

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:-

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحصول على المعلومات و الاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول (46) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الحصول على المعلومات والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*639) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعده الحصول على المعلومات من حيث تبني اساليب وطرق الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة يساعد المنظمة يساعد المنظمة في تحسين ادائهم بالإضافة الى تعميق وعي العاملين بأهمية المشاركة في كيفية الحصول على المعلومات من خلال أنشطة التحسين والافكار الابداعية التي يقدموها من شأنه ان يحقق مستويات عالية من الاستجابة الاستراتيجية .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد نشر المعرفة والاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول (46) الى وجود علاقة ارتباط قوية جداً ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد ادارة المخلفات والتميز التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*.738). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام ايصال ونقل المعرفة المتولدة للآخرين يمكن ان تكون من خلال اليات رسمية او غير رسمية هذا يسهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكلما زاد فهم نشر المعرفة هذا يفسح المجال للشركات الاستراتيجية من اجل صياغة اهداف الشركة وهذا من شأنه يعزز فرص الاستجابة الاستراتيجية .  
واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول (46) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد نظم المعلومات والتميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*.680). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما اولت اهتمام في تطوير سيناريوهات والخيارات الاستراتيجية يعني ذلك تنمية المنظمة استراتيجياً وتحسين فهمهم لأهداف وغايات التنمية الاستراتيجية لما يمتلكون من مهارات وقدرات يعزز العملية الابداعية التي تقوم بها المنظمة لتحديد المعلومات الكمية او النوعية التي تحتاجها لتعكس اثار كل سيناريو محتمل وان ذلك يعزز تميز الشركة في الاستجابة الاستراتيجية

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية)

اذ تشير نتائج الجدول (47) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*.694) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد الوعي الاستراتيجي باعتباره بأنه منظورات وتصورات متسقة للمجال البيئي المستقبلي الواسع، باعتباره

مرحلة متقدمة لما ينبغي التفكير به للارتقاء بالقدرة التحليلية والتركيبية لاستخلاص واستنباط المعلومات والمعارف المفيدة والفاعلة التي تساهم في خفض حالات اللاتأكد والغموض البيئي، وتطوير قدراتها التنافسية وهذا من شأنها ان يعزز اداء الشركة الكلي نحو التميز والتفوق .  
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

**الجدول (47) معاملات الارتباط بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده والاستجابة الاستراتيجية**

الوعي الاستراتيجي	الوعي بالبيئة التنافسية	الوعي بالمنتج / الخدمة	الوعي بالمبيعات / الترويج	الوعي بخدمة الزبون	الوعي الاستراتيجي		
الاستجابة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.587**	.579**	.604**	.625**	.536**	<b>694**</b>
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	<b>.000</b>
	N	186	186	186	186	186	<b>186</b>

المصدر: مخرجات برنامج ( SPSS V . 23 ).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية خمسة فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:  
أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي بخدمة الزبون والاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول ( 47 ) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين بعاء التوجه بخدمة الزبون والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*.587). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعد الوعي بخدمة الزبون وادراك الشركة بأهمية الزبون، وهو بمثابة فلسفة اعمالها المستقبلية باعتباره ركن اساسي من اركان نجاح وتفوق الشركات وهذا من شأنه ان يحث مستويات عالية من الاستجابة الاستراتيجية. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي بالمبيعات / الترويج والاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول ( 47 ) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الوعي بالمبيعات / الترويج والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*.579). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى الاهتمام بمبيعاتها والترويج لها كلما زاد من تعزيز نقاط قوتها باعتبار الترويج للمبيعات يمثل اسلوب تكتيكي يكون ذات تأثير على سلوك المستهلك وهذا من شأنه ان يحقق التميز في القدرة على الاستجابة الاستراتيجية .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .  
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي بالمنتج / الخدمة و الاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول (47) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين الوعي بالمنتج / الخدمة والاستجابة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*604) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما اولت اهتمام بالمنتج/ الخدمة المقدمة يمنحها الفرصة لزيادة حصتها السوقية ويعزز قدرتها على تلبية الاحتياجات وكسب ثقة وولاء الزبائن ورسم الصورة الجيدة في الازهان وهذا يخلق حالة من مواكبة التطورات المتجددة في مجال تقديم ما هو افضل وتحقيق مستويات عالية من الجودة والمرونة بما يضمن تحقيق التميز والقدرة على الاستجابة الاستراتيجية بسرعة

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.  
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي بالبيئة التنافسية والاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول (47) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين الوعي بالبيئة التنافسية والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*625). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على استراتيجية تلبية الاحتياجات بإطار التميز مما يزيد من قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال وضع استراتيجيات مستندة على معلومات دقيقة تساهم في تعزيز الابداع من خلال حرصها على تحديد الموارد والقدرات التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة تضمن تحقيق التميز والقدرة على الاستجابة الاستراتيجية لمتغيرات البيئة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي بالتنسيق / الادارة و الاستجابة الاستراتيجية )

اذ تشير نتائج الجدول ( 47 ) الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية موجبة بين بالتنسيق / الادارة والاستجابة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (  $0.536^{**}$  ) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة الشركة عينة الدراسة كلما زادت الاهتمام بهذا البعد كلما زادت القواعد والاجراءات الفاعلة بشكل دائمى وباعتبار ان هذا البعد ينظم العلاقات ويجنب الوقوع في الاختلافات، فضلا عن أن الإجراءات التنسيقية تعزز الثقة اللازمة في امكانية تحقيق الاداء العالي وهذا من شأنه يعزز قدرة الشركة على الاستجابة الاستراتيجية . واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

**ثانياً / اختبار فرضيات التأثير المباشر**

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتمادا على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ اصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية طريقة مناسبة بشكل خاص لتحليل العلاقات السببية اذ أنها تستخدم متغيرات مُقاسة ومتغيرات كامنة تركز على تشخيص اخطاء القياس للبنى ذات العلاقة وتوفر مؤشراتهما الملائمة الكافية في المخرجات التي تقيّم مدى كفاية النموذج في شرح البيانات وبالتالي تعد نمذجة المعادلة الهيكلية طريقة صارمة لتقدير العلاقات بين السبب والنتيجة في البيانات غير التجريبية (99 : Vrijnsen-de Corte et al 2013). وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي (6: Alaloul et al , 2020) وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

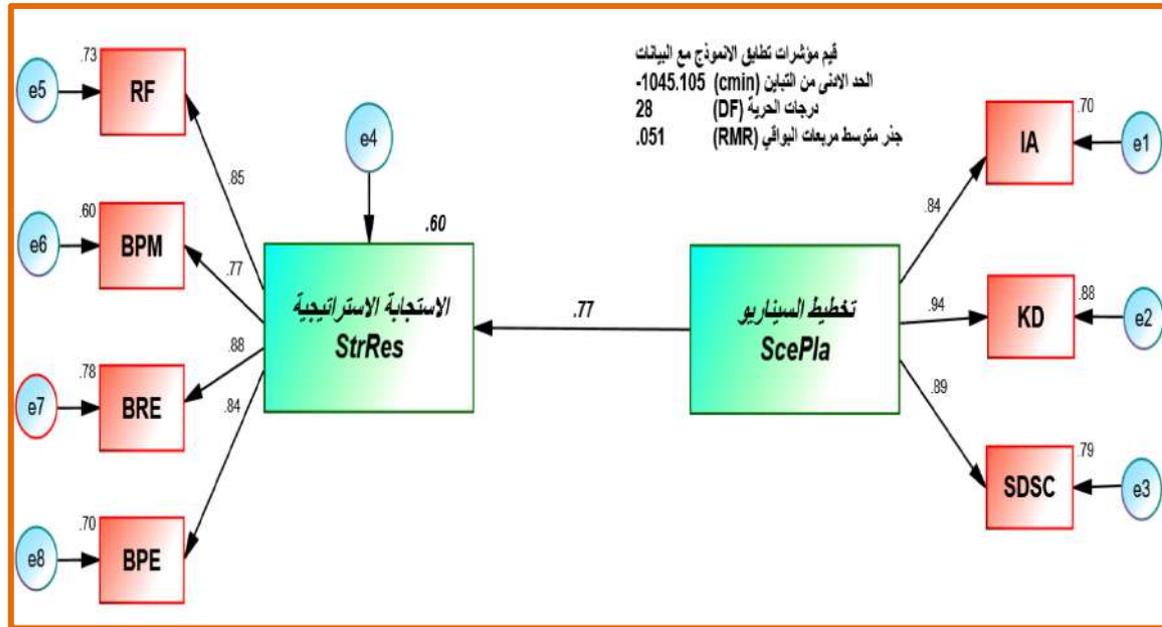
**3. الفرضية الرئيسة الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية )**

من خلال ملاحظة الشكل ( 30 ) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير لتخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (  $RMR = 0.051$  ) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.77) وهذا يعني ان متغير تخطيط السيناريو يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (77%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من تخطيط السيناريو في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (77%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة

النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 48 ) البالغة (15.007) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل ( 30 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.60) وهذا يعني بأن متغير تخطيط السيناريو قادر على تفسير ما نسبته ( 60%) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.



الشكل ( 30 ) تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية

جدول ( 48 ) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P		
الاستجابة الاستراتيجية	<---	تخطيط السيناريو	.773	.963	.064	15.007	***
IA	<---	تخطيط السيناريو	.838	.874	.047	18.410	***
SDSC	<---	تخطيط السيناريو	.890	1.057	.044	23.875	***
KD	<---	تخطيط السيناريو	.937	1.074	.033	32.882	***
RF	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.852	1.001	.050	19.848	***
BPM	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.772	.793	.054	14.808	***
BRE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.883	1.108	.048	22.919	***
BPE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.836	1.098	.059	18.618	***

المصدر: مخرجات برنامج ( Amos V.23 )

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية الثالثة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحصول على المعلومات في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (31) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الحصول على المعلومات في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23) وهذا يعني ان بعد الحصول على المعلومات يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (23%) على مستوى الشركة المبحوثة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الحصول على المعلومات في الشركة المبحوثة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (23%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (3.136) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد نشر المعرفة في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (31) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد نشر المعرفة في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.37) وهذا يعني ان بعد نشر المعرفة يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (37%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد نشر المعرفة في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (37%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (3.793) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

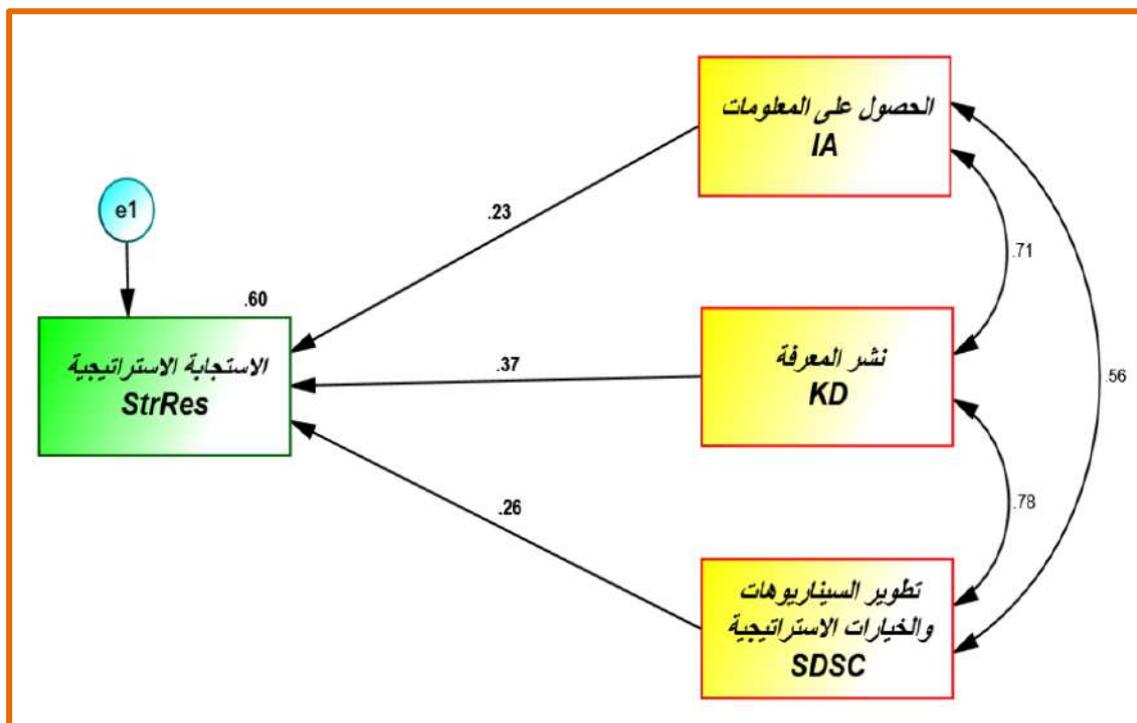
ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (31) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة عينة الدراسة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.26) وهذا يعني ان بعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (26%) على مستوى الشركة عينة الدراسة .

وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (26%) . وتعد هذه القيمة

معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R) الظاهرة في الجدول (49) البالغة (3.096) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.002).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .



الشكل (31) تأثير ابعاد تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية

جدول ( 49 ) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
الاستجابة الاستراتيجية <---	الحصول على المعلومات	.230	.273	.087	3.136	.002
الاستجابة الاستراتيجية <---	نشر المعرفة	.372	.403	.106	3.793	***
الاستجابة الاستراتيجية <---	تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية	.259	.271	.088	3.096	.002

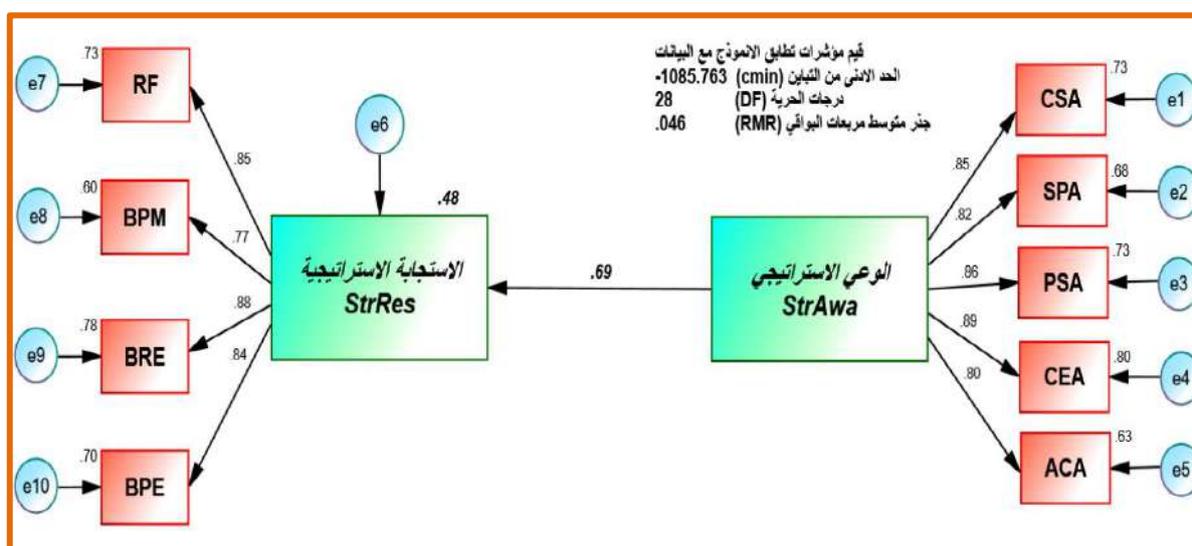
المصدر: مخرجات برنامج ( Amos V.23 )

4. الفرضية الرئيسية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية)

من خلال ملاحظة الشكل (32) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR = 0.046) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.69) وهذا يعني ان متغير الوعي الاستراتيجي يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (69%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان

تغير وحدة انحراف واحدة من الوعي الاستراتيجي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (69%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) البالغة (11.759) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل ( 32 ) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.48) وهذا يعني بأن متغير الوعي الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (48 %) من التغيرات التي تطرأ على الاستجابة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (52%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة .



الشكل ( 32 ) تأثير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية

جدول (50) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوران الاتحاديّة المعياريّة S.R.W.	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P		
الاستجابة الاستراتيجية	<---	الوعي الاستراتيجي	.694	.850	.072	11.759	***
CSA	<---	الوعي الاستراتيجي	.854	1.090	.054	20.058	***
PSA	<---	الوعي الاستراتيجي	.857	.950	.047	20.318	***
SPA	<---	الوعي الاستراتيجي	.823	.835	.047	17.670	***
CEA	<---	الوعي الاستراتيجي	.892	1.125	.047	24.115	***
ACA	<---	الوعي الاستراتيجي	.796	1.000	.062	16.037	***
RF	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.852	1.001	.050	19.848	***
BPM	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.772	.793	.054	14.808	***
BRE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.883	1.108	.048	22.919	***
BPE	<---	الاستجابة الاستراتيجية	.836	1.098	.059	18.618	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. V23)

وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسية الرابعة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بخدمة الزبون في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (33) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بخدمة الزبون في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد الوعي بخدمة الزبون يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (17%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي بخدمة الزبون في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (2.088) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.027).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالمبيعات / الترويج في الاستجابة الاستراتيجية )

يوضح الشكل (33) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالمبيعات / الترويج في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد الوعي بالمبيعات/ الترويج يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (15%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي بالمبيعات/ الترويج في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (15%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (1.975) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.040).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالمنتج / الخدمة في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (33) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالمنتج/ الخدمة في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد الوعي بالمنتج/ الخدمة يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (17%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي بالمنتج / الخدمة في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة

معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (2.034) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.031).

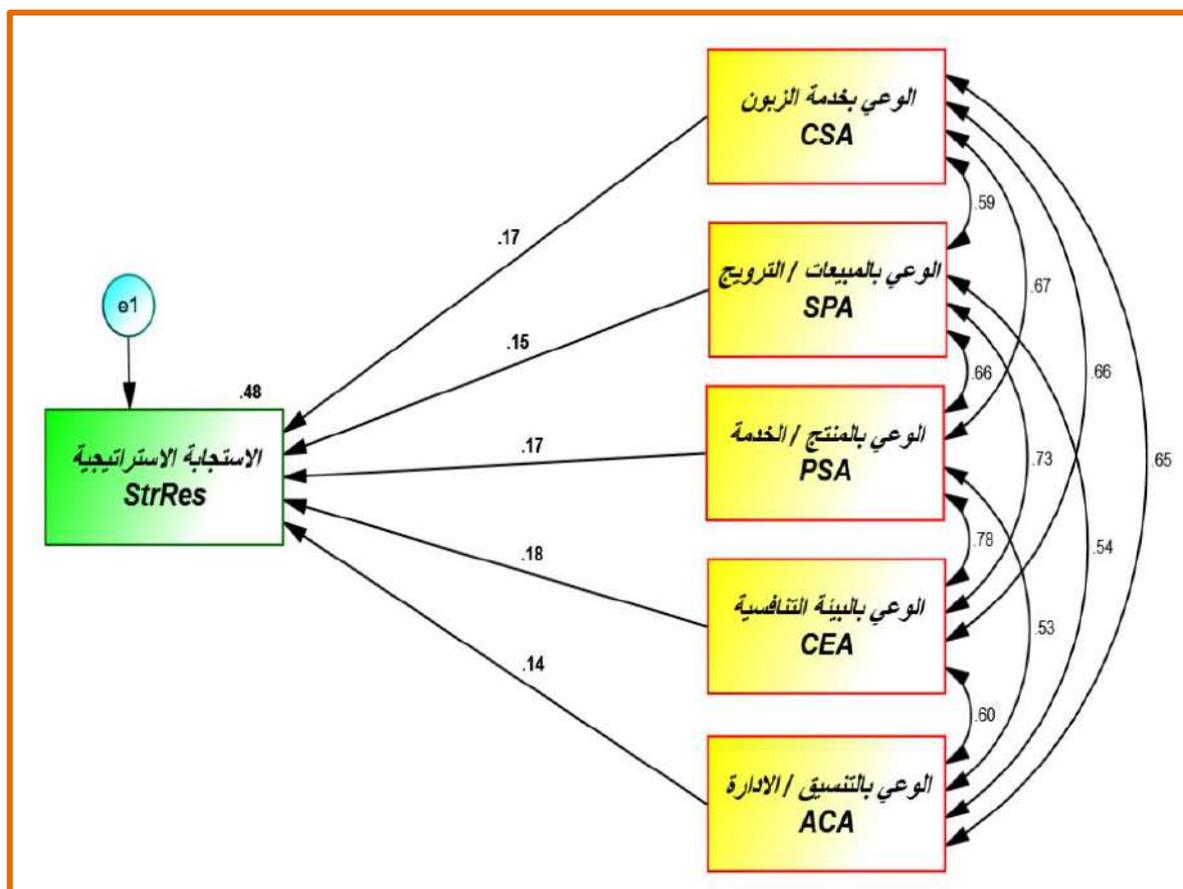
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .  
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالبيئة التنافسية في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (33) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالبيئة التنافسية في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان بعد الوعي بالبيئة التنافسية يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (18%) على مستوى الشركة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي بالبيئة التنافسية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (18%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( 51) البالغة (2.333) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.019).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .  
هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالتنسيق/ الادارة في الاستجابة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (33) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الوعي بالتنسيق/ الادارة في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان بعد الوعي بالتنسيق/ الادارة يؤثر في متغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (14%) على مستوى الشركة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الوعي بالتنسيق / الادارة في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستجابة الاستراتيجية بنسبة (14%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) البالغة (1.898) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.043).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .



الشكل ( 33 ) تأثير ابعاد الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية

جدول (51) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوران الاحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
الاستجابة الاستراتيجية <---	الوعي بخدمة الزبون	.172	.190	2.088	.027
الاستجابة الاستراتيجية <---	الوعي بالمبيعات / الترويج	.154	.160	1.975	.040
الاستجابة الاستراتيجية <---	الوعي بالمنتج / الخدمة	.166	.177	2.034	.031
الاستجابة الاستراتيجية <---	الوعي بالبيئة التنافسية	.182	.140	2.333	.019
الاستجابة الاستراتيجية <---	الوعي بالتنسيق / الادارة	.144	.186	1.898	.043

المصدر: مخرجات برنامج ( Amos .V 23 )

### ثالثاً : اختبار فرضية التفاعل بين متغيرات الدراسة

بشكل عام، يقال إن التفاعل يحدث عندما يختلف تأثير المتغير المستقل (X) على متغير تابع (Y) عبر مستويات متغير معيّل (M). إن تحديد تأثيرات التفاعل ذات الصلة والمهمة المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة يقع في صميم النظرية في العلوم الاجتماعية، ويشير المتغير المعدل إلى

حقيقة واقعية تؤثر على منطقية ادوار المتغيرات ، والتحليل المعدل هو التقنية التي تحدد كيفية ومستوى التغير الذي يدخله المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة الى ذلك تعد المتغيرات المعدلة أمراً ضرورياً لتقييم ما إذا كان هناك متغيرين لهما نفس العلاقة عبر المجموعات (Memon et al. , 2019 : i-ii)

وبشكل فعلي وفقاً للأسس النظرية والتحليلية يمكن ان يقال ان المتغير المعدل يعمل بما يعمل المتغير المستقل الثاني مفاهيمياً وهذا يتحقق مع تواجد مجموعة شروط اساسية هي:  
(Namazi & Namazi , 2016 : 542-543)

1. المتغير (X) يؤثر في المتغير (Y) بصورة اساسية اكثر من المتغير (MO).
2. يحافظ المتغير (MO) على علاقة سببية مع المتغير (Y) .
3. يمارس المتغير (MO) نفس وظيفة المتغير (X).
4. ليس لدى المتغير (MO) اي علاقة مع المتغير (X).

ويمكن الاستدلال من التفصيل اعلاه على أنه بالنسبة للدراسات البحثية ، فإن العلاقة التي يجب صياغتها ثم التحقيق فيها هي بالأصل بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، والتي تتأثر بمستويات المتغير المعدل، هذا التأثير بشكل عام هو تأثير تحفيزي وهو مقنع إلى حد ما وكذلك مرن ونسبي بطبيعته (Andersson et al., 2020 : 1064)

ولأجل اختبار فرضية التفاعل سيتم اعتماد تقنية احصائية متقدمة هي التحليل المعدل (Moderation Analysis) الذي يهدف الى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدل والمستقل من خلال بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) والقيام بعدة خطوات متسلسلة تتضمن تنفيذ الية التحليل ، من حيث تحويل بيانات المتغيرات الى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) ومن ثم بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) من خلال تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل ، وسيتم الحكم على جدوى الدور المعدل من خلال معيارين اساسيين هما :

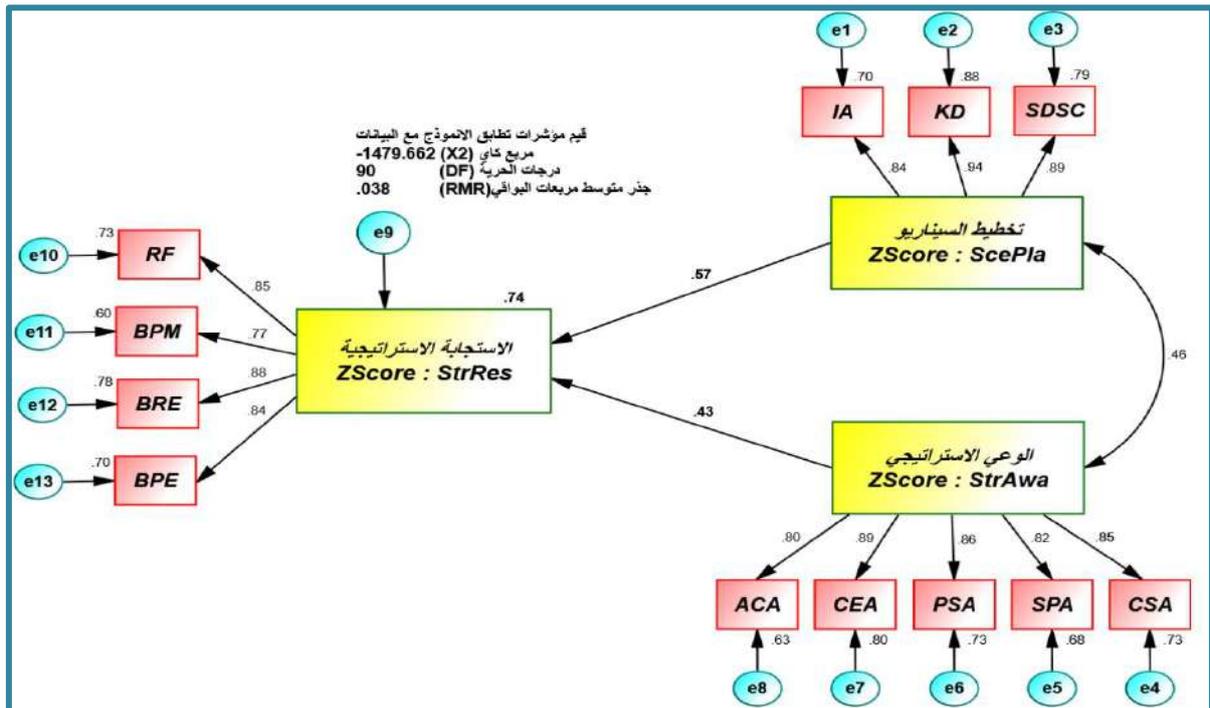
1. مدى الدلالة المعنوية لمتغير التفاعل .
  2. مقدار التغير في قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين الانموذج الاول والثاني وحسب تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بحيث اذا كان التغير ايجابي فان هذا يدل على ان العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع تتغير تبعاً لتغير مستوى المتغير المعدل .
- واعتماداً على ما سبق ، ولأغراض اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة سيتم استخدام تقنية التحليل المعدل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ، وكما يأتي :

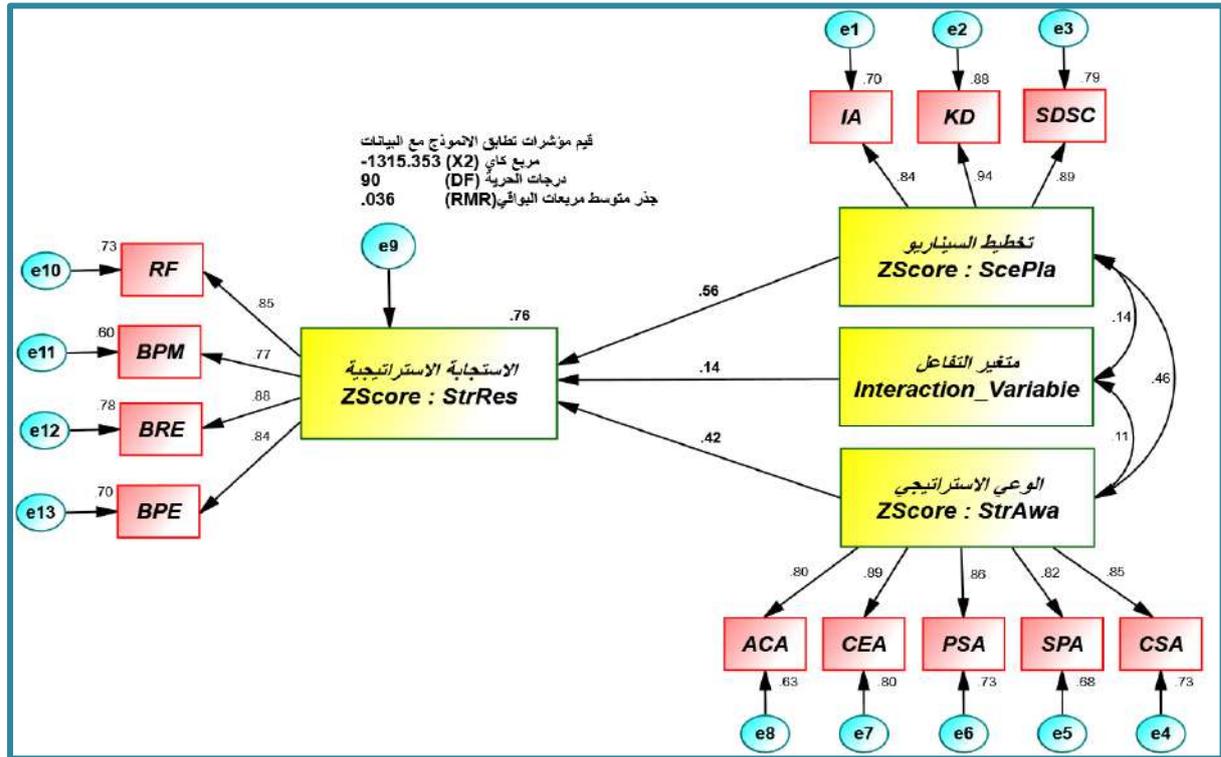
5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد تأثير معدّل ذو دلالة معنوية لمتغير الوعي الاستراتيجي في العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية .

يوضح الشكل (34) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدّل للوعي الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين تخطيط السيناريو و الاستجابة الاستراتيجية . اذ نلاحظ من الانموذج الهيكلي الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل الانحدار المعياري) لمتغير التفاعل البالغة (0.14) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (.C.R). الظاهرة في الجدول ( 52 ) البالغة ( 3.423 ) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.743) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل تخطيط السيناريو مع الوعي الاستراتيجي اذ بلغت (0.761) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابي وقد بلغت قيمته (0.019) .

وبالتالي فان ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير الوعي الاستراتيجي في العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية سوف يزداد بتغير مستوى الوعي الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بالإمكان الشركة المبحوثة تعتمد على ابعاد الوعي الاستراتيجي في زيادة التأثير الايجابي الذي يدخله تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية

وتؤكد النتائج اعلاه امكانية قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.





الشكل ( 34 ) : الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

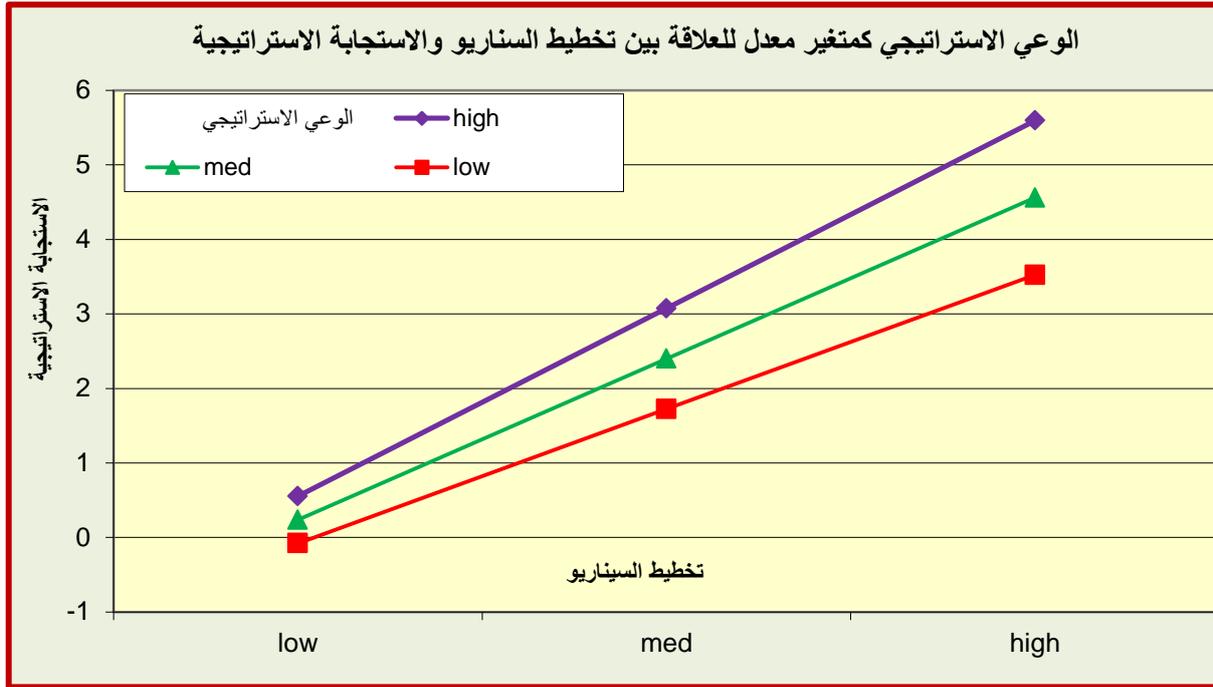
المصدر : مخرجات برنامج ( Amos V .23 )

جدول ( 52 ) : مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	R2
الاستجابة الاستراتيجية	<---	تخطيط السيناريو	.559	.045	12.370	***	Model 1 R2 = .743
الاستجابة الاستراتيجية	<---	الوعي الاستراتيجي	.422	.045	9.371	***	Model 2 R2 = .761
الاستجابة الاستراتيجية	<---	متغير التفاعل	.139	.036	3.423	***	Change of R2 = .019

المصدر : مخرجات برنامج ( Amos V .23 ) .

وحسب برنامج (Mod Graph) يوضح الشكل ( 35 ) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة الذي يظهر المستويات الثلاثة للمتغير المعدل الوعي الاستراتيجي (منخفض ، متوسط ، عالي) وكيف انه يعدل العلاقة (يزيد ايجابيتها) بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية.



المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

الشكل (35) التمثيل البياني لمستويات الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية

الوعي الاستراتيجي	low	med	high
high	0.55270	3.07339	5.59408
med	0.23702	2.39779	4.55855
low	-0.07865	1.72218	3.52302

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

**المبحث الأول : الاستنتاجات**

**المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية**

### تمهيد

يمثل هذا الفصل خلاصة المضامين والاطر الفكرية والميدانية التي عرضت في متن الفصول السابقة ليحاكي بمحتواه خلاصة النتائج الفكرية والنظرية التي توصل اليها الباحث ( الاستنتاجات ) واستحكم عليها المنطق المنهجي الذي سارت عليه الدراسة ويقوم بإرشادات توجيهية الحقائق الميدانية المستنتجة على مستوى الشركة عينة الدراسة ( التوصيات ) عبر استنباط اليات العمل الواقعية التي ترتقي بمستوى متغيرات الدراسة ميدانياً , ويضع امام الباحثين في المستقبل فرصاً استثمارية ( المقترحات المستقبلية ) تمد شريان الحياة البحثية بالأفكار المستحدثة التي تؤصل الى دراسات مستقبلية جديدة تعد امتداد للدراسة الحالية ولتجذير المعرفة التخصصية وتلاحقها بموضوعات اخرى لتفعيل دورها على مستوى قطاعات ومجالات مختلفة على مستوى البيئة العراقية .

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول

#### الاستنتاجات

- ❖ الاستنتاجات ذات المضامين النظرية
- ❖ الاستنتاجات ذات المضامين الميدانية

### المبحث الثاني

#### التوصيات والمقترحات المستقبلية

- ❖ التوصيات المتعلقة بتخطيط السيناريو
- ❖ التوصيات المتعلقة بالوعي الاستراتيجي
- ❖ التوصيات المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية
- ❖ المقترحات المستقبلية

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات النظرية والميدانية التي تمثل الحصيلة النهائية التي تمخضت عن الجهود المبذولة في اعداد هذه الدراسة لتستنبط الخلاصة النهائية التي اثمرت عنها استقراء الاسس الفكرية لمتغيرات الدراسة وانعكاساتها الميدانية في ارض الواقع وحسب نتائج التحليل الاحصائي واختيار الفرضيات وفقاً لمحورين رئيسيين هما:-

#### اولاً : الاستنتاجات ذات المضامين النظرية

##### 1- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون تخطيط السيناريو

أ. ان تخطيط السيناريو من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر الاستراتيجي التي لم تتأطر فكرياً ومفاهيمياً بشكل كامل لحد الان، اذ لم تصل الاديبيات التي تناولت المدخل الى بناء نظرية متكاملة يمكن من خلالها شرح المضامين الفكرية والابعاد الفلسفية لموضوع تخطيط السيناريو او شرح كيفية تنمية القدرات داخل المنظمة، وبالتالي فهو مجال خصب لأجراء الدراسات والابحاث النظرية والميدانية .

ب- جاء موضوع تخطيط السيناريو استجابة للحاجة الماسة لوجود فكر استراتيجي يفسر اسباب تفوق الاداء التنافسي لمنظمة معينة في ظل الهيجان البيئي، فالمواضيع السابقة ربما تتعامل مع منطق السكوت سواء في تحليل البيئة الخارجية او الداخلية للمنظمة وكذلك تتجاهل التغيرات السريعة في البيئة

ج. على الرغم من عدم الاتفاق على مفهوم محدد لتخطيط السيناريو بين الباحثين، الا انهم اتفقوا على الاطار العام لهذا المفهوم وهو انه اداة تساعد المنظمة على التعامل مع ظروف البيئة الخارجية بغية الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات من خلال استثمار امكانيات المنظمة الحالية .

د. بسبب تركيز فلسفة تخطيط السيناريو على تكوين عدد من الحالات المستقبلية المختلفة، فإن قدرات الممارسين على تشخيص الفرص ستزداد عبر تحفيز عملية انتاج المعرفة المعتمدة على الحدس والخيال والتفكير غير النمطي .

هـ. يتجلى نجاح تخطيط السيناريو في تخفيض حالة اللاتأكد المستقبلية عبر استشراف عدد من الحالات المتوقعة، وتخفيض مستوى التعقيد والتي تتحقق عندما يجري تعزيز الثقة بالقرارات التي تتخذها الادارة العليا. كما ان نجاح تخطيط السيناريو يسهم في عملية تعزيز القدرات، ويعني نجاح السيناريوهات في تكوين نماذج ذهنية ملائمة للواقع الذي تعمل به المنظمة، اذ يتجسد نجاح النماذج الذهنية المشتركة للمنظمة في صياغة استراتيجيات تحضى بقبول الجميع.

## **2- الاستنتاجات المتعلقة بمضمون الوعي الاستراتيجي**

- أ. الوعي الاستراتيجي نشاط ادراكي وحديسي وابتكاري ينبع من ذات الفرد، يهدف الى توليد وتعزيز استخدام قدرة التبصر بخصوص الاحداث المستقبلية ويمكن تنميته داخلياً وخارجياً ويتواجد في مستويات المنظمة كافة.
- ب. ان زيادة الوعي الاستراتيجي للقيادات العليا يسهم في تصميم استراتيجيات تأخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف في المنظمة وتوقع التغييرات البيئية لغرض صياغة الاستراتيجيات المناسبة وتطوير الخطط والبرامج التي تنسجم مع تلك التغييرات.
- ج. يعد الوعي الاستراتيجي اساس التخطيط الاستراتيجي لان المنظمات في ظل هذا التطور الهائل في ثورة المعلومات والتكنولوجيا والظروف الغير متوقعة من الصعب تحقيق الاهداف بنجاح مالم يكون صانعي القرار فيها ذوي وعي استراتيجي، فضلاً عن ذلك فإن من الصعب تنفيذ الاستراتيجية بنجاح مالم يكن صانع القرار على وعي بالظروف المحيطة بالمنظمة.
- د. يعد الوعي الاستراتيجي من العوامل المهمة والحاسمة في عملية تطوير الاعمال ونجاح المنظمات وزيادة قدرتها على التفكير بطريقة استراتيجية وادارة التغيير السريع. واسهاماته بإضافة قيمة مبتكرة عن طريق الابتكار والابداع والجودة والتوفير بالتكاليف في حالة تبني اي منظمة لهذه الاستراتيجية.

## **3- الاستنتاجات المتعلقة بمضامين الاستجابة الاستراتيجية**

- أ. تعتبر الاستجابة الاستراتيجية اهم التكتيكات التي تستخدمها المنظمات من اجل تحقيق اهدافها النهائية، فهي مزيج من القرارات والاجراءات التي تساعد المنظمة على صياغة الخطط الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها من اجل مواكبة التغييرات البيئية والتكيف معها.
- ب. تعتبر الاستجابة الاستراتيجية بمثابة المحركات الاساسية التي تستخدمها المنظمات من اجل تحقيق اهدافها في بيئة ذات ديناميكية عالية .
- ج. ان الاهتمام والقدرة على الاستجابة الاستراتيجية تمكن المنظمات من زيادة كفاءتها في تنفيذ الاستراتيجيات مما يضمن البقاء والازدهار .
- د. ان الاستجابة الاستراتيجية تسهم في تحسين الاداء من خلال تنفيذ استراتيجيات متعددة لأغراض التغلب على التهديد البيئي. مما يزيد في تدعيم قدرة المنظمة على التكيف الاستراتيجي، اذ ان امتلاك التصور الاجمالي عن طبيعة العلاقة التفاعلية بين المنظمة والبيئة يسهم في زيادة القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة .

## ثانياً : الاستنتاجات ذات المضامين الميدانية

### 1- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة

أ. حقق متغير تخطيط السيناريو مستوى اهمية معتدل على مستوى عينة الدراسة وهذا يؤكد ان ادارات الشركة المبحوثة تهتم بعوامل تخطيط السيناريو مما له تأثيرات مستقبلية عديدة من حيث استشعار التغيرات التي تحصل في ظروف البيئة المحيطة بها وتطوير وتحسين قدرات العاملين وتكامل تنفيذ الخطط والاجراءات الخاصة بتأدية الاعمال وتحسين جودة الخطط وتنسيق الجهود

ب. افرزت نتائج الصدق البنائي الاستكشافي وحسب اجابات افراد العينة المبحوثة ترتيباً للأبعاد ينسجم ويتطابق مع ما جاء به الباحثون في الجانب النظري اذ جاء ترتيب ابعاد تخطيط السيناريو حسب اهميتها (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية) على التوالي.

ج. حقق متغير الوعي الاستراتيجي مستوى اهمية معتدل، وهذا يدل على ان ادارات الشركة المبحوثة تسعى الى الاهتمام بمفاهيم ومضامين الوعي الاستراتيجي بين الافراد العاملين ودعم انسيابه بين اقسام وشعب الشركة بشكل واضح لتعظيم منافع جدواها في عمليات اتخاذ القرارات وادارة المواقف المتغيرة بين الحين والآخر، وهذا يستدعي الاهتمام بأبعاد متغير الوعي الاستراتيجي وتبني ادوات ووسائل داعمة لها المتغير لنشر ثقافته وجعله من اولويات تطوير واستدامة الاعمال .

د. افرزت نتائج الصدق البنائي الاستكشافي وحسب اجابات افراد العينة المبحوثة ترتيباً جديداً للأبعاد الفرعية لمتغير الوعي الاستراتيجي يختلف عما جاء به الباحثون في الجانب النظري اذ جاء ترتيب ابعاد الوعي الاستراتيجي حسب اهميتها (الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي بالمبيعات / الترويج، الوعي بالتنسيق / الإدارة، الوعي بخدمة الزبون، الوعي بالمنتج / الخدمة ) على التوالي.

هـ. حقق متغير الاستجابة الاستراتيجية مستوى اهمية معتدل، وهذا يؤكد اهتمام الشركة المبحوثة بمتغير الاستجابة الاستراتيجية ميدانياً باعتباره نهج عمل تسلكه او تنتهجه الادارات في جميع تعاملاتها.

و. افرزت نتائج الصدق البنائي الاستكشافي وحسب اجابات افراد العينة المبحوثة ترتيباً جديداً للأبعاد الفرعية لمتغير الاستجابة الاستراتيجية يختلف عما جاء به الباحثون في الجانب النظري اذ جاء ترتيب ابعاد الاستجابة الاستراتيجية حسب اهميتها ( سيولة الموارد، استجابة الاعمال للبيئة، نضج عملية الاعمال، استباقية الاعمال على البيئة )

## **2- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

أ. ان اهتمام ادارات الشركة عينة الدراسة بتخطيط السيناريو و ايمانهم به وسعيهم لتبني مفاهيمه اذ ان الاهتمام بهذا المتغير ينعكس على تطوير السيناريوهات الاستراتيجية وتعدد خياراتها المستقبلية بما ينسجم مع متغيرات البيئة ويساعد المنظمة في الاستمرار والنمو والبقاء وهذا من شأنه يعزز توجهات الشركة في الاستجابة الاستراتيجية .

ب. ان اهتمام ادارات الشركة عينة الدراسة بمتغير الوعي الاستراتيجي وابعاده الفرعية وسعيها لاتباع هذا النهج باعتبار ان الوعي الاستراتيجي مرحلة متقدمة لما ينبغي التفكير به للارتقاء بالقدرة التحليلية والتركيبية لاستخلاص واستنباط المعلومات والمعارف المفيدة والفاعلة التي تسهم في خفض حالات اللاتأكد والغموض البيئي، وتطوير قدرتها التنافسية وهذا يعزز قدرة الشركة المبحوثة نحو التميز والتفوق.

## **3- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة**

أ. ان ايمان ادارات الشركة المبحوثة بضرورة تبني مفاهيم تخطيط السيناريو من حيث تمتعهم بمستويات جيدة من الحصول على المعلومات وتبني مفاهيم نشر المعرفة والمهارات والخبرة وقدرتهم على تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية وهذا من شأنه ان يؤثر في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية وخلق حالة من التميز والتفوق.

ب. ان انتهاج ادارات الشركة عينة الدراسة بمفاهيم واجراءات الوعي الاستراتيجي وتبني ابعاده الفرعية من حيث الاهتمام بوعي بخدمة الزبون، والوعي بالمبيعات/ الترويج، والوعي بالمنتج / الخدمة، والوعي بالبيئة التنافسية، بالإضافة الى الوعي بالتنسيق / الادارة. هذا من شأنه يؤثر في الاستجابة الاستراتيجية وابعادها الفرعية ومواكبة التطورات المتجددة في مجال تقديم ما هو افضل وتحقيق مستويات عالية من الجودة والمرونة ويعزز التميز والنمو .

## **4- الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات التفاعل بين متغيرات الدراسة.**

ان اهتمام وسعي ادارات الشركة المبحوثة على تبني مفاهيم واستراتيجيات الوعي الاستراتيجي على المستوى الميداني من شأنه ان يعزز تأثير تخطيط السيناريو في الاستجابة الاستراتيجية , بحيث ان وجود الوعي الاستراتيجي ميدانياً الى جانب تبني ادارات الشركة عينة الدراسة تخطيط السيناريو من شأنه ان يحسن مستوى ابعاد الاستجابة الاستراتيجية بصورة افضل مما لو تبنت الشركة تخطيط السيناريو دون الاهتمام بالوعي الاستراتيجي ميدانياً. و بعبارة اخرى فأن مستوى اداء ممارسات او ابعاد الاستجابة الاستراتيجية يكون اقل في حال تبني ادارات الشركة المبحوثة تخطيط السيناريو دون الاهتمام بتنفيذ استراتيجيات او ابعاد الوعي الاستراتيجي، وهذا بدوره يقودنا الى استنتاج اساسي ومهم هو ان مستوى العلاقة التأثيرية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية يتغير تبعاً لتغير مستوى الوعي الاستراتيجي وذلك لان للوعي الاستراتيجي دور معدل (تفاعلي) يعزز العلاقة التأثيرية بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات المستقبلية

استكمالاً لمتطلبات المنهجية العلمية للدراسة وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات ميدانية على مستوى الشركة المبحوثة تُستثمر اطر هذا المبحث في تقديم عرضاً مركزاً لمجموعة من التوصيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة التي يمكن للشركة عينة الدراسة الاستفادة منها , ومن ثم رقد ادبيات الفكر الاستراتيجي بمجموعة من الافكار المقترحة لإشراقات بحثية مستقبلية تعد امتداداً لما انتهت منه الدراسة الحالية وكما يأتي .

#### اولاً : التوصيات المتعلقة بتخطيط السيناريو

**التوصية الاولى:** دعوة شركة Shell (عينة الدراسة) الى زيادة الاهتمام بأبعاد تخطيط السيناريو بصورة عامة والتشجيع للعمل بمضامينه وتعزيزه على مستوى البيئة الداخلية للأنشطة والمشاريع الخاصة بالشركة عينة الدراسة ووضع الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة باستثماره بأفضل صورته ممكنة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:-

أ. القيام بتأسيس مركز للدراسات الاستراتيجية والمستقبلية، يركز على تطوير الدراسات الاكاديمية في هذا المجال وتقديم الخدمات الاستشارية لباقي الشركات ومنظمات الاعمال.

ب. وضع استراتيجيات تدريب فاعلة واقامة الندوات والدورات التي تهدف الى ضمان التعليم المستمر لكوادر الشركة بخصوص اساسيات تخطيط السيناريو وكيفية تعزيزه في البيئة الداخلية.

ج- مد جسور التعاون مع الجامعات واقسام الدراسات العليا التي تهتم بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمشاركة في ورش العمل التي تقيمها والافادة من توجهاتهم التي تعزز اجراءات تخطيط السيناريو.

د. اصدار المطبوعات والنشرات المختلفة واعداد الدراسات والابحاث التي تركز على تخطيط السيناريو.

هـ. ضرورة الافادة من مداخل تخطيط السيناريو من قبل الشركة المبحوثة والاستفادة من انعكاساته في العوامل البيئية بالتكامل مع تقنيات الوعي الاستراتيجي.

و. ضرورة اعتماد مداخل تخطيط السيناريو في الشركة المبحوثة من خلال تطوير البنى التحتية لها بما يجعلها قادرة على مواجهة التغيرات البيئية.

**التوصية الثانية:** يفضل في الممارسات الاولية لصياغة وتخطيط السيناريو التركيز على التفكير المستقبلي والاستراتيجي لإسهامهم في تقديم نتائج ملموسة تفوق تلك التي يتم الحصول عليها من التفكير التقليدي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاتي :

أ. العمل على تعزيز عملية المشاركة بالمعرفة ضمن اعضاء فريق تخطيط السيناريو بشكل خاص واطراف المنظمة بشكل عام، عبر تبادل وجهات النظر وتقديم التغذية العكسية التي تسهم في تعزيز عملية نقل المعرفة الضمنية بين الافراد .

ب. العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم ممارسات تخطيط السيناريو، اذ لا يمكن ان تنجح عمليات التخطيط بدون وجود ثقافة منفتحة، تتقبل المخاطرة والتغيير وان مثل هذه الثقافة تشكل البنية التحتية لتخطيط السيناريو.

ج. العمل على تحديد مجموعة من المجالات الاساسية لنجاح المنظمة في المستقبل، التي تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية وتخصيصات مالية، لتكون منطلقات اساسية لعملية تخطيط السيناريو.

د. تنمية المهارات الادراكية لأعضاء فريق تخطيط السيناريو في مجال الاستقراء والاستنباط , التي تسهم بتشخيص العوامل المحددة مسبقاً ووضع افتراضات مقبولة للسيناريوهات.

هـ. ينبغي العمل على تشخيص الفاعلين الاستراتيجيين وتحديد اهدافهم بهدف تشكيل مجاميع الاستشراف المستقبلي، الذين يتمتعون بالقدرات الابتكارية والتحليلية المرتفعة , كما توجد ضرورة لتشكيل اكثر من فريق يكون عدد كل فريق يتراوح بين (4-6) اشخاص.

و. العمل على الاستثمار بتطوير رأس المال الفكري في مجال تخطيط السيناريو عبر اقامة شراكات مع المراكز العالمية التي تعمل في هذا المجال.

## ثانياً : التوصيات المتعلقة بالوعي الاستراتيجي

**التوصية الاولى :** حث ادارات الشركة المبحوثة على تعزيز اهتمامهم بالوعي الاستراتيجي وتبني

مفاهيم الفكر الاستراتيجي وتعميقها والسعي الى تجديدها لدى المديرين والعاملين

والتي تزيد من التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يتحقق من خلال الاتي:-

أ. تعزيز مفهوم الوعي الاستراتيجي للمديرين والعاملين من خلال عقد العديد من ورش العمل والحلقات النقاشية.

ب. تطبيق تقنيات جديدة للوعي الاستراتيجي تساهم في تطوير اداء الشركة المبحوثة وتزيد من قدرتها التنافسية في مواجهة التغييرات البيئية مستقبلاً.

ج. على ادارات الشركة المبحوثة التفكير بصورة حقيقية اكثر عن توفير بيئة عمل تساعد العاملين على تعزيز قدراتهم للوصول الى النتائج المطلوبة.

د. لتحسين القدرة التنافسية للشركة المبحوثة ومن مبدأ التعليم والتدريب استثمار وليس نفقات فقط , ضرورة تطوير المهارات والقدرات والمعارف للكوادر العاملة لخلق قدرات غير تقليدية وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها.

هـ. ضرورة الاستثمار في ابعاد الوعي الاستراتيجي من قبل الشركة المبحوثة للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية.

و. تأسيس ثقافة مؤسساتية تهتم بالوعي الاستراتيجي لتكون منهجاً ودليل عمل في التطبيق العملي لعمليات الشركة , بالإضافة الى عقد اتفاقيات مع مؤسسات بحثية من اجل توليد المعرفة الاستراتيجية وتنفيذها وفقاً للوقائع المتاحة.

س. تشجيع الباحثين ومراكز البحث العلمي على الاهتمام بتحليل المضامين الاستراتيجية والتطبيقية لموضوع المؤامة بين الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية بوصفه المصدر الالهام لتدعيم واستدامة الاستجابة الاستراتيجية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للباحثين ومراكز البحث العلمي.

**التوصية الثانية:** ينبغي ان تضطلع الشركة المبحوثة باستراتيجية علمية ممنهجة واضحة المعالم لبناء وتكوين قداة استراتيجيين والسعي للاحتفاظ بهم وذلك من خلال تحفيزهم وتوليد بيئة عمل مناسبة لهم وتوفير المستلزمات الضرورية التي من شأنها ان تساهم في توفير الارضية الخصبة لاستمرارهم والابتعاد عن كافة التوقعات السلبية والخسائر التي يمكن ان تتحقق في حال مغادرتهم، وان الاحتفاظ بالقيادة الاستراتيجية تتضمن اليات عديدة منها:-

أ. توفير الدعم المادي والمعنوي لهم ؟

ب. العمل على تطوير المقدرات الادراكية وهذا يعزز من قابليات المدير في التعامل الصحيح من المشكلات المعقدة وغير السهلة .

ج. العمل على تطوير المهارات الادائية وهذه تتمثل في الرغبة والقدرة على الانجاز وتحقيق النتائج .

### **ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالاستجابة الاستراتيجية**

**توصية عامة :** دعوة الشركة المبحوثة الى الاهتمام الواسع باليات وطرق الاستجابة الاستراتيجية وتعميق فهمها ودرايتها بضرورة الانتقال من التوجه التقليدي للاستجابة الى التوجه الحديث بكيفية الاستجابة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وذلك يتحقق من خلال الليات الاتية :

أ. تأسيس وحدة متخصصة في كل مشروع من مشاريع الشركة المبحوثة تهدف الى وضع اليات لكيفية الاستجابة الاستراتيجية والتكيف مع الاضطراب البيئي وترتبط بشكل مباشر بمكون اداري معين .

ب. ضرورة اهتمام الشركة عينة الدراسة بأبعاد الاستجابة الاستراتيجية والتكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة بهدف تحقيق المرونة في الاداء .

ج. ضرورة اهتمام الشركة عينة الدراسة لبناء قدراتها التنظيمية مما يزيد من قدرتها على الاستجابة الاستراتيجية لمواجهة التغيرات والتقلبات بخيارات تنافسية تحافظ بها على وضعها التنافسي وتعزيز قدرتها لمواجهة اللاتأكد العالي .

د. استقطاب المتخصصين والخبراء واساتذة الجامعات وخاصة من ذوي الاختصاص بالفكر الاستراتيجي للمساهمة في القاء المحاضرات واقامة الندوات وورش العمل التي تدور رحاها حول الاستجابة الاستراتيجية .

هـ. الاطلاع الى التجارب الميدانية الناجحة بموضوع الاستجابة الاستراتيجية لشركات مماثلة سواء كان على المستوى العربي او العالمي ومحاولة الافادة منها وتكييف نقاط قوتها لتطبيقها في واقع عمل الشركة المبحوثة .

### **رابعاً : المقترحات المستقبلية**

استشعاراً بأهمية متغيرات الدراسة وتوسع افاقها المستقبلية وامكانية ربطها منطقياً وقياس تأثيراتها في متغيرات أخرى، يشخص الباحث جملة من الافكار المقترحة التي يمكن ان تكون انطلاقة واقعية لأجراء دراسات مستقبلية تكون امتداداً للدراسة الحالية، وكما يأتي :

1. تطوير اطار عمل ميداني للوعي الاستراتيجي ومدى تأثيره على قدرة المنظمة على الاستجابة الاستراتيجية .
2. دراسة الدور المعدل للوعي الاستراتيجي في تحسين العلاقة بين الريادة الاستراتيجية ومؤشرات النجاح الاستراتيجي المستدام .
3. دراسة العلاقة بين تخطيط السيناريو والذكاء التنافسي في تعزيز الادراك الاستراتيجي للشركات.
4. دراسة العلاقة بين تخطيط السيناريو والاستشراف المستقبلي من اجل تعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة.
5. دراسة الدور المعدل للمعرفة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الاقتدار المعرفي والوضوح الاستراتيجي للمنظمات.
6. دراسة دور اليقظة الاستراتيجية للحد من الانجراف الاستراتيجي بتوسط الوعي الاستراتيجي .
7. دراسة دور التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاستجابة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية.
8. تحليل التداخل بين ابعاد تخطيط السيناريو والمنظمات المتعلمة لتطوير ممارسة صناعة المعرفة.

# قائمة المصادر

1. ادريس ، وائل محمد صبحي و الغالبي ، طاهر محسن منصور ( 2012 ) ، السيناريو والعملية التخطيطية ، دار وائل للنشر ، عمان
2. ادريس ، وائل محمد صبحي و الغالبي ، طاهر محسن منصور ( 2012 ) ، السيناريو والعملية التخطيطية - مفاهيم اساسية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن
3. تيغزة ، محمد بوزيان . (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي : مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL . الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
4. السعيد ، يعرب عدنان حسين ، (2010) ، مدخل صياغة السيناريوهات في اطار نظريتي التوازن والفوضى ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

#### ثانياً : المجلات والدوريات

- 1- الطائي ، يوسف حجيم سلطان و محمد ، احمد عبد اللطيف ( 2017 ) ، الاستجابة الاستراتيجية والحد من التكاثر الوظيفي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد الرابع عشر ، العدد 2 .
- 2- ادريس ، وائل محمد صبحي و الغالبي ، طاهر محسن منصور و الشبلي ، حسين محمد ( ٢٠٢٢ ) الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير تخطيط السيناريو على الإستشراف المستقبلي دراسة حالة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن ، المجلة العراقية للعلوم الادارية
- 3- الحدراوي ، حامد كريم & محمد ، منتظر جاسم (2013). العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداءه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للامات ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. (29)9 .
- 4- الحسنوي ، حسين حريجة و الموسوي ، مريم حسين جواد ( ٢٠٢٠ ) ، تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد ٣٤ ، العدد 9
- 5- عيد ، عادل . (2019). الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية

من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5(6)، 551-596.

6- الفتلاوي ، ميثاق هاتف و القطان ، مناف عبد الكاظم و عبد الله حسين علي . (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي- دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/العراق، مجلة الادارة والاقتصاد ، (126)، 26-42.

### ثالثاً : الرسائل والاطاريح

1- السعيد ، يعرب عدنان حسين (2010) ، مدخل صياغة السيناريوهات في اطار نظريتي التوازن والفوضى ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .

### المصادر الاجنبية

#### First : books

1. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). Strategic management and competitive advantage: Concepts , Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall.
2. Brocke , Vom, J., & Rosemann, M. (2014). Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems. Springer
3. Gbadamosi, A. (Ed.). (2016). Handbook of research on consumerism and buying behavior in developing nations. IGI Global. Published in the United States of America by Business Science Reference (an imprint of IGI Global)
4. Godet, M. (2006). Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool , 2ed , print by Economica
5. Heijden , K & Sharpe , B . (2007) , Scenario For Success : Turning Insights into Action , John wiley & son Ltd , printed and bound in Great Brition by TJ International , padstow , Cornwall , UK
6. Sekaran, Uma & Bougie, roger (2010), "Research Methods For Business : A Skill –Building Approach", John Wiley and Sons, Inc.

- Saunders, Mark, Lewis, Philip & Adrian, Thornhill (2009), "Research methods for business students", 5th ed., Pearson Education, Rotolito Lombarda, Italy.
7. Karvonen, M. M. (2000) "An industry in transition: environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry" (No. 6), University of Jyväskylä.
  8. Knabke, T., Olbrich, S.(2013) "Understanding Information System Agility – The Example of Business Intelligence" , 46th, Hawaii International Conference on System Sciences
  9. Lindgren, M and Bandhold, H. (2003). Scenario Planning: The Links between future and strategy. Palgrave Macmillan. New York
  10. Lynch, R. (2015). Strategic management. Seventh edition , Pearson UK.
  11. Malone, T. W., Laubacher, R., & Morton, M. S. (2003) , inventing the organizations of the 21st century , Massachusetts institute of Technology , printed and bound in the United states of America .
  12. Naktiyok, A., Karabey, C. N., & Timuroglu, M. K. (2009). Strategic consciousness.
  13. Pallant, J. (2007). SPSS survival manual—A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (3rd ed.). Maidenhead: Open University Press
  14. Ramirez R, Wilkinson A (2016) Strategic reframing: the oxford scenario planning approach. Oxford: Oxford University Press.
  15. Raspin, P., & Terjesen, S. (2007). Strategy making: what have we learned about forecasting the future?. Business Strategy Series.
  16. Ratcliffe , J , (2003) , scenario planning : an Evaluation of practice , Futures Research Quarterly , Winter
  17. Ringland , G (2002) , Scenarios in Business , Publishwd by john wiley & Sons Ltd , printed and bound in Great Britain by TJ international , padstow , Cornwall , UK
  18. Ringland , G , (2006) , scenario planning , 2ed published by John wiley & son Ltd , printed and bound in Great Brition by TJ International , padstow , Cornwall , UK
  19. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods

- for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England
20. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010) " A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling " Taylor and Francis Group, LLC , New York
  21. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
  22. Thompson, A. A., Margaret, P., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2008). Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases (6th Ed.), McGraw-Hill Education, New York.
  - . Thompson , John & Martin , Frank . (2010) . Strategic Management - Awareness and Change , Thomson , 5th Ed .
  23. Young, J. H. (2017). Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals, John Wiley & Sons
  24. Cronjé, F. 2014. A Time Traveller's Guide To Our Next Ten Years. Cape Town: Tafelberg

### **Secend : Journal**

1. Abbas, U., Islam, K. A., Hussain, S., Baqir, M., & Muhammad, N. (2021). Impact of Brand Image on Customer Loyalty With the Mediating Role of Customer Satisfaction and Brand Awareness. International Journal of Marketing Research Innovation, 5(1), 1-15.
2. Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCs). Verslas: teorija ir praktika, 19(1), 195-207.
3. Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. Long range planning, 46(6) .
4. Afande , Francis Ofunya & Maina , Mathenge Paul . (2015) , Responses of Micro Finance Institutions in Kenya to the Turbulent Business Environment , Journal of Poverty, Investment and Development , Vol.11

5. Akdemir, B. (2010). stratejgk yol harđtasi uygulamasinin stratejgk yonetgm bglgncgne etksgngn belgrlenmesgne yonelgk bgr aragtirma , e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, 3C0051, 5, (4), 320-341.
6. Akinbola, O. A., Adegbuyi, O. A., & Otokiti, B. O. (2014). Market based capabilities and results: Inference for telecommunication service businesses in Nigeria. European Scientific Institute, ESI, 10(7) .
7. Akinyele, S.T, & Fasogbon, O.I. (2010). Impact of strategic responses on firm performance and survival in Nigeria, Research Journal of Business Management, 4, 1
8. Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Al-Shibly, M. S., & Al-Khawaldeh, F. M. (2010). Conceptualisation and development of customer service skills scale: an investigation of Jordanian customers. International Journal of Mobile Communications, 8(6), 625-653.
9. Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W., Mohammed, B. S., Adamu, M., & Musharat, M. A. (2020). Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors. Cogent engineering, 7(1), pp.1-25
10. Albari, A., & Kartikasari, A. (2019). The influence of product quality, service quality and price on customer satisfaction and loyalty. Asian Journal of Entrepreneurship and Family Business, 3(1), 49-64.
11. Alon, A., & Dwyer, P. D. (2014). Early adoption of IFRS as a strategic response to transnational and local influences. The international journal of accounting, 49(3), 348-370.
12. Amer, M., & Daim, T. U. (2010). Application of technology roadmaps for renewable energy sector. Technological forecasting and social change, 77(8), 1355-1370.
13. Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. Futures, 46, 23-40.

14. Ansoff, I. (2011). Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 12(2) 449-461.
15. Aosa, E. O. (2011). Strategic management within Kenya firms , *DBA Africa management review* , Vol 1 No 1
16. Ateş, M. A., Bloemhof, J., Van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2012). Proactive environmental strategy in a supply chain context: the mediating role of investments. *International Journal of Production Research*, 50(4), 1079-1095.
17. Aytar, O. (2019). A Content Analysis on the Strategic Consciousness and Perceptions of Strategic Management of SME Managers. *MANAS Journal of Social Research*, 8 (4), 3483-3499.
18. Barton, K. , Wrieden, W. & Anderson, A. (2011) "Validity and reliability of short questionnaire for assessing the impact of skills interventions" *J Hum Nutr Diet*, 24, pp. 588–595.
19. Bayo, p. l., & red-well, e. e. (2020). disruptive technologies and productivity of soft drinks manufacturing firms in south-south, Nigeria. *Nigerian journal of management sciences* Vol, 21(1&2).
20. Bernardes, E. S., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management* , Vol. 29 No. 1,
21. Bezler, T., Moneta, G. B., & Pheiffer, G. (2019). Development and validation of the Work Environment Complexity Scale for leaders. *Journal of Organizational Change Management*.
22. Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739.
23. Bouhaleb , Arafet & Smida , Ali ( 2018 ) , Scenario planning: An investigation of the construct and its Measurement , *Journal of Forecasting*. 37(4) ,1–17. , Université Paris

24. Bouhaleb, A., & Smida, A. (2020). Exploring the relationship between scenario planning and strategic flexibility and complexity. *European Journal of International Management*, 14(3), 476-493.
25. Bowman, G. (2016). The practice of scenario planning: an analysis of inter- and intra- organizational strategizing. *British Journal of Management*, 27(1), 77-96.
26. Bradfield, R., Derbyshire, J., & Wright, G. (2016). The critical role of history in scenario thinking: Augmenting causal analysis within the intuitive logics scenario development methodology. *Futures*, 77, 56-66.
27. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
28. Burt, G., Wright, G., Bradfield, R., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2006). The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives. *International Studies of Management & Organization*, 36(3), 50-76.
29. Castillo, C., Carrillo, I., Libisch, G., Juiz, N., Schijman, A., Robello, C., & Kemmerling, U. (2018). Host-parasite interaction: changes in human placental gene expression induced by *Trypanosoma cruzi*. *Parasites & vectors*, 11(1), 1-13.
30. Çetin, H. (2013). eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: denizli ili örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 87-112
31. Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Pappasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2019). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. , *Journal of Business Research* (119), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>

32. Cheng, E. C. (2020). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 824-840.
33. Cheng, M. N., Wong, J. W., Cheung, C. F., & Leung, K. H. (2016). A scenario-based road mapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company. *Technological forecasting and social change*, 111, 44-62.
34. Cheng, M. N., Wong, J. W., Cheung, C. F., & Leung, K. H. (2016). A scenario-based road mapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company. *Technological forecasting and social change*, 111, 44-62.
35. Chermack TJ, Coons LM, O'barr G, Khatami S (2017) The effects of scenario planning on participant reports of resilience. *European Journal of Training and Development* 41 (4): 306-326.
36. Chermack, T. J., Lindsey, K., Grant, C., & Barber, V. A. (2019). The effects of scenario planning on perceptions of organizational agility. *Journal of Futures Studies*, 24(1), 15-28
37. Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
38. Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*, 58(9), 1205-1213.
39. Comanescu, EL, Bunia, Radu, I.A., Petri-Stan, C., and Bunya, MJ (2018). Corporate competitiveness in a competitive environment - the fundamental question of performance management. In the *International Conference Knowledge Organization* (Vol. 24, No. 1 )
40. Cudanov, M., Jasko, O., & Savoiu, G. (2010). Interrelationships of organization size and information and communication technology adoption. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 5(1).
41. Cui, B., Wang, S., & Xue, X. (2014). Effects and performance of a demand response strategy for active and passive building cold storage. *Energy Procedia*, 61, 564-567.

42. DaSilva-Glasgow, D., & Bynoe, M. (2012). Strategic Response to Evolving Food Safety Standards: A Case Study of Guyana's Fish Export Sector. *Estey Journal of International Law and Trade Policy*, 13(1753-2016-141227), 201-215.
43. Davis ,Peter S.; Allen ,Joseph A.; Dibrell, Clay;(2011); "Fostering strategic mawareness at an organization's boundary"; *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 33 No. (4) pp: 322-341.
44. Dawood, S & Fadhiela, A. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1-18.
45. De Smedt, P., Borch, K., & Fuller, T. (2012). Future scenarios to inspire innovation. *Technological forecasting and social change*, 80(3),.
46. Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10) .
47. Derbyshire, J., & Wright, G. (2014). Preparing for the future: Development of an 'antifragile' methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 215-225.
48. Devriendt E, Van den Heede K, Coussement J, et al. (2012) " Content validity and internal consistency of the Dutch translation of the Safety Attitudes Questionnaire: an observational study" , *Int J Nurs Stud.*;49(3):327-337. doi:10.1016/j.ijnurstu.2011.10.002.
49. Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3) .
50. Drake, M. S., Johnson, B. A., Roulstone, D. T., & Thornock, J. R. (2020). Is there information content in information acquisition?. *The Accounting Review*, 95(2) .
51. Drew , S. A. (2006) , building technology foresight : using scenarios to embrace innovation " *European journal of innovation management* , Vol , 9 , N 3 , 241-257

52. Duchek, S. (2014). Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1).
53. Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(1), 3-31.
54. Elastic, P., & Bakhtiar, T. (2020). An Optimal Control Problem of Knowledge Dissemination. In *Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era* (pp. 461-482). IGI Global.
55. Ferraris, A., Santoro, G., & Bresciani, S. (2017). Open innovation in multinational companies' subsidiaries: the role of internal and external knowledge. *European Journal of International Management*, 11(4),
56. Fink , Alexander & Marr , Bernard and Kuhle , Andreas Siebe and Jens-Peter ( 2005 ) , The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight , *Management Decision* Vol. 43 No. 3,
57. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, Volume 2020, Article ID 6253013
58. Gilaninia, S., Taleghani, M., & Talemi, M. R. K. (2013). The impact of service quality on customer satisfaction. *Journal of Research and development*, 1(4), 1-7.
59. Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491-517.
60. Griffith, D. A., Kiessling, T., & Dabic, M. (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions: Implications for subsidiary knowledge management. *journal International Marketing Review*, Vol. 29 No. 4.

61. Halis, M., Sariisik, M., & Turkay, O. (2010). Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul. *Journal of Global Strategic Management*, 8, 160-170.
62. Hambrick, D. C. (1981). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-279.
63. Harney, B. (2016) 'Strategic choice' in Johnstone, S. and Wilkinson, A. *An Encyclopedia of Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar.
64. Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B., Abuhashesh, M., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2021). The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector. *Management Science Letters*, 11(1),
65. Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32(5/6)
66. Huo, B., Zhao, X., & Zhou, H. (2014). The effects of competitive environment on supply chain information sharing and performance: an empirical study in China. *Production and Operations Management*, 23(4), 552-569.
67. Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate innovation and competitive environment. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333.
68. Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4), 100-111.
69. Ietto-Gillies, G. (2014). The organizational and geographical boundaries of the firm: strategic and policy issues for labour and governments.
70. Igbinovia, M. O., & Ikenwe, I. J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-38.

71. Ionescu, V. C., Cornescu, V., & DRUICĂ, E. (2012). Flexible Organization. *Global Business & Management Research*, 4 , Vol. 4, No. 3 & 4
72. Janssen, C. P., & Brumby, D. P. (2015). Strategic adaptation to task characteristics, incentives, and individual differences in dual-tasking. *PloS one*, 10(7) .
73. Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.
74. Kamran, M. (2021). Evaluation of the Impact of Sales Promotion and Store Ambience on Customer Purchase Intention: A Case of Supermarkets in Pakistan. *RJ Journal of Business Management & Social Sciences*, 1(1).
75. Kaňovská, L. (2010). Customer services-a part of market orientation. *Economics and Management*, 15, 562-565.
76. Karimi, E., & Waruguru, M. (2018). Influence of Vertical Integration on Organizational Response to Dynamic Environment in Wholesale and Retail Supermarket Outlets in Nakuru, Kenya , *International Journal of Business Management and Economic Review* , Vol. 1, No. 05
77. Kathenya, C. M., Ndegwa, P. W., & Oringo, J. O. (2020). Strategic Responses and Organizational Performance of Public Universities in Nairobi County, Kenya, *International Journal of Scientific Engineering and Science* , Volume 4, Issue 10.
78. Kayser, A. S., Op de Macks, Z., Dahl, R. E., & Frank, M. J. (2016). A neural correlate of strategic exploration at the onset of adolescence. *Journal of cognitive neuroscience*, 28(2) .
79. Khan, I., & Warraich, U. A. (2021). Sales Promotional Tools–A Catalyst to Speed Up Sales. *Journal of Marketing Strategies*, 3(2), 38-53.
80. Kiragu, P., Muhoho, J., & Gesimba, P. O. (2020). Influence of innovation in strategy implementation on organizational performance: A Case of Unga Holdings Limited, Kenya.

- International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 9(5) .
- 81.** Knott, P., & Thnarudee, C. (2020). Strategic planning as inter-unit coordination: An in depth case study in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-24.
  - 82.** Kral, Jaroslav. (2007). Introduction to coordination concept. *Human Resources Management and Ergonomics*, 1(2) .
  - 83.** Kuye, O.L, & Oghojafor, B.A (2011). Scenario planning as a recipe for corporate performance: The Nigerian manufacturing sector experience , *International Journal of Business and Management* , Vol. 6, No. 12 .
  - 84.** Laurett, R., Paco, A., & Mainardes, E. W. (2021). Measuring sustainable development, its antecedents, barriers and consequences in agriculture: An exploratory factor analysis. *Environmental Development*, 37, 100583.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " Making sense of Cronbach‘ alpha " *International Journal of Medical Education* ,Vol.2, pp.53-55.
- Vrijnsen-de Corte, M., den Brok, P., Bergen, T., & Kamp, M. (2013). Teachers’ perceptions of the school as a learning environment for practice-based research: testing a model that describes relations between input, process and outcome variables. In *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice* (pp. 53-74). Brill Sense
- 85.** Lee, C. and E. So. (2015). Alphanomics : The informational underpinnings of market efficiency. *Foundations and Trends in Accounting* 9(2–3): 59-258
  - 86.** Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). An overview of the business process maturity model (BPMM). *Advances in web and network technologies, and information management* .
  - 87.** Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.

88. Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5)
89. Levine, S. S., & Prietula, M. J. (2012). How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6), 1748-1766.
90. Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1)
91. Lorenzen, M. (2006). Strategic planning for academic library instructional programming. *Illinois Libraries*, 86(2), 22-29.
92. Love , N . F & Midmore , P . & Thomas , D (2006) , Entrepreneurship and rural economic development : a scenario analysis approach , *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* , Vol 12, No. 5 , PP: 289 – 305
93. Luo, Y., Tan, J. J., & O'Connor, N. G. (2001) "Strategic response to a Volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures " *Asia Pacific Journal of Management* , Vol (18) No (1), PP. 7-25.
94. Madjdi, F., & Hüsigg, S. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruptions. *Foresight*, 13(5) .
95. Malekakhlagh, E., Safari, M., Beigi, S., & Rokhideh, M. R. (2022). Scenario Planning and Strategic Innovation: The mediating effects of Strategic Thinking and Strategic Flexibility. *Journal of International Marketing Modeling*, 3(1), 1-13.
96. Marafuschi Phillips, M. A. (2014). Neuroplanning, conciencia estratégica y creación de valor. *FACES*, 20(42-43), 7-20.
97. May, G., & Stahl, B. (2016). The significance of organizational change management for sustainable competitiveness in manufacturing: exploring the firm archetypes. *International Journal of Production Research*, 55(15).

- 98.** Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11
- 99.** Menon, A. (2018). Bringing cognition into strategic interactions: S strategic mental models and open questions. *Strategic Management Journal*, 39(1),
- 100.** Millett . S . M (2003) , The Future of Scenarios : challenges and opportunities , strategy & Leadership , Vol . 31 , No , 2
- 101.** Mokuu, J. M., & Muturi, W. (2015). Influence of strategic responses on the changes in the internal performance among pharmaceutical firms in Kisii County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(6), 11-25.
- 102.** Moreira, C. S. D. C., Freitas, F. D. A., Brandão, C., & Araujo, C. A. S. (2021). From Conexa to Docpass: The competitive environment of telemedicine platforms. *Revista de Administração Contemporânea*, v 25, N. Spe., e-200238.
- 103.** Morgan , R , E & Hunt , S , D ( 2002 ) , Determining marketing strategy: A cybernetic systems approach to scenario planning , *Journal of Marketing* , Vol 36 , No 4 , PP : 450-478
- 104.** Muchiri, L., Ombui, K., & Iravo, M. (2017). Impact of strategic responses on the performance of oil marketing companies in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(10), 660-675.
- 105.** Namazi, M., & Namazi, N. R. (2016). Conceptual analysis of moderator and mediator variables in business research. *Procedia Economics and Finance*, 36, 540-554.
- Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. (2020). Explaining interaction effects within and across levels of analysis. In *Research methods in international business* (pp. 331-349). Palgrave Macmillan, Cham.
- 106.** Nakapan, W. & Radsiri, S. (2012) " Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world

- 107.** Neis, D. F., Pereira, M. F., & Maccari, E. A. (2017). Strategic planning process and organizational structure: Impacts, confluence and similarities. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 479-492.
- 108.** Njari, A. K. K. O., & Muathe, S. M. (2018). Influence of Geographical Expansion Strategy on the Growth of East African Breweries Limited in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 5(2), 763-771.
- 109.** Njuguna, A. G., & Arunga, A. (2013). Risk management practices: A survey of micro-insurance service providers in Kenya , *International Journal of Financial Research* Vol. 4, No. 1
- 110.** Note, A. (2009). Scenario Planning as Approach to Improve the Strategic Performance of Multinational Corporations (Mncs). *Business: Theory and Practice*, 19 (1), 13 – 32.
- 111.** Obeidat, A. M., Abualoush, S. H., Irtaimh, H. J., Khaddam, A. A., & Bataineh, K. A. (2018). The role of organisational culture in enhancing the human capital applied study on the social security corporation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3), 258-276.
- 112.** O'Brien, F. A., & Meadows, M. (2013). Scenario orientation and use to support strategy development. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 643-656.
- 113.** Odita, A. O., & Bello, A. (2015). Strategic Intent and Organizational Performance A Study of Banks in Asaba, Delta State Nigeria. In *Information and Knowledge Management* ,Vol. 5, No. 4
- 114.** Ofosu-Boateng, I. (2020). Influence of Consumer Sales Promotion on Consumers' Purchasing Behaviour of the Retailing of Consumer Goods in Tema , Ghana , *Journal of Marketing Management* June 2020, Vol. 8, No. 1.
- 115.** Ofosu-Boateng, I., & Acquaye, P. (2020). Effects of Service Quality and Customer Satisfaction on Customers' Loyalty in the Hospitality industry of Ghana. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5).
- 116.** Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2019). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization

- and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 222, 107509.
- 117.** Okoye-Chine, M. (2021). The Effect of Sales Promotion on Marketing of Coca cola Drinks in Anambra State. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 9(1).
- 118.** Okręglicka, M., Mynarzová, M., & Kana, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1)
- 119.** Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- 120.** Onamusi, A. B. (2020). Strategic response capability and firm competitiveness: how omoluabi leadership makes a difference. *Business Excellence and Management*, 10(4), 23-37.
- 121.** Othman, R. (2008). Reflective practice: enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 259-266.
- 122.** özdaşlı, k., & kandemir, h. (2016). dağcilik sporunun stratejik bilince etkisi: bir tirmanış senaryosu üzerinden değerlendirme. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 131-146.
- 123.** Paiva, E. L., Roth, A. V., & Fensterseifer, J. E. (2008). Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, 26(1), 115-132.
- 124.** Pencarelli, T; Savelli, E & Splendiani, S. (2009). Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises. *International Journal of Business & Economics*, 8(1), 81 – 98
- 125.** Piirani, K., Lindqvist, A and Peffer, K. (2011). Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process. *Foresight*, 12 (2), 16–37
- 126.** Prajogo, D. I. (2016) "The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance". *International Journal of Production Economics*,

- Vol(171),PP. 241-249.
127. Pryor, C., Holmes Jr, R. M., Webb, J. W., & Liguori, E. W. (2019). Top executive goal orientations' effects on environmental scanning and performance: differences between founders and nonfounders. *Journal of Management*, 45(5) .
  128. Rahman, M. A. U. (2016). Urban sustainability through strategic planning: A case of metropolitan planning in Khulna city, Bangladesh. *Journal of Urban Management*, 5(1), 16-22.
  129. Ramadanty, S., & Widayanti, R. (2020). Sales promotion and brand loyalty through mobile application Line official account. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 1720-1727.
  130. Ranjan, J. (2008). Business justification with business intelligence. *VINE: The journal of information and , knowledge management systems* , Vol. 38 No. 4
  131. Raspin, P. & Terjesen, S (2007) "Strategy making: what have we learned about forecasting the future" *BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. 8 NO. 2*, pp. 116-121
  132. Ratcliff , J , (1999) , Scenario building : a suitable method for strategic property planning , *property Management* , Vol 18 , NO 2, 127-144
  133. Ratcliffe, J. (2003). Scenario planning: An evaluation of practice. *Futures Research Quarterly*, 19(4), 5-26.
  134. Red-Well, E. E., Hamilton, D. I., & Bayo, P. L. (2021). Resource fluidity and competitiveness of Aluminium manufacturing firms in Nigeria. *Resource*, 2(3).
  135. Reim, W., Lenka, S., Frishammar, J., & Parida, V. (2017). Implementing sustainable product–service systems utilizing business model activities. *Procedia Cirp*, 64, 61-66
  136. Rikkonen, P., Kaivo- oja, J., & Aakkula, J. (2006). Delphi expert panels in the scenario- based strategic planning of agriculture. *Foresight* , Vol 8 , No 1
  137. Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business process management journal* , Universität Augsburg, D-86135 Augsburg

- 138.** Sadeghifar, J., Jafari, M., Tofighi, S., Ravaghi, H., & Maleki, M. R. (2015). Strategic planning, implementation, and evaluation processes in hospital systems: A survey from Iran. *Global journal of health science*, 7(2), 56.
- 139.** Salih, A. A & Al-Khatib , Muna Mahmoud (2018). Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks: Open Book Management Practices (OBMp) as moderating. *Transylvanian Review*, 26(30).
- 140.** Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., & Ribera, J. (2011). Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. *Journal of technology management & innovation*, 6(2), 14-39.
- 141.** Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan management review*, 36(2), 25-50.
- 142.** Schwarz, J. O. (2007). Assessing future disorders in organizations: implications for diagnosing and treating schizophrenic, depressed or paranoid organizations. *Foresight*.9 (2) , p :15-26
- 143.** Shu-Hsiang, C., Jaitip, N., & Ana, D. J. (2015). From vision to action—a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707-3714.
- 144.** Singh, V. (2016). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. *Environment Systems and Decisions*, 36(4), 377-403.
- 145.** Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4).
- 146.** Sotarauta, M. (1999). In Search of Strategic Consciousness and Using Plans as Mirrors: The Case of Raisio Town. *Sociedade e Território*. 29, 16-35.
- 147.** Sternad, D. (2011). Strategic adaptation: cross-cultural differences in company responses to an economic crisis. Springer Vienna.
- 148.** Sternad, D. (2012). Adaptive strategies in response to the economic crisis: A cross-cultural study in Austria and Slovenia. *Managing*

- Global Transitions, 10(3), 257.
149. Swart, C., & Fourie, P. (2014). South Africa's AIDS Governance: Two scenarios towards 2019. *Development*, 57(3), 618-624
  150. Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research . *International Journal of Academic Research in Management* . Vol. 5, No. 3, Pp. 28-36.
  151. Tang, G., Park, K., Agarwal, A., & Liu, F. (2020). Impact of innovation culture, organization size and technological capability on the performance of SMEs: The case of China. *Sustainability*, 12(4).
  152. Tapinos, E. (2012). Perceived environmental uncertainty in scenario planning. *Futures*, 44(4) .
  153. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75
  154. Tawse, A., & Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1).
  155. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13) .
  156. Tjemkes, B. V., Furrer, O., Adolfs, K., & Aydinlik, A. Ü. (2012). Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences. *Journal of International Management*, 18(1)
  157. Torkestani, M. S., Mazloomi, N., & Haghghat, F. (2014). The relationship between information systems success, organizational learning and performance of insurance companies. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10).
  158. Turkay, O., Halis, M., Sariisik, M., & Calman, I. (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey. *African Journal of Business Management*, 6(32), 9188-

- 9201.
- 159.** Vecchiato, R. (2019). Scenario planning, cognition, and strategic investment decisions in a turbulent environment. *Long Range Planning*, 52(5), 101865.
  - 160.** Vigna, J. P., & Mainardes, E. W. (2019). Sales promotion and the purchasing behavior of food consumers. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(3), 101-126.
  - 161.** Vijaykumar , Gokula A.V & Roy , Rajkumar & Lelah , Alan & Brissaud , Daniel . (2012) . A review of Product-Service Systems Design Methodologies , *Journal of Engineering Design*, 23(9)
  - 162.** Vikhanskiy, O., Churkina, N., & Zaverskiy, S. (2012). Business response to environmental challenges: three cases of Russian industrial companies. *Oñati Socio-Legal Series*, 2(3).
  - 163.** Wahyu, S., & Sastramihardja, H. S. (2020). Utilization of the business process maturity model as a proposed architectural planning of business model concept. *Jurnal Sistem Informasi*, 16(1),
  - 164.** Walsh , P , R (2005) , Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation , *management Decision* , Vol. 43 , No. 1 , 113-122
  - 165.** Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41(7/18).
  - 166.** Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of management*, 26(2).
  - 167.** Witt, T., Dumeier, M., & Geldermann, J. (2020). Combining scenario planning, energy system analysis, and multi-criteria analysis to develop and evaluate energy scenarios. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118414.
  - 168.** Williamson, P. J. (1999). Strategy as options on the future. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 117.
  - 169.** Worthington, W. J., Collins, J. D., & Hitt, M. A. (2009). Beyond risk mitigation: Enhancing corporate innovation with scenario

- planning. *Business Horizons*, 52(5), 441-450.
- 170.** Wright, A. (2005). The role of scenarios as prospective sensemaking devices. *Management Decision, Management Decision* , Vol. 43 No. 1, pp. 86-101
- 171.** Y. Yang, B. Guo, S. Yin, W.L. Wang and X.D. Zhang, (2008) , Research on knowledge dissemination model based on organizational learning network, *Computer Integrated Manufacturing Systems* 14 , 944–950.
- 172.** Yakut, H., & Korkmazıyürek, H. (2012). Stratejik Planlama Farkındalığı İçin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Güvenirliğı ve Geçerliğı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 159-170.
- 173.** Yonetgm, S. Y. H. U. S., & Etkğsgnğn, B. (2010). a research for determination summary. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4), 3C0051
- 174.** Yu, W., Chavez, R., Jacobs, M., Wong, C. Y., & Yuan, C. (2019). Environmental scanning, supply chain integration, responsiveness, and operational performance: an integrative framework from an organizational information processing theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management* , 39 (5).
- 175.** Yusof, F. M., & Aziz, R. A. (2008). Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework. *Journal of Business Economics and Management*, 9(2), 107-114.
- 176.** Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). The relationship between managers' network awareness and the relational strategic orientation of their firms: findings from interviews with polish managers. *Sustainability*, 10(8), 2691.
- 177.** Zanolı, R., Gambelli, D., & Vairo, D. (2012). Scenarios of the organic food market in Europe. *Food Policy*, 37(1), 41-57
- 178.** Zins, C. (2007). Conceptions of information science. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(3), 335-350.
- 179.** cetin, h. (2013). eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: denizli ili örneğı. *mustafa kemal üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 10(24), 87-112

- 180.** Kayman, E. A., & Erçetin, Ş. Ş. (2014). Survival of the fittest: Intelligent organizations as intelligent complex adaptive systems. In *Chaos, Complexity and Leadership 2012* (pp. 241-246). Springer, Dordrecht.
- 181.** Alon, A., & Dwyer, P. D. (2014). Early adoption of IFRS as a strategic response to transnational and local influences. *The international journal of accounting*, 49(3), 348-370.
- 182.** Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7-16
- 183.** Mavengere, N. B. (2013). Information technology role in supply chain's strategic agility. *International Journal of Agile Systems and Management*, 6(1), 7-24.

### **Third: Dissertations & Thesis**

1. Akoth , Komira Anne ,(2011) ,"Strategic Responses By Jubilee Insurance To Changing Competitive Environment"MasterThesis Of Business Administration (Mba), School Of Business, University Of Nairobi.
2. Al-Khatib, Mona Mahmoud (2018). Stratejik farkındalık ve stratejik riskler üzerindeki etkisi Açık defter yönetimi uygulamalarının (OBMP) aracılık rolü Ürdün'deki akaryakıt dağıtım şirketleri üzerine bir saha çalışması (Master's Degree , Orta Doğu Üniversitesi).
3. Blom, C. M. (2017). Strategic intent and the management of infrastructure systems (Doctoral dissertation, University of Cambridge).
4. Bowman, G. (2011). An empirical analysis of a scenario-informed strategic planning process: a public sector case (Doctoral dissertation, University of St Andrews).
5. Coons , Laura Marie (2019) , Crafting The “Myths Of The Future”: The Art And Science Of Writing , Scenarios In Scenario Planning , n partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University , P:13

6. Dusza , E.B., (2016) " Scenarios, scenario methods, technology, technology development scenarios " Theoretical and Practical aspects , Cracow University of Economics, Faculty of Economics and International Relations, Department of Strategic Analyses
7. Featherston , Charles ( 2013 ) Combining scenario planning and system dynamics: An application based study , A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy of The Australian National University
8. Folcarelli, E. A. (2014). The effects of resource dependence, institutional pressure, and strategic choice on financial performance of nonprofit community behavioral healthcare organizations (Doctoral dissertation, Capella University).
9. Gachambi , Mwangi, P. (2007). Strategic responses to changes in the external environment: a case of East African Breweries Limited ( MBA, University of Nairobi)
10. Goss, J. (2012). Honouring Individuality, Creating Community: Mindfulness-based Emotional Development and Wellbeing'. Lancaster University (United Kingdom).
11. Imalingat, S. (2015). Strategic responses of mobile money transfer service in Barclays bank in Kampala. Uganda, Published Master Thesis, Bugema University.
12. Jafar, H. (2017). Influence of managerial connectivity on strategic choice: the role of middle managers (Doctoral dissertation, University of Glasgow).
13. Joseph, K.; armée. (2014). Reponses strategies et performance financière des companies assurance au Kenya (Thèse de doctorat, Université de Nairobi).
14. Kaburi, M. P. (2013). Strategic responses to the changes in the business environment by Unaitas SACCO society ltd, Kenya (MBA, University of Nairobi)
15. Nyokabi, M. M. (2018). Strategic Responses To The Declining Underwriting Profitability In Insurance Industry In Kenya Particularly In General Insurance. Unpublished MBA Thesis, USIU, Kenya.

16. Kilonzi, E. K. (2012). Strategic responses by NIC bank limited to changes in the banking industry in Kenya, Unpublished MBA Project, Kenyatta University
17. Mavenger, N.; (2013). Le role des systems information dans l'agilité strategies : un contexte de chaîne d'approvisionnement, declaration academies, à soumettre, avec l'aimable autorisation du conseil d'administration de l'École des sciences de information de 'Université de Tampere .
18. Mbataru, M. N. (2018). Strategic Responses to the Declining Underwriting Profitability in Insurance Industry in Kenya Particularly In General Insurance (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
19. moraguri, c.w.; (2016). kenya'da stratejik hedef uygulama boyutları ve üniversitelerin performansı. kenyatta üniversitesi. a thesis submitted to the school of business in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of doctor of philosophy in business administration of kenyatta university
20. Motanya , N. (2013) "Strategic Responses By Weighing Scale Dealers In Kenya To Changes In External Environment", Master Thesis Of Business Administration , School Of Business, University Of Nairobi.
21. Mouhoumed, İ. M. (2015). İşletme yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma (Master's thesis, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
22. Munyasya, S. (2014). Influence of strategic responses towards price regulation by the energy regulatory commission on performance of oil marketers in Kenya , research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi
23. Nteo, M. (2017). An investigation of Business Process maturity: a case study in a South African parastatal (Master's thesis, University of Cape Town).
24. Nthigah, P. M. (2016) " Role of Competition in Determining Choice of Strategic Response of Multinational Corporations in Kenya " ,Doctoral dissertation, Business Administration, Jkuat.

25. Nthigah, P. M. (2016). Role of competition in determining choice of strategic response of multinational corporations in Kenya (Doctoral dissertation, Business Administration, JKUAT).
26. Nyokabi , M. M. (2018) " Strategic Responses To The Declining Underwriting Profitability In Insurance Industry In Kenya Particularly In General Insurance" Masters Thesis In Business Administration (Mba), Chandaria School Of Business , University-Africa , Publisher: Mbataru Mary.
27. Shehada, F. (2010). Strategic organizational responses to environmental pressures: the case of three Palestinian non-governmental organizations (Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
28. Silber, J. R. (2017). Constructing a scenario planning method as a tool for political risk mitigation: The case of Exxon Mobil's Operations in the South China Sea (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
29. Voss, C. A. (2017). The narrative journey of the conscious leader (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
30. Wairugi, M. W. (2017). strategic responses and competitive advantage of commercial banks in Kenya: a case of equity bank branches in Nairobi city county , a research project submitted to the school of business in partial fulfillment for the award of degree in master of business administration of Kenyatta university .
31. Yıldız, İ. (2019). The role of strategic Awareness in the relationship between internal entrepreneurship and innovation management.
32. Coons, L. M. (2019). Crafting The "Myths of The Future": The Art and Science of Writing Scenarios in Scenario Planning (Doctoral dissertation, Colorado State University).
33. Muraguri, C. W. (2016). Dimensions of Strategic Intent execution and performance of universities in Kenya. Kenyatta University.

**Forth: others**

1. Ramirez, R., & Wilkinson, A. (2016). *Strategic reframing: The Oxford scenario planning approach*. Oxford University Press.
2. Wold , A. Rialland, K.E. (2009 ) , Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions , Report from : Norwegian University of Science and Technology Department of Industrial Economics and Technology Management , Report on , IGLO-MP 2020 , Working Paper 10-2009
3. Bartholomew , keith, (2005), Integrating Land Use Issues into Transportation Planning : Scenario Planning , Summary Report , College of Architecture - Planning University of Utah.
4. Stauffer, David, (2002), “Five Reasons Why You Still Need Scenario Planning”, A Newsletter from Harvard Business School Publishing, Articals Reprint No. U 0206A: 3-5
5. Roberts, C. J., Richards, M. G., Ross, A. M., Rhodes, D. H., & Hastings, D. E. (2009, March). Scenario planning in dynamic multi-attribute tradespace exploration. In *2009 3rd Annual IEEE Systems Conference* (pp. 366-371). IEEE.
6. Goeminne, G., & Mutombo, E. J. K. (2007). Scenario domain: confusion as an opportunity to build attractive future visions, Worksheet for the CONSENTSUS project, universiteti GENT
7. Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 317-336.
8. Osifo, C. (2012). Organization and coordination: An intra-and inter performance perspective. Proceedings of the University of Vaasa – Finland
9. Bernard, A. B., & Koerte, P. (2007). Strategic Responses to Multiple Dimensions of Low-Cost-Country Competition. Tuck School of

---

Business Working Paper, (2008-43)

10. Simons, R. (2010). Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: Field study results (No. 10-051). Boston, MA, USA: Harvard Business School.
11. Rosemann, M., De Bruin, T., & Hueffner, T. (2004). A model for business process management maturity. ACIS 2004 Proceedings, 6. Association for Information Systems . AIS Electronic Library (AISeL)
12. Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. The Academy of Management Perspectives .
13. Bradley, C.Hirt , M.& Smit, S. (2018) "***From big talk to bold moves: Putting teeth into the strategy planning process***" article adapted from book (Strategy Beyond the Hockey), McKinsey on Finance No (66).

# قائمة الملاحى

## ملحق ( 1 )

### اسماء السادة الخبراء الذين حكموا استمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1	استاذ متمرس	مسلم علاوي الشبلي	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة المعقل / البصرة
2	استاذ متمرس	صالح عبد الرضا	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
3	استاذ متمرس	نعمة عباس خضير الخفاجي	الادارة الاستراتيجية	كلية العلوم الادارية / الكلية التقنية الوسطى
4	استاذ	احسان دهش جلاب	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
5	استاذ	ليث علي يوسف الحكيم	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
6	استاذ	هاشم فوزي العبادي	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
7	استاذ	علي رزاق العابدي	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
8	استاذ	فاضل راضي الغزالي	ادارة استراتيجية ونظرية منظمة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
9	استاذ	بشار عباس حسين الحميري	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
10	استاذ	احمد علي صالح	الادارة الاستراتيجية	كلية الاقتصاد والعلوم الادارية / جامعة الزيتونة / الاردن
11	استاذ	ظاهر محسن منصور الغالبي	الادارة الاستراتيجية	كلية شط العرب الجامعة / البصرة
12	استاذ	محمد حسين منهل	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة
13	استاذ	فضيلة سلمان داود	الادارة الاستراتيجية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
14	استاذ	ميثاق هاتف الفتلاوي	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
15	استاذ	احمد كاظم بريس	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
16	استاذ	محمود الفهد	انتاج وعمليات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
17	استاذ مساعد	عبد الرضا ناصر الباوي	الادارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الجنوبية/ الكلية التقنية الادارية
18	استاذ مساعد	علي غباش الهاشمي	ادارة التسويق	الكلية التقنية الجنوبية/ الكلية التقنية الادارية
19	استاذ مساعد	سمية عباس مجيد	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

20	استاذ مساعد	وميض العلياي	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة
21	استاذ مساعد	سحر عباس حسين	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
22	استاذ مساعد	نسرين جاسم محمد	الادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
23	استاذ مساعد	عبد الحسين جاسم الاسدي	ادارة مصارف	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء



## ملحق (2)

### م/ تحكيم استبانة

السادة الخبراء (المحكمون)...

أساتذتي الأفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نظراً لما تتمتعون به من مكانه علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه

استبانة الدراسة الموسومة (( الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين شركة shell النفطية العاملة في جنوب العراق )) . والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، والتي يروم الباحث الحصول عليها .

يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة عن طريق الصدق الظاهري وصدق المحتوى ، وفي ضوء

تعريفات متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس اجنبية ، كما يرجى

تفضلكم بإرشاد الباحث عن اي مقاييس اخرى ترونها مناسبة للتطبيق من المقاييس المعتمدة في هذه

الدراسة وهي كالاتي :

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات	
		الرئيسية	الابعاد
Bouhaleb & Smida , 2018	5	تخطيط السيناريو	نشر المعرفة
	3.		الحصول على المعلومات
	4		تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية
Davis et al , 2012	4	الوعي الاستراتيجي	الوعي بخدمة الزبون
	5		الوعي بالمبيعات / الترويج
	4		الوعي بالمنتج / الخدمة
	2		الوعي بالبيئة التنافسية
	5		الوعي بالتنسيق / الادارة
Mavengere , 2013	2	الاستجابة الاستراتيجية	سيولة الموارد



	3	نضج عملية الاعمال	
	3	استجابة الاعمال للبيئة	
	2	استباقية الاعمال على البيئة	

1- Bouhaleb , Arafet & Smida , Ali ( 2018 ) , Scenario planning: An investigation of the construct and its Measurement , Journal of Forecasting. 1–17. ,Management Sciences, Université Paris 13 , Nord, Villetaneuse, France .

2- Davis , Peter S. & Allen , Joseph A and Dibrell , Clay ( 2012 ) , Fostering strategic awareness at an organization's boundary , Leadership & Organization Development Journal , Vol. 33 Iss: 4 .

3- Mavengere, N. B. (2013)" Information Systems Role In Strategic Agility A Supply Chain Context", Dissertation Ph.D.,School Of Information Sciences Of The University Of Tampere Finland

شاكرين لكم سلفاً جهودكم العلمية المباركة وحسن تعاونكم معنا ...





ت	العبارات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية الاضافة او التعديل على الفقرة
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
<b>أ- نشر المعرفة : Knowledge dissemination</b> فهي عمليات واساليب تستخدمها المنظمة لغرض اعطاء الموظفين المعلومات المهمة لغرض الاسهام في رسم مجموعة من السلوكيات حول التبادل المعرفي والاحتفاظ برأس المال الفكري						
1						تقوم الشركة بتجربة الافكار والاساليب الجديدة حول اداء العمل بشكل مستمر
2						تمتلك الشركة سياسة واضحة وموحدة حول عمليات البحث والتطوير
3						تحصل الشركة على المعرفة من مصادر خارجية ومن معيار المنافسة
4						تحصل الشركة على المعرفة من المنافسين الرئيسيين
5						تمتلك الشركة السرعة في توزيع المعرفة
<b>ب- الحصول على المعلومات : Information acquisition</b> هو القيام بجمع المعلومات عن البيئة التي تعمل بها المنظمة لغرض التعرف على الاتجاهات والقوى الدافعة الرئيسية						
6						تقوم الشركة وبشكل مستمر تقييم الحاجة الى التكيف مع بيئة الاعمال
7						يستخدم اعضاء الشركة وسائل رسمية وغير رسمية للتعرف على التطورات المتعلقة بالسوق او البيئة
8						تقوم الشركة وبشكل منهجي بفحص وتحديث اراء العاملين حول بيئة الاعمال
<b>ج- تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية Scenario development and strategic choices</b> : وهي عملية ابداعية تقوم بها المنظمة لتحديد المعلومات الكمية والنوعية التي تحتاجها لتعكس اثر كل سيناريو محتمل .						
9						تحدد الشركة مصفوفة التأثير / عدم اليقين وتحدد عوامل السيناريو الرئيسية
10						السيناريوهات المطورة تربط بين احداث الماضي والحاضر والمستقبل
11						تقدم الشركة خيارات استراتيجية بناءً على سيناريوهات تم تطويرها
12						تواجه الشركة الخيارات الاستراتيجية بمستقبلات مختلفة الاحتمالات

2 : الوعي الاستراتيجي **strategic awareness** : هو الذي يمكن المنظمة من التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي من المحتمل أن تواجهها ، ولهذا فإنه يعد وسيلة استراتيجية تقود المنظمات للتعرف على الفرص والتهديدات ومناطق النفوذ التي من الممكن للمنظمات استغلالها لتحسين مركزها التنافسي.



ت	العبارات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية الاضافة او التعديل على الفقرة
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
<b>أ- الوعي بخدمة الزبون Customer service awareness</b> : الشعور او الاحساس من قبل موظفي المنظمة بأهمية الخدمات التي تقدم للزبائن والاهتمام بما يملكون من افكار ومفاهيم باعتبارهم شركاء اساسيين في نجاح المنظمة						
13	الموظفون في الشركة يأخذون الوقت الكافي لتقديم خدمة فردية					
14	الموظفون في الشركة يطورون المعرفة والمهارات لكسب ثقة الزبائن					
15	الموظفون في الشركة يستغرقون وقتاً للاستماع للزبائن					
16	الموظفون في الشركة يستخدمون لغة يفهمها الزبائن					
<b>ب- الوعي بالمبيعات / الترويج Sales/promotion awareness</b> : الوعي بأهمية زيادة المبيعات من خلال الاهتمام بنشاطات الترويج لها مما يضمن زيادة الحصة السوقية للمنظمة						
17	بيع المنتجات لزبائن الشركة الحاليين					
18	يستغرق ممثلو خدمة الزبائن في الشركة وقتاً لبيع المنتجات					
19	يستغرق موظفو الفروع في الشركة وقتاً للإشارة الى المنتجات ابو بيعها					
20	تؤكد الشركة في مبيعاتها على الحسابات الجارية					
21	تبيع الشركة لأكثر عدد ممكن لصالح حسابات الزبائن					
<b>ج- الوعي بالمنتج / الخدمة Product/service awareness</b> : الوعي بأهمية تقديم افضل المنتجات او الخدمات للزبائن						
22	توفر الشركة المنتجات / الخدمات التي يعتبرها الزبائن فريدة					
23	انخفاض الرسوم للحسابات الجارية وخدمات الزبائن الاخرى					
24	تقديم معدلات فائدة عالية للحسابات الجارية والحسابات الاخرى					
25	تقديم مجموعة خدمات بسعر اقل لو تم شراؤها بشكل منفصل					
<b>د - الوعي بالبيئة التنافسية Competitive environment awareness</b> : الوعي بالنظام الخارجي الذي تتنافس فيه الاعمال وتقوم فيها بمهامها ، وزيادة هذه البيئة التنافسية مرتبط بزيادة البائعين للمنتجات او الخدمات المتشابهة						
26	تقوم الشركة بأجراء ابحاث لغرض جمع المعلومات عن زبائنها					
27	تقوم الشركة بمراقبة تصرفات منافسيها					
<b>هـ - الوعي بالتنسيق / الادارة Administration/coordination awareness</b> : هو العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال الفعال بين المستويات الوظيفية الموجودة في الهيكل التنظيمي والتي تسهم في تحقيق الاهداف المرسومة						
28	وجود قواعد واجراءات معمول بها داخل					



					الشركة
29					وجود موظفين متخصصين في مهام محددة
30					يجب ان توافق الادارة العليا في الشركة على معظم القرارات
31					تستخدم الشركة المجموعات او اللجان لتشجيع التعاون بين الموظفين
32					توجد في الشركة قواعد غير رسمية وغير مكتوبة توجه تصرفات الموظفين

3- الاستجابة الاستراتيجية Strategic response : هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية عن

طريق التوجه الداخلي والخارجي

ت	العبارات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية الاضافة او التعديل على الفقرة
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة	
<b>التوجه الاستجابة الداخلي Internal response orientation</b>						
أ- سيولة الموارد <b>Resource fluidity</b> : وهي امكانية تحويل الموارد الى نقد بأسرع وقت ممكن لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص التنظيمية المتاحة وتنظيم مبادرات عمل جديدة واطلاقها من اجل توسيع نطاق اعمالها وتحقيق هدفها في النمو وزيادة الحصة السوقية						
33	تتعقب المنظمة استخدام الموارد وتقليل الخسائر					
34	الشركة لديها القدرة على تعديل الموارد بسرعة وسهولة					
ب- نضج عملية الاعمال <b>Business process maturity</b> : هي كل نشاط تجاري كونها تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات ، لذلك لابد من توجيهها وتوفير اطر شاملة ومناسبة لها ، وبما يضمن توافقها مع قيم واهداف المنظمة .						
35	العمليات التجارية للشركة محددة جيدا ومدارة ومقاسة					
36	عمليات الشركة موحدة لتمكين التوصيل والتشغيل					
37	تقوم الشركة بتحديث عملياتها التجارية فيما يتعلق بتغيرات بيئة الأعمال					
<b>توجه الاستجابة الخارجي External response orientation</b>						
أ- استجابة الاعمال للبيئة <b>Business reaction to environment</b> : تتخذ المنظمات مجموعة من القرارات وتنفذ بعض الاستراتيجيات كاستجابة للمتغيرات البيئية من اجل تحقيق اهداف المنظمة						
38	الشركة لديها القدرة على الاستجابة للمتغيرات في إجمالي طلب الزبائن					
39	الشركة لديها القدرة على الاستجابة لمنتجات أو خدمات المنافسين الجديدة					
40	الشركة لديها القدرة على الاستجابة للمتغيرات في انظمة بيئة الأعمال الأخرى					
ب- استباقية الاعمال على البيئة <b>Business proaction to environment</b> : وهي مجموعة من المهام التي تمارسها المنظمة لتقديم ادوار ايجابية في البيئة وتسهم في المحافظة على اسس الاستدامة لمجمل قطاعات المجتمع .						



					تقوم الشركة بعمليات الابتكار من اجل قيادة السوق	41
					تقوم الشركة بعمليات الابتكار لتحسين عملياتها من اجل ان تكون الرائدة في السوق	42

الاسم الثلاثي :

اللقب العلمي :

تاريخ الحصول على اللقب العلمي :

الاختصاص :

مكان العمل :

شكراً لتعاونكم معنا



### ملحق (3)

#### م/ استبانة اطروحة دكتوراه

السادة الافاضل ..

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات انجاز اطروحة الدكتوراه في ادارة الاعمال بعنوان (( الوعي الاستراتيجي كمتغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة Shell النفطية العاملة في جنوب العراق )) . املنا كبير في تعاونكم معنا .. ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط التالية :

- 1- ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا حاجة لذكر الاسماء
- 2- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الموجود في الشركة وليس على اساس ما ترونه مناسباً وصحياً



او/لاً : معلومات عامة

1- النوع الاجتماعي :

ذكر  أنثى

2- العمر:  20 - اقل من 30  30 - اقل من 40

40 - اقل من 50  50 - اقل من 60

60- فاكثر

3- المنصب الوظيفي الحالي مدير عام  معاون مدير  مدير هيئة

رئيس قسم  مسؤول شعبة  قائد فريق

4- التحصيل العلمي:

أ- دبلوم  
 ب- بكالوريوس  
 ج- دبلوم عال  
 د- ماجستير  
 هـ- دكتوراه

5- سنوات الخدمة :  5 -- 10  11 --- 15  16 --- 20

21 -- 25  25 --- فاكثر



## ثانياً : متغيرات الدراسة

1: تخطيط السيناريو **scenario planning** : يعد تخطيط السيناريو اداة تساعد المنظمات على الاستعداد للظروف المحتملة ، وتحسين مرونتها وتعزيز قدرتها باعتباره يوفر اطار عمل تعليمي استكشافي يركز على كيفية معالجة الجهات الفاعلة للمعلومات من اجل اقتراح الاستجابات والخيارات فيما يتعلق بالعوامل البيئية ويتكون من الابعاد الاتية :

أ- الحصول على المعلومات **Information acquisition** : هو القيام بجمع المعلومات عن البيئة

التي تعمل بها المنظمة لغرض التعرف على الاتجاهات والقوى الدافعة الرئيسية .

ت	العبارة	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	تجري الشركة العديد من المقابلات واللقاءات لغرض جمع المعلومات من مصادر مختلفة .					
2	تحرص الشركة على الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين ومشاركتهم للحصول على المعلومات .					
3	تعتمد الشركة على التقارير والدراسات والبحوث العلمية للحصول على المعلومات					
4	تسعى الشركة للحصول على المعلومات من المنافسين الرئيسيين والموردين والمتعاقدين					
5	تسعى الشركة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب .					

ب- نشر المعرفة **Knowledge dissemination** : عمليات واساليب تستخدمها المنظمة لغرض اعطاء الموظفين المعلومات المهمة لغرض الاسهام في رسم مجموعة من السلوكيات حول التبادل المعرفي والاحتفاظ برأس المال الفكري .

ت	العبارة	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
6	تمتاز الشركة بسرعة نشر وتوزيع المعرفة					
7	تسعى الشركة لتبادل الافكار والمهارات والخبرات بين العاملين من خلال التدريب واقامة ورش العمل .					
8	تستخدم الشركة المنشورات والاعلانات الداخلية بهدف نشر وتوزيع المعرفة					
9	تحرص الشركة لنشر المعرفة بين العاملين لغرض خلق بيئة عمل مناسبة .					

**ج- تطوير السيناريوهات والخيارات الاستراتيجية Scenario development and strategic choices :**

وهي عملية ابداعية تقوم بها المنظمة لتحديد المعلومات الكمية والنوعية التي تحتاجها لتعكس اثر كل سيناريو محتمل .

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11	لدى الشركة القدرة على تحديد العوامل التي تؤثر على بناء السيناريو .					
12	السيناريوهات المطورة في الشركة تربط بين احداث الماضي والحاضر والمستقبل					
13	السيناريوهات التي تم تطويرها في الشركة تنسجم مع امكانياتنا الداخلية .					
14	تقدم الشركة خيارات استراتيجية بناءً على سيناريوهات تم تطويرها .					
15	تواجه الشركة الخيارات الاستراتيجية بتصورات بديلة مختلفة الاحتمالات .					

**2 : الوعي الاستراتيجي strategic awareness :** هو الذي يمكن المنظمة من التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي من المحتمل أن تواجهها ، ولهذا فإنه يعد وسيلة استراتيجية تقود المنظمات للتعرف على الفرص والتهديدات ومناطق النفوذ التي من الممكن للمنظمات استغلالها لتحسين مركزها التنافسي.

**أ- الوعي بخدمة الزبون Customer service awareness :** الشعور او الاحساس من قبل موظفي المنظمة بأهمية الخدمات التي تقدم للزبائن والاهتمام بما يملكون من افكار ومفاهيم باعتبارهم شركاء اساسيين في نجاح المنظمة .

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16	يعمل الموظفون في الشركة على انضاج الافكار لتقديم خدمة مميزة للزبون ( الشركات المتعاقدة )					



					17	يستخدم الموظفون في الشركة المعرفة والمهارات الجديتين لكسب ثقة الزبون .
					18	يصغي الموظفون في الشركة للاستماع لمقترحات وراء الزبائن .
					19	يستخدم الموظفون في الشركة لغة يفهمها ويتقبلها الزبائن .
					20	تمتاز شركتنا بالسرعة بتقديم الخدمات المطلوبة .

ب- الوعي بالمبيعات / الترويج Sales/promotion awareness : الوعي بأهمية زيادة المبيعات من خلال الاهتمام بنشاطات الترويج لها مما يضمن زيادة الحصة السوقية للمنظمة .

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
21	تخطط الشركة لبيع منتجاتها للزبائن الحاليين والمحتملين .					
22	يقدم موظفو المبيعات الخدمة الافضل للزبائن لزيادة كمية المبيعات .					
23	يستغرق موظفو الفروع في الشركة وقتاً للتعريف بالمنتجات او بيعها .					
24	تؤكد الشركة في مبيعاتها على الامكانيات المالية لزيائنها .					
25	تبيع الشركة لأكبر عدد ممكن من الزبائن المقتردين على شراء المنتجات .					

ج- الوعي بالمنتج / الخدمة Product/service awareness : الوعي بأهمية تقديم افضل المنتجات او الخدمات للزبائن .

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
26	تعمل شركتنا على توفير المنتجات / الخدمات التي يعتبرها الزبائن مميزة .					
27	تقدم الشركة تشكيلة متنوعة من الخدمات الى زبائنها الحاليين والمحتملين .					
28	تقدم الشركة حزمة من الخدمات الجيدة وبسعر اقل لتشجيع الزبائن على شراء منتجاتها .					
29	تحرص شركتنا على تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن .					
30	تحرص شركتنا على تأهيل موظفين متخصصين بمتابعة جودة المنتج / الخدمة .					



د - الوعي بالبيئة التنافسية **Competitive environment awareness** الوعي بالنظام الخارجي الذي تتنافس فيه الاعمال وتقوم فيها بمهامها ، وزيادة هذه البيئة التنافسية مرتبط بزيادة البائعين للمنتجات او الخدمات المتشابهة .

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
31	تقوم الشركة بأجراء ابحاث لغرض جمع المعلومات عن السياسة البيعية للمنافسين .					
32	تقوم الشركة بمراقبة تصرفات منافسيها .					
33	تعمل الشركة على استراتيجية تلبية الاحتياجات بإطار التميز .					
34	تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة المحيطة لها والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة .					
35	تحرص الشركة على تحديد الموارد والقدرات التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة .					

هـ - الوعي بالتنسيق / الإدارة **Administration/coordination awareness** : هو العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال الفعال بين المستويات الوظيفية الموجودة في الهيكل التنظيمي والتي تسهم في تحقيق الاهداف المرسومة .

ت	العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
36	تتبع الشركة مجموعة من القواعد والاجراءات الفاعلة بشكل دائم .					
37	تصادق الادارة العليا على معظم القرارات ذات الاهمية الاستراتيجية للشركة .					
38	تستخدم الشركة فرق العمل لإنجاح التعاون والتنسيق بين الموظفين .					
39	يلتزم الموظفون بالقواعد غير الرسمية التي تعلموها في الشركة .					
40	تمتلك الشركة هيئة ذات تخصص عالي لأغراض التنسيق .					

3- الاستجابة الاستراتيجية **Strategic response** : هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية عن طريق التوجه الداخلي والخارجي .



أ- سيولة الموارد **Resource fluidity** : وهي امكانية تحويل الموارد الى نقد بأسرع وقت ممكن لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص التنظيمية المتاحة وتنظيم مبادرات عمل جديدة واطلاقها من اجل توسيع نطاق اعمالها وتحقيق هدفها في النمو وزيادة الحصة السوقية .

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
41	تتعقب الشركة استخدام الموارد وتقليل الخسائر ( تحسين الموارد ) .					
42	تمتلك الشركة الخطط البديلة لتعديل طرائق استخدام الموارد كلما اقتضى الامر .					
43	تمتلك الشركة كمية كافية من الموجودات التي يمكن تحويلها الى نقد .					
44	تمتلك الشركة سيولة ( نقدية وغير نقدية ) كافية تتمكن بواسطتها سداد التزاماتها المالية في موعد استحقاقها .					
45	يؤثر عدم الاستقرار السياسي للبلد المضيف لفرع شركتنا على زيادة مخاطر السيولة .					

ب- نضج عملية الاعمال **Business process maturity** : هي كل نشاط تجاري كونها تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات ، لذلك لا بد من توجيهها وتوفير اطر شاملة ومناسبة لها ، وبما يضمن توافرها مع قيم واهداف المنظمة .

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
46	تدار اجراءات العمل في الشركة بشكل جيد .					
47	عمليات الشركة معيارية تهدف الى تمكين التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين .					
48	تضع الشركة مجموعة من الخطط البديلة لمواجهة أي تغييرات مفاجئة في عملية التحويل الشاملة .					
49	تنظم عمليات الشركة لتستجيب بأعلى كفاءة للأهداف .					
50	تلاحق الشركة باستمرار أي تغييرات في بيئة الاعمال .					



ج- استجابة الاعمال للبيئة **Business reaction to environment** : تتخذ المنظمات مجموعة من القرارات وتنفذ بعض الاستراتيجيات كاستجابة للتغيرات البيئية من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
51	الشركة لديها القدرة على الاستجابة في اجمالي الطلب من الشركات المتعاقدة .					
52	تمتلك الشركة القدرة على تجاوز منتجات و خدمات المنافسين الجدد .					
53	تمتلك الشركة الخطط البديلة للاستجابة للتغيرات في نظم بيئة الاعمال الاخرى					
54	تستخدم الشركة الوسائل التكنولوجية على نحو واسع في تطوير الانظمة الجديدة للعمل .					
55	تمتلك الشركة هيكل تنظيمي مرن يضمن لها سرعة الاستجابة القدرة على مواجهة المنافسين .					

د- استباقية الاعمال للبيئة **Business proaction to environment** : وهي مجموعة من المهام التي تمارسها المنظمة لتقديم ادوار ايجابية في البيئة وتسهم في المحافظة على اسس الاستدامة لمجمل قطاعات المجتمع .

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
56	تشجع الشركة الابتكارات التي تمكنها من قيادة السوق .					
57	توجه الشركة نشاطات الابتكار نحو تحقيق تحسين عملياتها من اجل ان تكون الرائدة في السوق .					
58	تسعى الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها .					
59	تمتلك الشركة نظام لتحفيز العاملين الذين يشاركون في توليد افكار جديدة .					
60	تحاول الشركة اظهار نقاط ضعف المنافسين واظهار نقاط قوتها للشركات المتعاقدة .					

شكراً لتعاونكم معنا

## ملحق ( 4 )

Ministry of Higher Education &  
Scientific Research  
Southern Technical University  
Management Technical College  
Of Basrah



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة التقنية الجنوبية  
الكلية التقنية الإدارية / البصرة

العدد : ٥٩١٨

التاريخ : ٢٠٢١/٤/٢١

( استثمار الطاقة النظيفة طريقنا نحو التنمية المستدامة )

إلى / شركة غاز البصرة

م / تسهيل مهمة

HR

م.م. هادي حسين  
م.م. هادي حسين

م.م. هادي حسين

تحية طيبة ..

انسجاماً مع توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والجامعة التقنية الجنوبية بفتح آفاق التعاون العلمي بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص، يرجى تسهيل مهمة التدريس م. مناف عبد الكاظم محمد في قسم تقنيات ادارة الاعمال وتزويده بالمعلومات المدرجة ادناه عن شركة (Shell) النفطية عينة الدراسة لإكمال أطروحة الدكتوراه الموسومة " النوعي الاستراتيجي متغير معدل للعلاقة بين تخطيط السيناريو والاستجابة الاستراتيجية".

١- فإذ تعريفية عن الشركة

٢- الاهداف الرئيسية التي تسعى الي تحقيقها

٣- الاستراتيجيات المتبعة

٤- الهيكل التنظيمي للشركة

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام ...

أ.م.د. جابر حسين علي  
العميد وكالة



م.م. هادي حسين  
م.م. هادي حسين  
م.م. هادي حسين

نسخة منه الى //

قسم تقنيات ادارة الاعمال / اشارة الى هامشكم بتاريخ ٢٠٢٢/٤/٢٠ للتفضل بالعلم ... مع التقدير

الشعبة العلمية والدراسات العليا / وحدة الدراسات العليا ... مع الأوليات

الصادرة

26/4  
م.م. هادي حسين



د. مهند / ضميماء

Email : bmtc@stu.edu.iq

جمهورية العراق / البصرة

## **Abstract**

The aim of study aimed to identify the modified role of strategic awareness between scenario planning and strategic response in the Shell Oil Company operating in southern Iraq, Based on a major problem several questions Were raised , including the Perception of the modified influential relationship between Variables in the field, and the scenario planning variable was measured through three Dimensions (obtaining information, disseminating knowledge, developing scenarios and strategic options). And measuring the strategic awareness variable through five dimensions (customer service awareness, promotion/sales awareness, product/service awareness, competitive environment awareness, and administrative coordination awareness). While the strategic response was measured through four dimensions (resource liquidity, business process maturity, business response to the environment, business proactivity to the environment). The study sample included 200 individual leaders working at various administrative levels, and the researcher distributed (200) questionnaires, and (186) were retrieved. The data and information of the study, as well as some personal interviews with the members of the study sample, who were represented by a group of leaders and affiliates of the Shell Oil Company operating in southern Iraq. For the purpose of statistical analysis and treatment, the study relied on exploratory and confirmatory factor analysis as basic structural tests for the validity of the approved measures, and structured equation modeling to measure impact relationships, modified analysis, and gradient multiple regression analysis, to measure interactive relationships, and these methods were used by statistical programs (SPSS,

Amos). . Several conclusions were reached through the study, the most important of which was the interest of the study sample company in applying and implementing field strategic awareness strategies and policies that would modify or enhance the impact of scenario planning on the strategic response, so that the presence of strategic awareness in the field along with the adoption of the surveyed company's departments planning The scenario would improve the level of the strategic response better than if the departments of the company in question adopted the scenario planning without strategic awareness. The current study has resulted in a set of recommendations, the most important of which is the need for the departments of the company under study to assume the importance of formulating the dimensions and strategies of strategic awareness in a clear and accurate manner, in addition to calling on the departments of the study sample company to increase interest in planning the scenario because of this of a major role in strengthening the strategic response .

**KEYWORDS** : Scenario planning , strategic awareness , strategic response

**Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration and Economic  
Department of Business Administration**



**Strategic awareness as a moderating variable for the  
relationship between scenario planning and strategic  
response**

**An analytical study for the opinions of a sample of  
managers in the shell oil company operating in southern  
Iraq**

**A Thesis Submitted**

**To The Council of the College of Administration and  
Economics, Karbala University, As Part Fulfillment of the  
Requirements for Philosophy (PH.D) Degree In Business  
Administration.**

**By The Student**

**Munaf Abdulkadhim AlQattan**

**Supervised by**

**Prof . Dr . Akram Mohsen Al-Yasiri**

**Prof . Dr . Hussein Huraja Al-Hasnawi**

**1443 A.H.**

**2022 A.D.**