



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج إدارة الأعمال

دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة

تطبيقية على شركة اوريدو في الضفة الغربية

**The Role of Strategic Foresight in Enhancing Strategic Renewal: An  
Applied Study on Ooredoo Company in the West Bank**

إعداد

حافظ سعيد القواسمي

إشراف

د. محمد " محمد حافظ " الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2024 م - 1445 هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

إجازة الرسالة

دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة اوريدو في

الضفة الغربية

The Role of Strategic Foresight in Enhancing Strategic Renewal: An Applied Study on  
Ooredoo Company in the West Bank

إعداد الطالب: حافظ سعيد القواسمي

إشراف: د. محمد " محمد حافظ " الجعبري

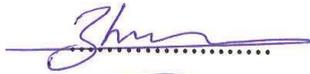
نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2024/6/13 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم أدناه:

التوقيع  


مشرفاً ورئيساً

أعضاء لجنة المناقشة:

د. محمد " محمد حافظ " الجعبري



ممتحن داخلي

د. بشير حسين الترتوري



ممتحن خارجي

د. يوسف أحمد أبو فارة

2024/06

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة المجادلة، آية 11

## الإهداء

إِلَى سَيِّدِ الْبَشَرِيَّةِ، مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، مَصْدَرِ الْإِلْهَامِ وَالْقُدْوَةِ

إِلَى أَهْلِ عَزَّةَ، صُنَّاعِ الصُّمُودِ وَالْإِرَادَةِ فِي وَجْهِ التَّحَدِّيَاتِ

إِلَى أُمِّي، رَمَزِ الْمَحَبَّةِ وَالْعَطَاءِ

إِلَى وَالِدِي، مَنبَعِ الْحِكْمَةِ وَالتَّوَجِيهِ

إِلَى زَوْجَتِي، شَرِيكَةِ الْعُمْرِ وَرَفِيقَةِ الدَّرْبِ

إِلَى أَبْنَائِي الْأَعْزَاءِ، دَالِيْنَ وَتَالِيْنَ وَسَعِيدِ وَمُحَمَّدِ، ثَمَرَةِ حَيَاتِي وَفَخْرِي الْأَبَدِيِّ

إِلَى إِخْوَتِي الْأَعْزَاءِ، دَعْمِي وَتَبَاتِي فِي الْحَيَاةِ

إِلَى أَصْدِقَائِي، الَّذِينَ هُمْ عَائِلَتِي الْمُحَنَّاةَ وَنِعْمَتِي النَّبِيَّ لَا تُقَدَّرُ بِثَمَنِ

الباحث/ حافظ سعيد القواسمي

2024

## شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي مَنَّ عَلَيْنَا بِبِنِعْمَةِ الْعِلْمِ وَالْإِزْشَادِ، وَأَرْشَدَنَا إِلَى إِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْعِلْمِيِّ، وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.

أودُّ أَنْ أَعْبِرَ عَنْ إِمْتِنَانِي وَشُكْرِي الْعَمِيقِ لِكُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي إِنْجَاحِ هَذَا الْعَمَلِ، بَدءًا مِنْ أُسْرَتِي الْكَرِيمَةِ الَّتِي كَانَتْ الدَّاعِمَ الْأَوَّلَ وَالدَّاعِمَ الْأَكْبَرَ طَوَالَ فِتْرَةِ إِعْدَادِ الرَّسَالَةِ، وَمُرُورًا بِأَسَاتِدَةِ الْجَامِعَةِ الَّذِينَ قَدَّمُوا مَسَاهِمَاتِهِمْ الْقِيَمَةَ وَالْمَعْرِفِيَّةَ خَلَالَ رِحْلَتِي الْأَكَادِيمِيَّةِ.

وَأَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الْخَاصِّ لِلدُّكْتُورِ مُحَمَّدِ الْجَعْبَرِيِّ، الْمَشْرِفِ عَلَى هَذِهِ الرَّسَالَةِ، وَالدُّكْتُورِ بَشِيرِ التَّرْتُورِيِّ، الْمُمْتَحِنِ الدَّاخِلِيِّ، وَالدُّكْتُورِ يُوسُفِ أَبُو فَارَةَ، الْمُمْتَحِنِ الْخَارِجِيِّ، عَلَى جُهُودِهِمْ وَتَوَجُّهِاتِهِمْ الْقِيَمَةَ الَّتِي سَاهَمَتْ فِي تَطْوِيرِ هَذَا الْعَمَلِ الْعِلْمِيِّ.

أَيْضًا، أَشْكُرُ الصَّدِيقَ الدُّكْتُورَ فَرَّاسَ زَاهِدَةَ عَلَى مُسَاعَدَتِهِ وَمُسَانَدَتِهِ لِي خَلَالَ مَرْحَلَةِ الدِّرَاسَةِ، وَالَّتِي كَانَتْ لَهَا أَثَرٌ كَبِيرٌ فِي نَجَاحِ هَذَا الْبَحْثِ.

أَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَجْعَلَ هَذَا الْعَمَلَ فِي مِيزَانِ حَسَنَاتِ الْجَمِيعِ، وَأَنْ يَكُونَ خُطْوَةً مُهِمَّةً نَحْوَ تَحْقِيقِ الْفَائِدَةِ لِلْمَجْتَمَعِ وَنَشْرِ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ فِي مَيَادِينِ الْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ.

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.

الباحث: حافظ القواسمي

2024

## فهرس المحتويات

د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية Abstract
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
8	أسئلة الدراسة
9	اهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
10	الأهمية العلمية/النظرية
11	الأهمية العملية
12	مصطلحات الدراسة
13	مختصرات الدراسة (Key Abbreviations)
14	حدود الدراسة
15	نموذج الدراسة
16	هيكل الدراسة
17	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
18	المقدمة
18	الإطار النظري
18	الإطار الفكري للاستشرف الاستراتيجي
19	التطور التاريخي للاستشرف الاستراتيجي
21	النظريات التي تناولت مفهوم الاستشرف الاستراتيجي

26	مفهوم الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight)
29	العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي
30	أهمية تطبيق الاستشراف الاستراتيجي
30	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي
34	أدوات الاستشراف الاستراتيجي
42	تطبيقات الاستشراف الاستراتيجي
44	الإطار الفكري للتجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal)
44	التطور التاريخي للتجديد للاستراتيجي
46	مفهوم التجديد الاستراتيجي
48	النظريات التي تناولت مفهوم التجديد الاستراتيجي
51	أهمية التجديد الاستراتيجي
52	ابعاد التجديد الاستراتيجي
55	الأسس والمبادئ الأساسية لعمليات التجديد الاستراتيجي
55	أدوات وتقنيات التجديد الاستراتيجي
56	العوامل المؤثرة في نجاح عمليات التجديد الاستراتيجي
57	استراتيجيات تعزيز التجديد الاستراتيجي في الشركات
58	العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الإستراتيجي
64	نظرة على شركة اوريدو فلسطين وتطلعاتها المستقبلية
67	رؤية الشركة
67	قيم الشركة
68	نقاط القوة لدى الشركة
69	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
70	المقدمة
70	منهج الدراسة
71	مجتمع الدراسة
73	أداة الدراسة
74	ثبات الأداة
75	صدق أداة الدراسة
75	صدق المحكمين

75	صدق المحتوى
79	قياس الصدق البنائي
80	نموذج الدراسة ومتغيراتها
81	المعالجة الاحصائية للبيانات
82	مفتاح التصحيح
83	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
84	المقدمة
84	أسئلة الدراسة
86	تحليل أبعاد واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية
94	تحليل أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية
108	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها
109	مقدمة
109	النتائج
110	نتائج تحليل أبعاد واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية
111	نتائج تحليل أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية
116	الاستنتاجات
117	التوصيات
119	الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة
120	المراجع العربية
122	المراجع الأجنبية
140	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
13	جدول الاختصارات الرئيسية في الدراسة	1.1
72	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية	3.1
74	معاملات الثبات لأبعاد الدراسة	3.2
76	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد قدرات المسح البيئي	3.3
76	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي	3.4
77	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية	3.5
77	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد سياق التجديد الاستراتيجي	3.6
78	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي	3.7
78	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد عملية التجديد الاستراتيجي	3.8
79	معاملات الارتباط لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي والدرجة الكلية لها	3.9
79	معاملات الارتباط لأبعاد التجديد الاستراتيجي والدرجة الكلية لها	3.10
82	مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت	3.11
84	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي	4.1
86	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قدرات المسح البيئي	4.2
88	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي	4.3
91	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية	4.4

93	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد التجديد الاستراتيجي	4.5
94	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سياق التجديد الاستراتيجي	4.6
96	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي	4.7
98	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عملية التجديد الاستراتيجي	4.8
100	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير تابع ( Simple Linear Regression)	4.9
103	معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابع	4.10
104	معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة	4.11
105	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي.	4.12

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	نموذج الدراسة	1.1
35	أدوات الاستشراف	2.1
80	نموذج الدراسة	3.1

### فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
141	الاستبانة	1.1
144	أسماء المحكمين	2.1

## ملخص الدراسة باللغة العربية

تعد شركة اوريدو، واحده من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في فلسطين، وتواجه تحديات كبيرة نتيجة لحالة عدم اليقين والتقلبات المستمرة في البيئة المحيطة. في ظل هذه الظروف المضطربة، يُعتبر الاستشراف الاستراتيجي والتجديد أمرين حاسمين ليس فقط للبقاء، بل أيضاً للنمو المستدام. وتستعرض هذه الدراسة بشكل نقدي كيفية تعزيز الاستشراف الاستراتيجي لجهود شركة اوريدو في التجديد الاستراتيجي، بهدف سدّ الفجوات في فهم تأثيره العملي داخل قطاع الاتصالات. وتهدف الدراسة إلى اكتشاف كيف يمكن للاستشراف الاستراتيجي أن يُعزّز المرونة التنظيمية ويضمن النجاح على المدى الطويل في شركة اوريدو. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توزيع استبيانات على الموظفين الإداريين في شركة اوريدو بالصّفة الغربيّة، محقّقة معدل استجابة عالٍ بنسبة 98.3% (112 من 114).

أظهرت النتائج الدّور الإيجابي والفعال لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي، والتي تشمل (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، وقدرات التكامل الاستراتيجي)، في تعزيز فهم شركة اوريدو للبيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات المحتملة بوزنٍ نسبيّة بلغت 83.6%. علاوةً على ذلك، أظهرت الأبعاد المتكاملة للتجديد الاستراتيجي (السياق، المحتوى، والعمليّة) دوراً إيجابياً في تعزيز قدرة شركة اوريدو على التكيّف مع التغيّرات وتحقيق التنمية المستدامة بنسبة تأثيرٍ عاليةٍ بلغت 80.4%. تُبرز هذه النتائج أهميّة الجهود المشتركة لتعزيز التجديد الاستراتيجي داخل الشركات لتحقيق النجاح المستدام. كما كان واضحاً أنّ جميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي لها تأثيرٌ مباشرٌ وطردياً على التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو، حيث كانت قدرات التكامل الأكثر تأثيراً و قدرات الاختيار الاستراتيجي الأقل تأثيراً.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بعدة ممارسات لتعزيز قدرات شركة اوريدو على التجديد والتكيّف في سوقها التنافسيّة. يتضمن ذلك تعزيز قدرات المسح البيئي من خلال تطوير نظام معلومات

إداريةً لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تعزيز جهود التعاون مع المؤسسات البحثية وزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا والابتكار. كما يُنصَحُ بتوجيه الجهود نحو تشكيل لجنةٍ مُختصّةٍ في الاستشراف الاستراتيجي، مما سيُمكنُ الشركة من استخدام التحليلات المُستقبلية لتوجيه استراتيجياتها بشكلٍ أكثر فعاليةً.

#### الكلمات المفتاحية:

الاستشراف الاستراتيجي، التجديد الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، التحليلات المستقبلية،

الاتصالات في فلسطين، اوريدو.

# **The Role of Strategic Foresight in Enhancing Strategic Renewal: An Applied Study on Ooredoo Company in the West Bank**

**Prepared By: Hafez Qawasmi**  
**Supervisor: Dr. Mohammed Jabari**

## **Abstract**

Ooredoo, one of Palestine's leading telecommunications companies, operates amidst pervasive uncertainty and volatility. In this turbulent and ambiguous environment, strategic foresight and renewal are crucial for survival and growth. This study examines how strategic foresight enhances Ooredoo's renewal efforts, filling gaps in understanding its impact within the telecom sector. The research seeks to uncover how strategic foresight can bolster organizational resilience and ensure long-term success at Ooredoo. Using a descriptive-analytical methodology, questionnaires were distributed to managerial staff in the West Bank, achieving a high response rate of 98.3% (112 out of 114).

Findings underscored the role of strategic foresight dimensions (Environmental scanning, Strategic choice, and Integration capabilities) in enhancing Ooredoo's understanding of the external environment and identifying opportunities and threats, with a relative weighting of 83.6%. Additionally, the integrated dimensions of strategic renewal (Context, Content, and Process) demonstrated a positive role in bolstering Ooredoo's adaptability to changes and achieving sustainable development, with a high impact and a relative weighting of 80.4%. These results emphasize the importance of collaborative efforts to enhance strategic renewal within companies for sustainable success. All dimensions of strategic foresight impacted strategic renewal in Ooredoo, with integration capabilities being the most impactful and strategic choice the least.

Based on these results, the study recommends several practices to enhance Ooredoo's capabilities for renewal and flexibility in its competitive market. These include strengthening environmental scanning capabilities by developing a management information system, fostering collaboration with research institutions, and increasing investments in technology and innovation. Furthermore, forming a specialized committee (Quality Circle) in strategic foresight is advised to utilize future analytics effectively.

**Keywords:** Strategic Foresight, Strategic Renewal, Environmental Scanning, Organizational Resilience, Telecommunications in Palestine, Ooredoo, Quality Circle.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- اهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود ومحددات الدراسة
- نموذج الدراسة
- هيكل الدراسة

## 1.1 مقدمة

تواجه المنظمات اليوم تحديًا لفهم التغيرات في البيئات التي توصف الآن أكثر من أي وقت مضى بأنها تتميز بدرجات عالية من التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض والتي يرمز لها بالاختصار (VUCA) (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) وهي الحالة التي من المرجح أن تستمر (Schwarz, 2024). وتمر البيئة التجارية المعاصرة بتطورات هائلة وتغييرات في جميع المجالات، خاصة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، مع زيادة في المنافسة والتغييرات السريعة في ذوق العملاء، مما يجعلها غير مستقرة ومتقلبة. وهذا يتطلب من منظمات الأعمال البحث عن أدوات وقدرات تمكنها من تحقيق استجابة سريعة لهذه الأحداث ووضع خطط يمكن من خلالها للمؤسسات أن تتنبأ بالمستقبل (Jassim & AlKubaisy, 2023).

وبالتالي أصبحت الشركات بحاجة إلى تحديث استراتيجياتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية (العمرو والزعبي، 2022). يبرز تاريخ الشركات كمصدر هام للدروس حيال أهمية تحديث استراتيجياتها والتكيف مع متغيرات السوق. فعدم التجديد والتكيف مع المتغيرات يمثلان عاملين رئيسيين في إخفاق أو اختفاء الشركات مع مرور الوقت. على سبيل المثال، لم تحدث شركة توشيبا استراتيجيتها العامة في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، مما أدى إلى سقوطها. بالمثل، اندثرت شركة Borders بسبب عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق (Halal et al., 2022).

وبناءً على ذلك، يظهر أن نهج التجديد الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات لتحديث وتعديل أنشطتها الاستراتيجية بهدف التكيف مع تحولات بيئة الأعمال (Albert et al., 2015). وبناءً على هذه الضرورة، بدأت العديد من المنظمات في تعزيز قدراتها على التجديد الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات المتغيرة (عيد، 2023). يعتبر تعزيز قدرات المؤسسة على تغيير نقاط الضعف من خلال تعديل أو تغيير الكفاءات الأساسية جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات تحقيق الأداء على المدى الطويل

(Schmitt et al., 2018). لذلك عمليات التجديد الاستراتيجي تُعد أساسية في رحلة قيادة الأعمال للشركات، حيث تعمل على تنشيط الأعمال الحالية وتعزيز إمكانيات النمو والتطوير. إن إنشاء وحدات مشاريع مؤسسية داخل المنظمة يمكن أن يسهل هذه العملية ويعزز التطور التنظيمي للشركة ( Weiss & Kanbach, 2023).

رغم أن الأزمات مثل جائحة COVID-19 وتغير المناخ ونقص الطاقة تحتم استجابة وعمل سريعين، إلا أنه لا يمكن التعامل معها بشكل حصري من خلال إدارة الأزمات، ينبغي النظر إليها كعلامات لتحولات وتغيرات أكثر عمقاً (Woeffray & Carvalho, 2023). فتحدث رئيس مجموعة التخطيط الاستراتيجي الاسبق في شركة رويال داتش شيل، على أن إدارة التغيير الداخلي بوسائل الاستشراف، بدلاً من التعامل معه من خلال الأزمات، لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم رؤية التغيير في البيئة في الوقت المناسب. قد تكون القدرة على التعلم بشكل أسرع من منافسيك هي الفارق التنافسي المستدام الوحيد (De Geus, 1990).

وتبرز دراسة (Abuzaid et al., 2022) ان مدخلات عملية التجديد الاستراتيجية هي نواتج لعملية الاستشراف الاستراتيجي وتزيد من فعاليتها. وتوضح دراسة (يوسف، 2023) ان المنافسة القوية للشركات العاملة في مجال الاتصالات يجبرها على الاعتراف ان عملية الاستشراف الاستراتيجي بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من اطارها الماضي والحاضر الى توقع صورة المستقبل الممكن او المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته.

وأوضح (أوهلال، 2023) " لم يعد بالإمكان التخطيط للمستقبل دون استشرافه"، ويتحدث عن توقع المستقبل وقراءة احتمالاته في ظل واقع حالي مضطرب وعنيف. يعتبر ضروريًا نتيجة للأزمة

العالمية الحالية، ويسعى لفهم التحولات والتغييرات الجارية من خلال مراجع علمية وفكرية متكاملة. ويسلط الضوء على نهايات متعددة ومتنوعة وبدايات جديدة. وتحدث عن قيماً ومؤسسات جديدة تعلن نهاية القيم والمؤسسات التقليدية. وأكد على العلاقة بين الجديد والقديم، مع التركيز على التحولات العالمية وضرورة فهم البدايات الجديدة. وناقش النهايات بنقد للمؤسسات والقيم التقليدية دون دعوة للتخلي عنها، مع التأكيد على أهمية التوعية بالتحولات الكبيرة والفهم الشامل للفرص الناشئة.

وتؤكد دراسة (هيفي ومحيميد، 2022) أن النهج القائم على التقدير والحدس يساعد على وضع رؤية مستقبلية من خلال استشراف المستقبل بما يُمكن المنظمات لعمل خطة استراتيجية تتناسب مع تقلبات البيئة الخارجية بما يساعدها باتخاذ استراتيجية معينة بما يحقق أهدافها.

وتبرز هيئة تشجيع الاستثمار والمدن الصناعية في فلسطين عبر موقعها على الانترنت أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد من بين القطاعات الاقتصادية ذات أعلى معدلات النمو في فلسطين، يرجع هذا النمو البارز إلى وجود فريق متخصص من القوى العاملة المؤهلة، وإلى القرب الإستراتيجي لفلسطين من مراكز التكنولوجيا المتقدمة. يُظهر هذا التحسين المستمر والتوسع في القطاع تأثيراً كبيراً، مما يبرز أهمية استمرار الاستثمار والتفاعل المستدام في هذا المجال الحيوي (الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2024).

## 1.2 مشكلة الدراسة

تعد مشكلة الدراسة تحديًا جوهريًا يتطلب تحليلًا دقيقًا للأدبيات السابقة وتقييمًا نقديًا للأبحاث القائمة لتحديد الفجوات المعرفية. على الرغم من وجود دراسات عديدة حول الاستشراف الاستراتيجي، إلا أن الأدلة التجريبية التي تبرز دوره في تعزيز التجديد الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات في بيئات مضطربة سياسيًا واقتصاديًا، مثل الضفة الغربية، لا تزال محدودة. ويسعى الباحث إلى تقليص هذه الفجوة المعرفية من خلال إجراء بحث معمق لاستكشاف كيفية توظيف شركات الاتصالات للاستشراف الاستراتيجي كأداة للتجديد الاستراتيجي والتكيف مع التحديات الديناميكية في بيئات غير مستقرة.

أشارت الدراسات السابقة إلى الحاجة الملحة لتجديد استراتيجيات المنظمات من أجل البقاء في السوق، وأكدوا أن التجديد لم يعد اختياريًا، بل يُعدّ ضرورة حاسمة لتحقيق النجاح في المشهد التنافسي الجديد (هيفي ومحميد، 2022). وتبرز هذه المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية، مما يستدعي اهتمام متزايد لموضوع التجديد الاستراتيجي من قبل المنظمات (كولي وسندي، 2021)

كما يعد مدخل الاستشراف الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية ايضاً، والذي يعبر عن طريقة التفكير التي يتبناها قادة المنظمات في مواجهة المتغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية، وله دور كبير في نجاح عمليات صنع اتخاذ القرار الاستراتيجي حيث يوجه عمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات غير المتوقعة للفرص والتهديدات، ويلعب دوراً رئيساً في تحسين مهارات الإدارة (الموسوي ورشيد، 2022).

أظهرت الدراسات السابقة أن الاستشراف الاستراتيجي يلعب دوراً بارزاً في تعزيز التجديد الاستراتيجي للمؤسسات (Jassim & AlKubaisy, 2023). ويتيح الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات توقع التطورات المستقبلية واستعدادها للتغيرات اللازمة في خططها وسياساتها واستراتيجياتها وأهدافها

(Chandra et al., 2023)، ومن خلال مراقبة الإشارات الضعيفة واستخدام الأدوات المستقبلية، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى قيمة للمستقبل وتعزيز الرؤى الجماعية (Cainelli & Janissek-Muniz, 2023). هذا يساعدهم على التنقل عبر البيئات الديناميكية والمعقدة، والتعامل مع عدم اليقين البيئي، والتكيف مع التغييرات بشكل فعال (Abuzaid et al., 2022). يُسهم الاستشراف الاستراتيجي أيضًا في تعزيز تطوير الممارسات المبتكرة وتعزيز القدرة التنافسية للشركات. فهو يُمكن المنظمات من توقع الأحداث أو المشكلات المحتملة، وتطوير الحلول المناسبة للتعامل معها، وذلك بهدف تقليل حدوث الفشل وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتقلبة (Stehlik & Foot, 2019).

ومن الناحية العملية، تواجه شركات الاتصالات تحديات متنوعة في المحافظة على قدرتها التنافسية نتيجة للتطورات التكنولوجية والزيادة في مستوى المنافسة (طعمة، 2023). وتتسم بيئتها بدرجة عالية من التعقيد والمنافسة الشديدة، مما يفرض عليها الحاجة إلى استمرارية عمليات المسح البيئي للحصول على معلومات قيمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد. ولذا، ينبغي على هذه الشركات الاهتمام بتحقيق تفوق تنظيمي من خلال إجراء التجديد الاستراتيجي لتحقيق النمو، وتعزيز مواردها وقدراتها بغية تحقيق التميز (قنديل، 2020).

وفقًا للتقرير السنوي الـ 26 الصادر عن شركة PwC لرؤساء التنفيذ العالميين في عام 2023، يبدي نحو 40% من رؤساء الشركات التنفيذيين استعدادهم لضرورة تغيير استراتيجيات أعمالهم لضمان استدامة الشركات في العقد القادم. وبينما يعترف هؤلاء القادة بالحاجة إلى التحول، فإن 75% منهم يعتبرون أن منظماتهم غير مستعدة بشكل كافٍ لمواجهة السرعة المتزايدة للتغيير داخل قطاعاتها، بما في ذلك قطاع الاتصالات. هذه الأرقام تسلط الضوء على الضرورة الملحة للشركات لإعادة تقييم استراتيجياتها وأساليب التشغيل لتحقيق الاستدامة والنجاح في ظل التحديات القادمة (Woefray & Carvalho, 2023).

يبرز تقرير (الحصاد الاقتصادي الفلسطيني للعام 2023، 2024) تحديات جوهرية تواجه بيئة الأعمال في فلسطين. من بين هذه التحديات الاقتصادية، يظهر التراجع الحاد في الناتج المحلي الإجمالي، والذي أدى إلى تفاقم الأزمة الاقتصادية وزيادة مستويات البطالة إلى مستويات غير مسبوقة، وهو ما يعرض الشركات والمؤسسات لتحديات كبيرة في تحقيق النمو والاستدامة. على صعيد السياسة، يتسبب استمرار الاحتلال والقيود الاقتصادية في إضعاف الاستقرار الاقتصادي وتقليل فرص الاستثمار والتوسع. وبالتالي، يتطلب من شركة اوريدو مواجهة التحديات التنافسية الشديدة، والتي تتطلب منها ابتكار استراتيجيات متنوعة ومرنة للتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة وكفاءة.

من منظوري كمهندس في شركة اوريدو، أدرك أهمية فهم دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي وتعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التحديات المتغيرة، خاصة في ظل الوضع السياسي والاقتصادي والتنافسي الصعب في فلسطين.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي: ما هو دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو بالصفة الغربية؟

### 1.3 أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة من خلال الإجابة على الاسئلة التالية:

**السؤال الرئيس للدراسة:** ما دور الاستشراق الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

**السؤال الأول:** ما واقع الاستشراق الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

**السؤال الثاني:** ما واقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد دور للاستشراق الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

**ويتفرع عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية الثلاثة الآتية:**

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد دور لقدرات المسح البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد دور لقدرات الاختيار الاستراتيجي في تعزيز التجديد

الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد دور لتكامل القدرات الاستراتيجية في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

## 1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسة من خلال تحليل وتقييم واقع الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية. تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. دراسة وتقييم واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية.
2. دراسة وتقييم واقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية لفهم مدى فعالية استراتيجيات التجديد المعتمدة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.
3. استكشاف وتحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز عمليات التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو، بما في ذلك تحديد العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه العلاقة.
4. دراسة وتقييم دور قدرات المسح البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، مع التركيز على كيفية استخدام المعلومات البيئية في صنع القرارات الاستراتيجية.
5. تحليل وتقييم دور قدرات الاختيار الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، ودراسة كيفية تحديد الأهداف الاستراتيجية واختيار السيناريوهات المستقبلية وتطوير الاستراتيجيات الملائمة.
6. تحليل وتقييم دور تكامل القدرات الاستراتيجية في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، بما في ذلك تحليل كيفية توافر وتكامل الموارد والمهارات والمعرفة لتحقيق أهداف التجديد الاستراتيجي.

## 1.5 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال طابعها العلمي الحديث نسبياً وتطبيقاتها العملية، حيث يمكن تحديد جوانب أهميتها من خلال مزيج من الأبعاد:

### 1.5.1 الأهمية العلمية/النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية وحداثة الموضوع الذي تناولته وهو دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو بالضفة الغربية، وتشير دراسة ( Taferner, 2023) إلى أن عدد المنشورات السنوية بموضوع الاستشراف الاستراتيجي قد ازداد بشكل مستمر منذ أن أثار الاضطراب البيئي اهتمام الباحثين بمجال الاستشراف الاستراتيجي. ويستعرض Taferner (243) مقالة نُشرت في المجالات العالمية حول توجيه الاستشراف الاستراتيجي ويجد نمواً سنوياً بنسبة (9%) بين 2000 و2022. وكانت (18%) فقط من تلك المقالات نُشرت قبل عام 2010، بينما نُشرت حوالي (57%) من جميع المقالات بين عامي 2015 و2020. وشهد عام 2020 أكبر عدد من المنشورات السنوية بـ 26 مقالا (11%) تليها 25 مقالة في 2015 (10%). وبالتالي، يمثل الفترة من 2010 إلى 2022 (82%) من جميع المنشورات حول الاستشراف الاستراتيجي. ما يتسق مع دراسات أخرى تشير إلى الأهمية العلمية المتزايدة للموضوع (Ehls et al., 2022).

حيث ان هذه الدراسة ستساعد وتساهم بالتالي:

1. مساهمة في البحث العلمي: تتيح هذه الرسالة إسهاماً قيماً في مجال البحث العلمي حيث تستعرض وتحلل دور الاستشراف الاستراتيجي كوسيلة لتعزيز التجديد الاستراتيجي في الشركات.

2. **تعميق المفاهيم النظرية:** من المتوقع ان تقدم الرسالة تحليلاً شاملاً للمفاهيم النظرية المتعلقة بالاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، مما يساهم في تعميق فهمنا لهذين المجالين والعلاقة بينهما.

3. **تطبيق للمفاهيم النظرية:** بالتركيز على شركة اوريدو بالضفة الغربية، ستقوم الرسالة بتوجيه النظريات إلى سياق عملي، مما يوفر إسهاماً عملياً للباحثين وصناع القرار في مجال إدارة الأعمال.

### 1.5.2 الأهمية العملية

بالنظر إلى مجال الاستراتيجية، تكمن الأهمية العملية لدراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو الى تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التحولات الاستراتيجية في سوق الاتصالات العالمية، وتعزيز إتاحة الفرص الجديدة من خلال استخدام الاستشراف الاستراتيجي كأداة لتحليل البيئة وتحديد الفرص الاستثمارية، وتعزيز كفاءة عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توجيهات عملية لتحسين هذه العمليات، وفهم كيف يمكن للشركات التكيف مع بيئة متغيرة باستمرار في صناعة الاتصالات، وتعزيز الممارسات الإدارية في مجال الاستشراف والتجديد الاستراتيجي لتحسين فعالية إدارة الشركات في المنطقة.

## 1.6 مصطلحات الدراسة

### التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تستخدمها المنظمات لصياغة استراتيجية واتخاذ قرارات لتحقيق أهدافها، وهي تتطوي على التخطيط الدقيق وتحديد الأهداف والموارد والافتراضات والنظر في تحركات وردود فعل المعارضين. حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو مفهوم يتطرق إلى مختلف جوانب الإدارة (Greve & Ysa, 2023).

### الاستشراف الاستراتيجي:

الاستشراف الاستراتيجي هو نهج منظم لتحليل وتقدير الاتجاهات والتحديات والفرص المستقبلية التي قد تواجه المنظمات. يهدف هذا النهج إلى مساعدة المنظمات على التعامل مع عدم اليقين الذي يمكن أن ينشأ نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. يساعد الاستشراف الاستراتيجي على وضع استراتيجيات فعالة للتخطيط والتحكم في المستقبل، مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والابتكار والنمو (Yefremova et al., 2023).

### التجديد الاستراتيجي:

التجديد الاستراتيجي هو العملية التي تستهدف من خلالها الشركات إعادة تحديث وتعديل استراتيجياتها الأساسية، بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية وتحقيق الاستدامة والابتكار (Perini et al., 2022).

## 1.7 مختصرات الدراسة (Key Abbreviations)

جدول (1.1): جدول الاختصارات الرئيسية في الدراسة

الاختصار	التعريف
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity
	التقلبات السريعة وعدم اليقين والتعقيد والغموض
PwC	PricewaterhouseCoopers
	شركة برايس ووترهاوس كوبرز
TUNA	Turbulent, Uncertain, Novel, and Ambiguous
	الاضطراب وعدم اليقين والجديد والغموض
RBV	Resource-Based View
	نظرية الموارد
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environment, and Legal
	التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي
STI	Science, Technology, and Innovation.
	العلوم والتكنولوجيا والابتكار
CSR	Corporate Social Responsibility
	المسؤولية الاجتماعية للشركات
DIVE	Design, Innovation, Vision, and Exploration
	التصميم والابتكار والرؤية والاستكشاف

## 1.8 حدود الدراسة

### 1.8.1 الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي لشركة اوريدو، إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات الفلسطيني. وتسلط الضوء على كيفية استخدام الاستشراف الاستراتيجي لتحسين قدرة الشركة على مواجهة التغيرات البيئية والتحديات المستمرة لتحقيق نمو مستدام.

### 1.8.2 الحدود البشرية

شملت الدراسة جميع المستويات الإدارية في شركة اوريدو، بدءاً من الإدارة العليا التي تحدد السياسات الاستراتيجية، مروراً بالإدارة الوسطى التي تطبق هذه السياسات، وصولاً إلى الإدارة الدنيا التي تنفذ المهام اليومية. وتم اختيار هذه المستويات الإدارية لدورهم المؤثر في عمليات الاستشراف والتجديد الاستراتيجي.

### 1.8.3 الحدود المكانية

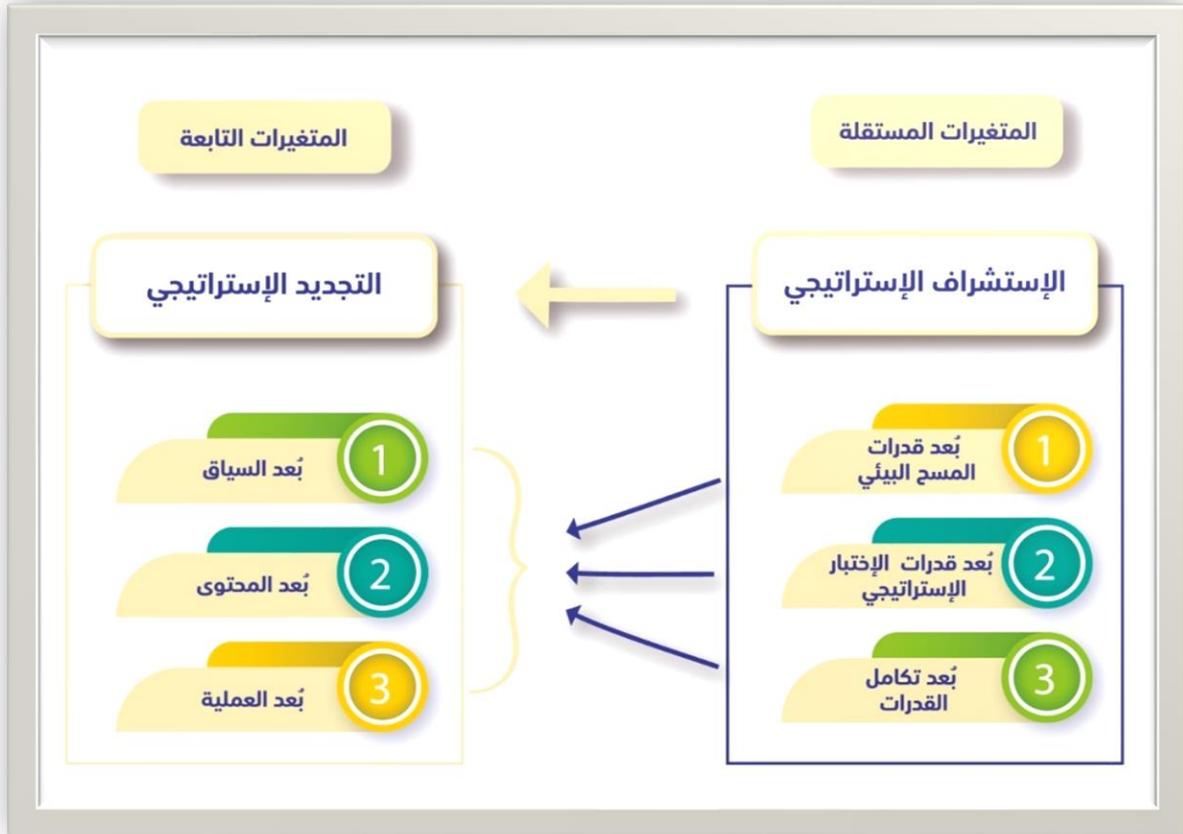
أُجريت الدراسة في فلسطين، وتحديداً في الضفة الغربية حيث المكاتب الرئيسية لشركة اوريدو. ويساعد هذا التحديد المكاني في فهم السياق المحلي بما في ذلك التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. لم تشمل الدراسة قطاع غزة بسبب الظروف الأمنية الحرجة والحرب الحالية التي تعيق إجراء البحوث بشكل فعال وآمن.

### 1.8.4 الحدود الزمانية:

امتدت فترة الدراسة على مدار العام الأكاديمي 2023-2024 ولغاية شهر حزيران الذي تم تسليم الرسالة فيه، متضمنة جمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج.

## 1.9 نموذج الدراسة

يهدف نموذج الدراسة المقترح إلى توضيح العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو بالضفة الغربية، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للاستشراف الاستراتيجي: (قدرات المسح البيئي، وقدرات الاختيار الاستراتيجي، وتكامل القدرات). ويشمل النموذج أيضًا أبعاد التجديد الاستراتيجي الثلاثة: (السياق، والمحتوى، والعملية)، التي تُعد أساسية لفهم كيفية تعزيز قدرة الشركة على التكيف والنمو في بيئة عمل مضطربة. يُفترض أن التكامل الفعال بين هذه الأبعاد يعزز من قدرة الشركة على التعرف على الفرص والتهديدات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة، وتنفيذ التغييرات بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي الأمثل والنمو المستدام.



شكل (1.1)، نموذج الدراسة، من اعداد الباحث.

## 1.10 هيكل الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رتبت على النحو التالي:

### ▪ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة ومشكلتها وأهميتها وأهدافها وأسئلتها ومصطلحات الدراسة وحدودها ونموذج الدراسة.

### ▪ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين هما المدخل النظري ويضم الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي والدراسات السابقة.

### ▪ الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

يتضمن هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيرا متغيرات الدراسة.

### ▪ الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

احتوى هذا الفصل عرضا لنتائج بيانات أدوات الدراسة

### ▪ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصا لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على الاستنتاجات والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- المقدمة
- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- نظرة على شركة اوريدو

## 2.1 المقدمة

يستعرض الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال الاستشراف الاستراتيجي، حيث يقدم نظرة شاملة على نشأته وأبعاده، بالإضافة إلى العلاقة بينه وبين التخطيط الاستراتيجي، مبرزاً أهميته والأدوات المستخدمة في تحليل المستقبل. كما يتناول تطبيقاته العملية والإطار المفاهيمي للتجديد الاستراتيجي، ويقدم نظرة شاملة على نشأته وأبعاده وأهميته ويختم بمراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال.

## 2.2 الإطار النظري

### 2.2.1 الإطار الفكري للاستشراف الاستراتيجي

إن المنظمات تواجه بيئة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة (VUCA)، حيث يُستخدم هذا الاختصار الآن لتأطير التحديات التي تواجهها المنظمات. وقد صاغ (Ramírez & Wilkinson, 2018) اختصار TUNA (Turbulent-Uncertain-Novel-Ambiguous) بمعنى الاضطراب وعدم اليقين والأصالة والغموض، مما يشير إلى أننا تجاوزنا بالفعل VUCA من حيث زيادة عدم اليقين والديناميكيات في بيئة الأعمال. يُشير هذا إلى أن الشركات بحاجة إلى أن تكون أكثر يقظة وأن الاستشراف الاستراتيجي جزء من هذا الجهد (Day et al., 2020). يعتبر الاستشراف الاستراتيجي موضوعاً أساسياً في ميدان إدارة الأعمال، حيث يحظى بتفاعل واهتمام واسعين على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي. يستند هذا الاهتمام إلى الفهم المتزايد للتحويلات السريعة في حياة الإنسان وكيفية تأثيرها على البيئة العاملة داخل المؤسسات الإنتاجية والمجتمعية، حيث إن قدرة الفرد على الوعي المبكر والاستشراف في مواجهة هذه التحويلات تعد أمراً حيويًا، حيث يُمكن للفهم المسبق والاستعداد الفعال أن يسهما في التحكم بالآثار الناجمة عنها أو التكيف المستمر معها (عبد الحي وعبد الله، 2023).

## 2.2.2 التطور التاريخي للاستشراف الاستراتيجي

يعود جذور تخصص الاستشراف إلى نقطة غير معروفة، حيث فكرت الإنسانية دائماً في المستقبل. ومع ذلك، يتفق الباحثون على ظهور الاستشراف في سياق الحرب العالمية الثانية وممارسات التنبؤ للجيش الأمريكي (Hines, 2020). كانت هذه الأنشطة تركز على الجانب العسكري ولا يجب تجاوزها، بالتالي مع الاستشراف الاستراتيجي في بيئة الشركات. يمكن اعتبار مشروع راند ومدرسته الفرعية، بالإضافة إلى مدرسة التفاؤل الفرنسية، كجذرين للاستشراف الاستراتيجي (Rohrbeck et al., 2015). ومع ذلك، تختلف المدارس الاثنتين في فلسفتها الأساسية. استناداً إلى تأثيرات الحرب العالمية الثانية وافتراض أن أنشطة البحث والتطوير، بالإضافة إلى التعاون بين الجيش والوكالات الحكومية والصناعات والجامعات، ستكون ذات أهمية في المستقبل، يُعد مشروع راند، الذي يمثل نوعاً من الخزانة الفكرية الخارجية، منصة لتجميع آراء الخبراء، وتطبيق تقنية ديلفاي، ووضع أسس لتأسيس الاستشراف، مثل إنشاء مدرسة التفاؤل استناداً إلى أعمال هيرمان كان، أحد أعضاء مشروع راند (Hines, 2020). قدمت مدرسة التفاؤل أساليب متقدمة، مع التركيز الكبير على تقنية ديلفاي وجذب الخبراء بالإضافة إلى مشروع راند، تُعتبر مدرسة التفاؤل الفرنسية، التي أسسها Gaston Berger ، الجذر الثاني للاستشراف الاستراتيجي (Durance, 2010).

خلال الستينيات والسبعينيات، طبق الممارسون نماذج خطية لأن البيئة كانت تُدرك على أنها ثابتة، ولكن سرعان ما شهدت الممارسات الاستشرافية تطوراً سريعاً نتيجة التحديات التي كانت تواجه الشركات والمنظمات في بيئة العمل المتغيرة. أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثون مثل (Ansoff et al., 1976) أن النماذج التقليدية للتنبؤ كانت غير كافية لمواجهة التحديات الناجمة عن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والسوق. وفي هذا السياق، كانت الشركات، بما في ذلك رويال داتش/شل، من بين الرواد في تطوير وتبني أساليب الاستشراف الشاملة التي تعتمد على تحليل العوامل التكنولوجية،

والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية. وادخلت نهج تخطيط السيناريو ميدان استشراف الشركات. منذ ذلك الحين، أصبح تخطيط السيناريو واحدًا من أكثر أساليب الاستشراف الاستراتيجي شيوعًا وفعالية، ويُطبق ويناقش بشكل متكرر حتى اليوم. يعكس البحث الذي أُجري في الستينات والسبعينات تغييرًا في إدراك أساليب التنبؤ. وبناءً على ذلك، ناقش الباحثون فشل تكامل القضايا الاستراتيجية في التنبؤ التقني التقليدي (Swager, 1972) وكيف يمكن ربط هذه الخيوط بشكل أكثر تقاربًا. تم نقل عملية تنبؤ التكنولوجيا ونتائجها إلى أسئلة حول التخطيط التنظيمي والمبيعات وتخطيط المشروعات وتداخلها مع اتخاذ القرارات (Gordon et al., 2020).

أما في الثمانينات والتسعينات، فقد شهدت ممارسات الاستشراف تطورًا كبيرًا نتيجة لزيادة التعقيد والديناميات في البيئة التنظيمية والسوقية. وبفعل هذه التحديات، بدأت الشركات تدرك أهمية الاستشراف الاستراتيجي لدعم عمليات اتخاذ القرارات وإدارة الابتكار. وقد أظهرت الأبحاث التي أجراها (Rohrbeck et al., 2015) أن الاستشراف الاستراتيجي أصبح ليس فقط وسيلة لدعم اتخاذ القرارات، ولكن أيضًا طريقة لإدارة الابتكار وتحسين تنافسية الشركات في بيئة تنافسية متغيرة بسرعة. وقد ألقت الأبحاث التي أجراها ماهجان ووند الضوء على ضرورة استخدام أساليب الاستشراف لتعزيز قدرة الشركات على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على تلك التنبؤات (Mahajan & Wind, 1989).

خلال فترة من عام 2000 إلى 2010، أصبح الاستشراف الاستراتيجي جزءًا لا يتجزأ من الروتين التنظيمي، حيث بدأت الشركات في استكشاف كيفية دمج ممارسات الاستشراف والرؤى في عملياتها التشغيلية. ورغم ذلك، أظهرت الدراسات، أن الشركات ما زالت تواجه صعوبات في ترجمة الرؤى المستقبلية إلى إجراءات استراتيجية فعالة. في هذا السياق، بدأت الشركات في استكشاف أساليب جديدة مثل استخدام خرائط التكنولوجيا كأداة لدعم عمليات الاستشراف واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Rohrbeck, 2010).

منذ عام 2020، أصبح الاستشراف الاستراتيجي محور اهتمام بحثي، حيث يسعى الباحثون إلى فهم كيفية تطويره ودمجه في البيئات التنظيمية. وتتسم هذه الفترة بتحول تكنولوجي هائل، حيث يتم توليد كميات هائلة من البيانات التي تمثل قاعدة لأدوات الاستشراف القائمة على الذكاء الاصطناعي، مما يسهم في تحسين قدرات الاستيعاب التنظيمي واكتشاف الإشارات الضعيفة (Fergnani, 2019).

هناك عدة مسارات بحثية مثيرة تستحق الاستكشاف في مجال مستقبل الاستشراف الاستراتيجي، بما في ذلك فهم العوامل التي تحفز تطبيق الاستشراف في الشركات وتأثير التكنولوجيا الجديدة على عملياتها. كما يمكن استكشاف أيضًا الاستشراف كقدرة دينامية للشركات وتأثيره على تطوير مهارات المستقبل لدى الأفراد والمؤسسات. وتمهيدًا للتعرف على كيفية تطبيق مدخل الاستشراف الاستراتيجي، يجدر توضيح الإطار المفاهيمي له من حيث النظريات والمفهوم، الأهمية والأبعاد والأساليب والأدوات، وهو ما سوف يتناوله المحور الحالي بالتفصيل على النحو الآتي:

### 2.2.3 النظريات التي تناولت مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

تقدم الأدبيات العلمية مجموعة متنوعة من النظريات والأطر المتعلقة بالاستشراف الاستراتيجي. حيث تعتبر طريقة مراجعة الأدبيات النظامية واحدة من الأساليب المهمة والمتبعة في البحث العلمي، حيث تجمع بين مختلف التحقيقات والأدبيات العلمية لتوجيه الإدارة التنظيمية في إنشاء وصياغة وتقييم الاستراتيجية (Fuertes et al., 2020). ويمكن للأطر التحليلية الحالية المتأثرة بنظرية التحولات ونظرية المرونة أن تساهم في إجراء تشخيصي لاختيار وتصميم مبادرات العمل الاستراتيجية (Ferguson et al., 2013). بالإضافة إلى ذلك، هناك تركيز على تنفيذ الاستراتيجية، حيث يقترح الباحثون أطرًا مفاهيمية لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح تنفيذ الاستراتيجية (Hourani, 2017). ومن منظور آخر، تتضمن تطورات بحوث الإدارة الاستراتيجية مجالات مثل التنظيم الصناعي والنظرة القائمة على الموارد

والقدرات الديناميكية، بهدف فهم الأسباب التي تؤدي إلى تفوق بعض الشركات على الآخرين (Saadatmand et al., 2018).

### أولاً: نظرية النظرة القائمة على الموارد (Resource-Based View)

تعتبر نظرية الموارد (RBV) نظرية بارزة في مجال الإدارة الإستراتيجية منذ أوائل التسعينيات قام بتطوير هذه النظرية عدد من الباحثين، ومن بينهم الباحثين بارني ووير، والذين سلطوا الضوء عليها في الثمانينات والتسعينيات من القرن الماضي (Mulyono & Mulyono, 2013). تركز هذه النظرية على تحليل وتفسير موارد الشركة لفهم كيف يمكن للمؤسسات الحصول على ميزة تنافسية (Moradi et al., 2021). تقدم نظرية RBV نفسها كنظرية أكثر شمولاً مقارنة بالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية في تفسير خلق القيمة داخل النظام الرأسمالي (Basso & Kimura, 2010). تعتبر عناصر الموارد غير الملموسة، بما في ذلك العوامل أو المؤشرات، مكونات أساسية لنظرية RBV (Mulyono & Mulyono, 2013).

طبقت الدراسات نظرية (RBV) في سياقات مختلفة لفهم الجوانب المختلفة لأداء الشركة. على سبيل المثال، استكشفت الأبحاث كيف من المرجح أن تدخل الشركات ذات العلاقات السياسية الصناعات ذات حواجز الدخول العالية، حيث يمكنها الحصول على تصاريح دخول من الحكومة والحصول على فوائد في هذه الصناعات (Chen et al., 2014). بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نظرية RBV لدراسة الشركات الناشئة في مجال البرمجيات واستحوادها على رأس المال البشري، مما يسلط الضوء على أهمية الموارد البشرية في نجاح الشركات الناشئة (Seppanen et al., 2017). توضح دراسة (Tran et al., 2020) كيف يمكن استخدام نظرية RBV لحساب درجة كفاءة الشركات المقبولة في سوق معينة. بالإضافة إلى أداء الشركة، تم استخدام نظرية RBV أيضاً لفهم ممارسات الاستدامة في صناعات مثل

إدارة الشحن. تم تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الشحن المستدامة وتصنيفها بناءً على نظرية RBV، إلى جانب النظريات التنظيمية الأخرى مثل نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الرؤية العلائقية. علاوة على ذلك، تمت دراسة قابلية التكيف لممارسات سلسلة التوريد الخضراء في صناعة البناء والتشييد باستخدام نظرية RBV، إلى جانب نظريات أخرى مثل النظرية المؤسسية ونظرية الاعتماد على الموارد (Mojumder & Singh, 2021).

وتسلط الأدبيات الضوء على أهمية فهم كيف يمكن للنظريات المختلفة، بما في ذلك نظرية RBV، أن تؤثر على اعتماد الممارسات المستدامة في مختلف الصناعات، حيث تلعب نظرية العرض المستند إلى الموارد دورًا حاسمًا في فهم كيف يمكن للشركات الاستفادة من مواردها لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين أدائها في سياقات مختلفة. من خلال تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، يمكن لنظرية RBV أن تساعد المؤسسات على الاستفادة من الفرص والتخفيف من التهديدات المحتملة (Dasuki, 2021).

انتقد (Priem & Butler, 2001) نظرية الموارد بأنها تأخذ نهجاً محدداً يتمحور حول مواءمة موارد المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة. ومع ذلك، يبرز النقد النقطة الضعيفة في عدم منح الاهتمام الكافي لتطوير وبناء الموارد الجديدة التي يمكن أن تمكن المنظمة من استغلال وتشكيل الفرص المستقبلية بفعالية.

### ثانياً: نظرية الشبكة (Network Theory)

تنظر نظرية الشبكة إلى الشركة وبيئتها من خلال جوانب (عدسات) مختلفة. حيث يظهر تأثير الشبكات الاجتماعية متعددة العلاقات على نضج الإدارة، مع التركيز على الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية الذي يجب ان يكون موجودا لدى الادارة (Horng et al., 2017). بالإضافة إلى ذلك، فإنه

يحلل كيفية تأثير البيئة الاقتصادية على التوازن بين المركزية واللامركزية في تنسيق الأنشطة الاقتصادية داخل المنظمات (Bai et al., 2021). تساعد نظرية الشبكة أيضًا في دراسة متانة الاتصالات في المنظمات، وتسلط الضوء على أهمية هياكل الاتصال وآليات المرونة التنظيمية (Dementiev, 2019). علاوة على ذلك، فإنه التعمق في دور تحليل الشبكات الاجتماعية يساعد على فهم فعالية أنظمة إدارة البيئة والسلامة والصحة داخل الشركات (Cristina et al., 2022).

تلعب نظرية الشبكة دورًا مهمًا في الاستشراف الاستراتيجي من خلال التأكيد على الطبيعة الديناميكية للشبكات والتفاعلات بين الجهات الفاعلة داخلها. من خلال دمج المفاهيم من نهج "مجموعة التسويق الصناعي وعمليات الشراء" (Industrial Marketing and Purchasing Group - IMP) مع ديناميكيات النظام (Andersen et al., 2018)، حيث يمكن للشركات تعزيز فهمها لكيفية تطور الشبكات والتأثير على صنع القرار الاستراتيجي حيث أن توقعات الفاعلين (المؤثرين) حول مستقبل الشبكات تشكل أفعالهم وردود أفعالهم (Guevara et al., 2019)، مما يسلط الضوء على أهمية الاستشراف الجماعي في شبكات الأعمال. إن رؤية المستقبل ضمن بيئة أعمال شبكية تُثري جهود وضع الاستراتيجيات من خلال مساعدة المديرين على توقع التغييرات والاتجاهات الهيكلية (Haag & Tilebein, 2013). بالإضافة إلى ذلك، تساهم أطر مثل مؤشر حالة المستقبل في تطوير خرائط الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال الجهود التعاونية داخل الشبكات (Abrahamsen et al., 2023). بشكل عام، توفر نظرية الشبكة منظورا (عدسة) ذا قيمة للمؤسسات للتغلب على عدم اليقين ومواءمة الاستراتيجيات مع مشهد الشبكة المتطور.

### ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تشكل نظرية القدرات الديناميكية مفهوماً أساسياً في دراسة إدارة الأعمال المعاصرة، حيث تسلط الضوء على قدرة المؤسسات على التكيف مع تغيرات البيئة واستمرارية التعلم والتطور. يُنسب إلى ديفيد تيس، وغاري بيسانو، وأيمي شوين تقديم هذه النظرية، التي تركز على أهمية تطوير وتكييف استراتيجيات الشركات للتفوق في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، ترتكز مفاهيم القدرات الديناميكية على فهم القدرة الفعالة للمؤسسات على إدارة مواردها والتفاعل مع تحديات البيئة الخارجية، بما يشمل التعامل مع المخاطر والفرص التي تنشأ نتيجة التغيرات المستمرة في السوق والتكنولوجيا والسياسة، كما تعزز نظرية القدرات الديناميكية فهمنا لكيفية تحقيق المؤسسات للتنافسية المستدامة من خلال تطوير قدراتها الداخلية وتحسين أدائها على المدى الطويل (Teece et al., 1997).

تعد نظرية القدرات الديناميكية نظرية إدارية تركز على قدرة الشركة على التكيف والتغيير من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية أو تحقيقها في بيئة ديناميكية. يشمل ذلك التفاعل بين قاعدة موارد الشركة وقدراتها على توسيع وتعديل الموارد الحالية أو إنشاء موارد جديدة. وقد تم تطبيق هذه النظرية في سياقات مختلفة، بما في ذلك إدارة سلسلة التوريد والتسويق والإنتاج والموارد والمحاسبة وحوكمة الشركات (Evayani et al., 2022). وتكمل هذه النظرية النظريات الأخرى للميزة التنافسية، مثل مراكز السوق وموارد الشركة والتميز الإبداعي (Teece et al., 2016). تعتبر هذه النظرية حية وقوية وقد تمت دراستها على نطاق واسع، ومع ذلك، فإنها تفتقر إلى التركيبات التعريفية الملموسة (Land et al., 2022). وقد تبين أن لها مساهمات نظرية وعملية في إدارة سلسلة التوريد، لا سيما في عمليات صنع القرار مثل التصنيع أو الشراء، والتوريد، واستراتيجية المورد، والتعاقد (Bleady et al., 2018).

ناقشت دراسة (Fergnani, 2020) الاستشراف الاستراتيجي في إطار نظرية القدرات الديناميكية، واقترحت نموذجًا يتكون من ثلاثة مراحل (الاستشعار، الاستيلاء، إعادة التكوين)، حيث يحدد مكونات استشعار الاستشراف الاستراتيجي مثل جمع المعلومات، والاستيلاء عليها مثل تنوع ودمج التقنيات، واخيرا إعادة تكوينها مثل ربط الرؤية بالاستراتيجية للشركة.

#### • مبررات اختبار نظرية القدرات الديناميكية

في سياق الدراسة، واجه الباحث تحديًا بالعثور على نظرية تطبيقية خلال دراسة الأدبيات السابقة التي ترتبط بشكل مباشر بموضوع الدراسة، باستثناء النظريات العامة والمتعلقة بالاستراتيجية. نتيجة لذلك، أسهمت الدراسات السابقة المتخصصة في مجالات ذات صلة في توجيه الباحث نحو الأطر النظرية المناسبة. وفي سبيل تحقيق الأهداف البحثية والإجابة عن الأسئلة المطروحة، وتبنى الباحث نظرية القدرات الديناميكية كإطار نظري ملائم لتفسير تحديات البحث وتوجيه تحليل الأبعاد الاستراتيجية للمجتمع المدروس.

#### 2.2.4 مفهوم الاستشراف الاستراتيجي (Strategic Foresight)

يعتبر مفهوم الاستشراف (Foresight) وفقًا لقاموس (Longman) للغة الإنجليزية المعاصرة بأنه القدرة على تخيل الأحداث المستقبلية بشكل محتمل. أما في اللغة العربية، فتعبر كلمة "استشراف" وفقًا لمعجم المعاني الجامع عن وضع اليد على الحاحب للاستعانة به في تحسين الرؤية. لذلك، يتضمن مفهوم الاستشراف بمعناه اللغوي أفقًا يمتد إلى الأفق البعيد، حيث ينقل الفرد نظرتَه إلى المستقبل بغية فهمه وتحليله. يشبه هذا المفهوم صعودًا إلى موقع مرتفع، يمكن من خلاله رصد المشهد بشكل شامل واستنتاج النقاط الرئيسية بدقة، مما يسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وفعّالة (عبد الحي وعبد الله، 2023).

يمثل الاستشراف الاستراتيجي قدرة حاسمة للمنظمات التي تواجه بيئة عدم اليقين والتعقيد، مما يساعد في الملاءمة المستقبلية (Lapidus et al., 2023). يتضمن تحديد وتحليل الاتجاهات والتحديات والفرص المستقبلية لتطوير استراتيجيات لمعالجتها (Mohammadi, 2023). هذا النهج ضروري في عصر التحول الرقمي، حيث تلعب أساليب الاستشراف دوراً مهماً في التنبؤ التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي للشركات (Demneh et al., 2023). لا يقتصر الاستشراف الاستراتيجي على قدرة ديناميكية محددة، ولكنه يدعم المواءمة المستمرة للأصول والموارد، مما يساهم في تطوير وتنفيذ جميع القدرات الديناميكية التنظيمية (Yefremova et al., 2023). علاوة على ذلك، يرتبط الاستشراف الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي التقليدي، وإعادة تشكيله من خلال تحدي الافتراضات المسبقة المتأصلة، والكشف عن التحيزات، والتأكيد على أهمية الاستعداد للسياريوهات البديلة (Andresen et al., 2022).

يُعد الاستشراف الاستراتيجي مفهوماً متعدد الأوجه، حيث يتميز بتعقيده التي تنشأ من تفاعلات متعددة بين مختلف العلوم ومجالات البحثية الاجتماعية. يهدف الباحث في هذا السياق إلى فهم جوهر ومفهوم الاستشراف الاستراتيجي بشكل أعم وأوسع. ومن هذا المنطلق، تم تلخيص آراء عدة متخصصين في هذا المجال بشأن التعاريف المقدمة، بهدف استعراضها ومقارنتها لتحقيق فهم شامل للمفهوم الاستراتيجي للاستشراف. يشير قدوري إلى أهمية الاستشراف في استكشاف المستقبل المحتمل من خلال تطبيق أساليب كمية تعتمد على استيعاب أعماق للحاضر والماضي. يهدف هذا النوع من الاستشراف إلى توفير رؤية شاملة للسياريوهات المتوقعة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة للمستقبل (قدوري والآلوسي، 2018).

في دراسته حول الاستشراف الاستراتيجي، يؤكد العبادي وزميله على أهمية استخدام الرؤى بشكل فعال لوضع الاستراتيجيات وتحديد الأسواق والمنتجات والخدمات الجديدة كجزء من عملية الاستشراف، كما يقدم رؤية عميقة للمستقبل من خلال استخدام أساليب تحليلية لكيفية استنتاج أدلة مناسبة من آراء

الأفراد والمؤشرات الشخصية (العبادي وهادي، 2019). من جهة أخرى، يركز (Fisal & Kadhem, 2023) في بحثهم على دور الاستشراف في تعزيز مرونة المؤسسة وتحليل تطورات بيئة الأعمال لاكتشاف الفرص والتهديدات المرتبطة بالاتجاهات الجديدة. يركز الباحث على تحليل مستمر للبيئة التنظيمية بهدف تجنب المخاطر واستغلال الفرص الناشئة.

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الاستشراف الاستراتيجي فرعاً حديثاً في علم التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتمد على تحليل الماضي والحاضر لتوقع المستقبل. يهدف هذا النوع من الاستشراف إلى فتح آفاق البدائل المتوقعة بدلاً من التنبؤ، مع التركيز على اتخاذ قرارات واعية لتحقيق مستقبل أفضل (عبد الحي وعبد الله، 2023).

أخيراً، يشير دراسة (اللوحي، 2023) إلى أهمية الاستشراف في تمكين المؤسسات الفلسطينية من اتخاذ قرارات مستنيرة ومستعدة بشكل أفضل فيما يتعلق بخططها الاستراتيجية، يؤكد اللوح على أهمية تقييم التغيرات المتوقعة والفرص الناشئة بشكل دقيق، والاستعداد لها بشكل فعال.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن للباحث ان يصيغ تعريفاً اجرائياً للاستشراف الاستراتيجي، حيث يُعدُّ الاستشراف الاستراتيجي حافزاً قوياً يوجِّهُ عقول القادة وصناع القرار في المؤسسات نحو تحليل السياقات المستقبلية بطريقة علمية وفعّالة. كعنصر أساسي في إدارة الاستراتيجيات، يعتمد هذا النهج على جمع وتحليل معلومات شاملة حول التحولات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. يقوم الاستشراف الاستراتيجي على انفتاح المنظمة على التغيرات المحتملة وتوقع الاتجاهات القادمة، مما يمكّنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. يعكس هذا النهج تكاملاً بين العلوم الاجتماعية والإدارية، حيث يجمع بين استخدام المعلومات الكمية والتحليل الكفؤ للسياق العملي.

## 2.2.5 العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

الاستشراف الاستراتيجي هو جانب مهم من التخطيط الاستراتيجي، خاصة في البيئات غير المؤكدة والمعقدة. إنها تساعد المؤسسات على توقع التغييرات المستقبلية وتطوير استراتيجياتها للتكيف والازدهار. أظهرت الأبحاث أن الاستشراف الاستراتيجي فعال في خلق القدرات الديناميكية، والتي تعتبر ضرورية للمنظمات للاستجابة بمرونة للبيئات غير المؤكدة (Mohammadi, 2023). الاستشراف الاستراتيجي هي أداة منهجية متعددة التخصصات تتضمن التنبؤ وتقييم الخبراء كما إنها تساعد المؤسسات على فهم التعقيد المستقبلي لبيئة الأعمال واتخاذ قرارات مستنيرة للتحضير للتغييرات غير المتوقعة (Utkin et al., 2021).

يمكن تطبيق الاستشراف في مختلف مجالات النشاط الاجتماعي والاقتصادي، حيث يمكن استخدامه للتنبؤ بمستقبل المؤسسات بمختلف مجالاتها وتشكيله (Lin Chi, 2022). بالإضافة إلى ذلك، يعد الاستشراف الاستراتيجي جزءًا من عملية التخطيط ويدعم التفكير المستقبلي الاستراتيجي، ويوفر لصانعي القرار رؤية للمستقبل (Sultan & Raheem, 2023). بشكل عام، يلعب الاستشراف الاستراتيجي دورًا مهمًا في التخطيط الاستراتيجي ويساعد المنظمات على البقاء وذات صلة ومستعدة للمستقبل (Siti et al., 2022).

## 2.2.6 أهمية تطبيق الإستشراف الاستراتيجي

ان التطبيق الفعال للإستشراف الاستراتيجي يظهر أهميته كوسيلة للمنظمات في التغلب على عدم اليقين والتعقيد والغموض المتعلق بالمستقبل (Lapidus et al., 2023). حيث يقوم هذا النهج بدعم الإدارة والقادة في تبني التغيير، وتوقع تحولات السوق، وتحديد الفرص والتهديدات والتأهب لها (King, 2023). عند دمج الإستشراف الاستراتيجي، تكتسب المؤسسات فهمًا أفضل لاحتياجات العملاء المتغيرة والسلوكيات المتطورة، مما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة (Mohammadi, 2023). حيث يعزز الإستشراف الاستراتيجي أيضًا تطوير القدرات الديناميكية، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة بمرونة للبيئات غير المؤكدة (Demneh et al., 2023). يُعد الإستشراف الاستراتيجي أداة استراتيجية في بيئات الرقمية غير المؤكدة للغاية، مما يساعد في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي ويساعد الإستشراف الاستراتيجي الادارة والقادة في التعامل مع الصراعات أثناء عمليات التحسين، مما يُمكنهم من جني الدعم والقبول من أصحاب المصلحة. مما يُعزز الإستشراف الاستراتيجي نشاط الابتكار ويمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مستنيرة والاستعداد للتغيير المستقبلي (Baumgartner & Peter, 2022).

## 2.2.7 ابعاد الإستشراف الاستراتيجي

يُنظر إلى الإستشراف الاستراتيجي كأحد الأدوات الرئيسية في ميدان العلوم الاجتماعية، وخاصةً في مجال إدارة الأعمال، حيث أثار اهتمام الباحثين والمختصين على حد سواء، باعتباره أحد العناصر الأساسية للنجاح والاستمرارية في بيئة المنافسة الحديثة (Demneh et al., 2023). تشير العديد من الدراسات إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية تحكم فهم الإستشراف الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنافسي للمؤسسات، وهي: قدرات المسح البيئي، وقدرات الاختيار الاستراتيجي، وتكامل القدرات. يُركز كل بُعد

على جانب محدد من الاستراتيجية، مما يُسهم في تحديد اتجاهات المؤسسات المستقبلية وتحديد نجاحها (مصطفى وجثير، 2022). سيعمل الباحث على توضيح كل من هذه الأبعاد بالتفصيل، ونستعرض كيفية تأثيرها على أداء المؤسسات ونجاحها. سنستعرض النظريات والتطبيقات الحديثة في هذا المجال، مما يُسلط الضوء على أهمية فهم هذه الأبعاد وتطبيقها بشكل فعال في سياق إدارة المؤسسات الحديثة.

### 2.2.7.1 قدرات المسح البيئي (Environmental Scanning)

ضمن إطار الاستشراق الاستراتيجي، يتعين على الشركات أن تفهم بعمق البيئة الخارجية وتحليلها بشكل شامل، وفي هذا السياق، يعتبر المسح البيئي أحد الأبعاد الأساسية للاستشراق الاستراتيجي (Palumbo et al., 2020). يُعدُّ المسح البيئي القدرة الرئيسية في الاستشراق الاستراتيجي لشركات الاتصالات، حيث يسمح لها بفحص بيئتها بشكل مستمر لاكتشاف الفرص والتهديدات، مما يقلل من مستوى عدم اليقين ويمكّنها من استكشاف مجالات الأعمال الجديدة (Rohrbeck & Thom, 2008).

وهو ليس مجرد جمع للمعلومات الواضحة والظاهرة فقط، بل يتعداه إلى البحث عن الإشارات الضعيفة والمخفية التي قد تحمل معانٍ مهمة لمستقبل الشركة. يعتبر هذا الجانب من المسح البيئي جوهرياً، حيث يتيح فهماً عميقاً للتحويلات الصامتة في البيئة العملية ومنظومة السوق، والتي قد تكون علامات على تغيرات قادمة أو فرص محتملة. بالتركيز على هذه الإشارات الضعيفة، يمكن للشركة التحرك بسرعة والاستجابة بمرونة للتحديات المستقبلية، وربما استغلال الفرص التي قد لا تكون واضحة للغاية في البداية (Kruse & Svendsen, 2017).

بالنظر إلى أهمية التواصل والتفاعل مع العملاء في عصرنا الرقمي، فإن دمج وسائل التواصل الاجتماعي في عملية المسح البيئي يعزز قدرة الشركة على فهم احتياجات وتفضيلات العملاء بشكل

أفضل. عن طريق جمع الملاحظات وتقييم ردود فعل العملاء، يمكن للشركة الاستفادة من تحليلات قيمة تسهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على رؤى مستندة إلى البيانات. إن الاستخدام الفعال لوسائل التواصل الاجتماعي في عملية المسح البيئي يعكس روح الابتكار والتطور التكنولوجي في استراتيجيات الأعمال الحديثة، ويساهم في تعزيز التنافسية والتكيف مع التحولات في البيئة العملية بشكل أكبر (Song et al., 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يلعب المسح البيئي دوراً مهماً في بناء ميزة تنافسية من خلال أبعاد المرونة التنظيمية مثل المتانة والمرونة في تصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة (Xin & Avotra, 2023). تشير الأبحاث التي أجريت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال جائحة COVID-19 إلى أن المسح البيئي يؤثر على مرونتها التنظيمية بطرق غير مباشرة، حيث يُعزز التعلم التنظيمي والابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، يلعب المسح البيئي دوراً بارزاً في الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث يُعزز الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مصر خلال هذه الفترة الاستثنائية (Xin & Avotra, 2023).

### 2.2.7.2 قدرات الاختيار الاستراتيجي (Strategic Choice Capabilities)

تم تعريف مصطلح اختيار الاستراتيجية على أنه مصطلح شامل، حيث يشمل الخيارات التي تُتخذ، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، في اتخاذ القرارات وتحقيق الإستشراق الاستراتيجي، وهي تتضمن خيارات إدارية وخيارات تنافسية (Krösbacher, 2022).

وتشير قدرات الاختيار الاستراتيجي إلى قدرة المنظمات على اختيار أنسب الطرق لمصادر قدراتها (Hattab et al., 2023). هذه القدرات ضرورية للشركات للحصول على قدرات جديدة والبقاء في نهاية المطاف على المدى الطويل (Al-Sobai et al., 2020). ويشار إلى أن الشركات بحاجة إلى النظر

في مخزونها الحالي من القدرات والسياقات الاجتماعية الداخلية عند اتخاذ خيارات المصادر ( Capron & Mitchell, 2011). وبالتالي، تعتبر اختيارات استراتيجية عملية متسلسلة ومتراصة حيث يتم تقديم البدائل وتحديد الأفضل وفقاً لمعايير تحددها العملية نفسها، والتي تعتمد على نتائج تحليل البيئة (AI-Kaabi & AI-Kubaisi, 2021). وقد تم تعريفها أيضاً على أنها عملية اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية التي توفر أفضل تمثيل لمهمة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وفقاً للأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة (Alubadi & Taher, 2021).

### 2.2.7.3 تكامل القدرات (Integration of Capabilities)

تلعب تكامل قدرات دوراً كبيراً في حل المشكلات واقتراح الحلول الملائمة لها، حيث يمكن استخدامها في تنظيم الموارد بشكل يضمن قيمة تُثقل ديناميكياً عبر الموارد والأفراد (Abd Razak et al., 2018). يجدر بالذكر أن القدرات داخل المنظمة تتكون من تكامل عمليتين، هما إسهام المعرفة الفردية مع المجموعة والعملية الثانية التي تمثل المعرفة الفردية والجماعية (Darmawati, 2019). لذلك، تعتبر تكامل القدرات أحد المصادر الهامة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يمثل التكامل في الأنظمة على القدرة التقنية التي تدعم نمو المنتج والقدرة على إعداد وبناء استراتيجية المنظمة والرد على الأسئلة حيث يتم استخدامها لتطوير تكتيكات تدعم عملية الإستشراف والابتكار، الذي يتطلب مستوى عالٍ من تكامل القدرات (Barinua & Nwimua, 2022). وقد تم تعريف القدرات على أنها مجموعة من السلوكيات الواقعية المستخدمة لتحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة (Hussein & Al-Zubaydi, 2021).  
تركز شركات الاتصالات بشكل متزايد على دمج عملياتها وقدراتها لخفض التكاليف وتحسين رضا العملاء (Kim & Miles, 2023). هذا التكامل مدفوع بالحاجة إلى إدارة مجموعة متنوعة من الخدمات المقدمة في سوق تنافسية يتم استخدام البنيات والأنظمة الأساسية القياسية لمعالجة مشاكل

إدارة الشبكة وتمكين التكامل (Sarukhani et al., 2014). توفر منصات التكامل خدمات التقارب والمرونة وإعادة الاستخدام، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والاستقرار (Wang & Kang, 2005).

## 2.2.8 أدوات الاستشراق الاستراتيجي

يعتبر استخدام أدوات الاستشراق الاستراتيجي أمراً حيويًا في مجال إدارة الأعمال وتخطيط المستقبل، حيث يسهم هذا النهج في فهم التحولات المستقبلية وتحديد الفرص والتحديات التي قد تطرأ. ورغم أهمية هذه الأدوات، إلا أن تباين وتعدد وجهات نظر الباحثين حول أدوات الاستشراق الاستراتيجي قد أضاف تعقيدًا إلى هذا المجال. يختلف الباحثون في تصنيف وتحليل هذه الأدوات، مما يفتح الباب أمام استكشاف الخيارات المتنوعة وتحديد الأداة الأكثر ملاءمة واستخداماً في سياق الدراسة المقترحة، في هذا السياق، سيقوم الباحث بتوضيح الأداة التي تظهر كأكثرها استخدامًا وتلبي احتياجات الدراسة المختارة، مع التركيز على الفهم العميق للتأثيرات والفوائد التي تقدمها. ستكون هذه الدراسة محاولة لتحليل الأدوات الاستشراقية بشكل شامل، مع التركيز على توجيه البحث نحو الأدوات الأكثر فعالية وتأثيراً، ومن بين الأدوات الشائعة يمكن ذكر:



شكل (2.1) أدوات الإستشراف الاستراتيجي، من إعداد الباحث.

### 2.2.8.1 تحليل بيئة الأعمال الخارجية باستخدام نموذج (PESTEL)

تحليل PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environment, and Legal) هو أداة تستخدم للتحليل الاستراتيجي ومراقبة العوامل البيئية الكلية التي يمكن أن تؤثر على أداء المنظمة (Ahmad et al., 2020). يوفر إطارًا لفهم الوضع الحالي والاحتياجات المستقبلية لعوامل البيئة الخارجية (Helmold et al., 2020). وتساعد المؤسسات على فهم التعقيد المستقبلي لبيئة الأعمال بشكل أفضل وتكون أكثر استعدادًا للتغيرات غير المتوقعة (Lapidus et al., 2023). بينما يمكن استخدام تحليل PESTEL كأسلوب تخطيط استراتيجي، إلا أنه لم يتم ذكره على وجه التحديد كأداة للاستشراف في الملخصات المقدمة. ومع ذلك، يعد كل من تحليل PESTEL والاستشراف أدوات قيمة لفهم المستقبل والاستعداد له (Utkin et al., 2021).

### 2.2.8.2 سيناريوهات المستقبل (Future Scenarios)

تعمل السيناريوهات المستقبلية كأداة حاسمة للاستشراف الاستراتيجي في الشركات من خلال تمكينها من توقع احتياجات المستهلكين الجديدة وتقييم تحولات السوق والمشاريع المحورية عند الضرورة (Demneh et al., 2023). تشهد الشركات ذات القدرة الاستشرافية القوية معدل نمو أعلى بكثير، مما يؤكد على أهمية دمج تقنيات الاستشراف في عمليات صنع القرار (Crews, 2023). يساعد استخدام السيناريوهات على تحدي الافتراضات المسبقة المتأصلة، مما يؤدي إلى إعادة تقييم الأهداف الاستراتيجية وتطوير خطط الطوارئ لسيناريوهات مختلفة (Yu & Sanghun, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يوفر نهج السيناريو المستقبلي القائم على البيانات طريقة كمية لجمع إشارات ضعيفة للسيناريوهات المستقبلية، وتعزيز النهج التقليدي وتوفير استكشاف أكثر شمولاً للعقود المستقبلية المحتملة (José, 2022) تلعب السيناريوهات المستقبلية دورًا حيويًا في تعزيز الابتكار، والتجديد الاستراتيجي، ومواءمة

النقدم التكنولوجي مع الاحتياجات المجتمعية، وتشكيل جداول الأعمال الاستراتيجية للشركات في مشهد الأعمال المتطور باستمرار (Abuzaid et al., 2022).

### 2.2.8.3 رصد الاتجاهات (Trend Analysis)

يعد تحليل الاتجاهات أداة قيمة للاستشراف، حيث يسمح بتحليل الاتجاهات المستقبلية والتنبؤ بها بناءً على البيانات السابقة، ويمكن تطبيقه في مجالات مختلفة مثل التكنولوجيا والبيع بالتجزئة ويتم استخدام التنقيب عن النصوص وتحليل البيانات الضخمة لاكتشاف وتصنيف اتجاهات التكنولوجيا العالمية (Kuzminov et al., 2018). تُستخدم أدوات مثل Google Trends لمراقبة اتجاهات المستخدمين وتقديم رؤى مفيدة (Abbott & Ade-Ibijola, 2019).

في سياق تمارين الاستشراف الاستراتيجي، حيث يُعتبر الفهم الدقيق للسياق والتوقعات المستقبلية أمراً بالغ الأهمية، يظهر تحليل بيانات منصة تويتر كأداة مهمة وقيمة. فمن خلال استخدام تقنيات التحليل الفعالة، يمكن أن يقدم تحليل بيانات تويتر رؤى عميقة وشاملة حول الاتجاهات والميول الحالية والمستقبلية للجمهور، مما يُمكن صناع القرار من اتخاذ خطوات استباقية وتطوير استراتيجيات تنافسية مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم تحليل بيانات تويتر في تحديد العوامل المسببة للتغيرات والاتجاهات، وهو ما يعزز من دقة عملية اتخاذ القرار وتوجيه الجهود نحو الأولويات الحقيقية في سياق الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة (Uhl et al., 2017). في قطاع البيع بالتجزئة، يساعد تحليل الاتجاهات على فهم سلوك العملاء واتخاذ قرارات ذكية بناءً على أنماط البيانات (Ramansh et al., 2020).

### 2.2.8.4 خرائط الطريق (Roadmapping)

تعتبر خارطة الطريق طريقة مقبولة على نطاق واسع لتقديم الاستشراف الصناعي وإدارة الابتكار الاستراتيجي. يساعد في تحديد التطبيق المحتمل للتقنيات الناشئة في مختلف الصناعات، بما في ذلك

البيع بالتجزئة (Ozcan et al., 2022). غالبًا ما تنفذ دراسات رسم خرائط الطرق كلاً من الأساليب الكمية والنوعية لتقديم تحليل شامل (Kvasha, 2022). بالإضافة إلى ذلك، تعمل خرائط الطريق كأداة للتخطيط الاستراتيجي في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار (STI) إنها تساعد في تحديد مسار التغييرات طويلة الأجل في القدرة التنافسية التكنولوجية وتوفير أساسًا لعمليات صنع القرار بشأن العلوم والابتكار (Nazarko et al., 2022).

### 2.2.8.5 تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)

ظهرت تحليلات البيانات الضخمة كأداة مهمة لصنع القرار عبر الصناعات المتنوعة، والاستفادة من التقنيات الحسابية المتقدمة لاستخراج الأفكار من مجموعات البيانات الضخمة، أتاح انفجار البيانات الضخمة والأدوات التحليلية فرصًا جديدة في مجال الاستشراف (Aldulaimi et al., 2022). يمكن للبيانات الضخمة وقدرات التحليلات المحسنة توسيع قاعدة المعرفة ودعم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار في المؤسسات والشركات المهنية (Islam & Khan, 2024). من خلال استخدام استراتيجيات التعلم الآلي والتقنيات الحسابية، يمكن أن يوفر تحليل البيانات الضخمة تنبؤات دقيقة حول المستقبل (Boysen, 2020). وبناء عليه، يمكن اعتبار تحليلات البيانات الضخمة أداة قيمة للاستشراف، وتمكين المنظمات من اكتساب المعرفة، واتخاذ قرارات مستنيرة، ووضع خطط استراتيجية تستند إلى تحليل مجموعات البيانات الكبيرة والمعقدة.

### 2.2.8.6 تحليل المشهد (Landscape Analysis)

تحليل المشهد هو أداة للاستشراف (Gonçalves et al., 2022). يسمح بتقييم الجوانب المختلفة للأحداث، بما في ذلك الأبعاد الهيكلية والبيئية والاستشرافية والثقافية (Chulok, 2022). من خلال تحليل هذه الأبعاد باستخدام المؤشرات الكمية، يمكن لصانعي السياسات والمخططين اتخاذ قرارات مستنيرة

لصنع السياسات والتخطيط (Alexakis & Kalaitzidis, 2023). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يوفر تحليل المشهد استشراف ذات قيمة حول الحالة الحالية للبيئة وتطوراتها المستقبلية المحتملة (Lugeri et al., 2019). هذه المعلومات ضرورية لفهم تأثير الاتجاهات العالمية على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للشركة (Yegarmina et al., 2017).

### 2.2.8.7 مراقبة المستقبل (Futures Monitoring)

تحليل مراقبة المستقبل هو أداة للاستشراف تتضمن المراقبة المستمرة للتطورات العلمية والتكنولوجية الدولية الحالية والمستقبلية (Myasnyankina & Zaitsev, 2023). يساعد في تحديد الموضوعات المستقبلية الرئيسية لصنع السياسات ويكشف عن محركات التغيير المهمة التي يمكن أن توجه عملية صنع القرار (Nentwich et al., 2022). من خلال مراقبة الاتجاهات وإجراء الاستشراف وتقييم التكنولوجيا، من الممكن توقع القضايا الناشئة وتقييم آثارها الإيجابية والسلبية المحتملة (Chulok, 2022). يسمح هذا النهج بتحديد الإمكانيات التكنولوجية المستقبلية واستكشاف مسارات الابتكار المستدامة (Schulze et al., 2020). تتيح منهجيات البحث المستقبلية، مثل البليومتريّة وتنقيب النصوص، الفرصة لاستكشاف الأدبيات العلمية والكشف عن الدراسات التي لم تُكتشف بعد. يعتبر البليومتريّة أداة بحثية تقوم بتحليل المقالات والنشرات العلمية بشكل كمي، بينما يُعتبر تنقيب النصوص عملية تقنية تستخدم لاستخراج المعلومات والمفاهيم من النصوص الكتابية باستخدام تقنيات الذكاء الصناعي وتحليل البيانات (Pherson, 2018).

### 2.2.8.8 ورش العمل الإبداعية (Creative Workshops)

تعتبر ورش العمل الإبداعية أداة قيمة للاستشراف في الشركات. حيث توفر ورش العمل بيئة تعاونية لتوليد أفكار مبتكرة وغير عادية، والتي تعتبر ضرورية للمكون الأولي للابتكار. إنها تسمح للمشاركين بتعظيم اقتراح الأفكار وحل المشكلات بفعالية. يساعد استخدام التقنيات الإبداعية، مثل العصف الذهني ورسم الخرائط الذهنية، خلال ورش العمل هذه على تحفيز الإبداع وتوليد أفكار غير واضحة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي هيكله الأنشطة قبل ورشة العمل وأثناءها وبعدها، إلى جانب دعم نظام الدعم الإبداعي، إلى تحسين تنظيم ورشة العمل وتعزيز عملية الإبداع. لذلك، تلعب ورش العمل الإبداعية دورًا مهمًا في تعزيز البصيرة والإبداع في الشركات (Elshehaly et al., 2022).

### 2.2.8.9 طريقة دلفي (Delphi Method)

بدأ تطوير طريقة دلفي في أواخر الخمسينيات لتوقعات القطاع العسكري من قبل شركة RAND Corporation، هي أسلوب بحث يعتمد على توجيه استفتاءات متعددة لمجموعة من الخبراء بشكل غير متزامن، مما يمكن من جمع وتحليل آرائهم بشكل نظامي، وهي أداة قيمة لاتخاذ قرارات استراتيجية في مجالات متعددة (Shelton et al., 2022). وهي أداة شائعة للاستشراف التكنولوجي وصنع سياسات الابتكار، وكذلك لبناء توافق الآراء في مختلف المجالات. وهي تنطوي على مسح لجنة من الخبراء الذين يستجيبون ل جولات متعددة من الاستبيانات، مع اعتبار الردود المراجعة متفوقة على الآراء الفردية (Andersen, 2023). تم استخدام طريقة دلفي في الاستشراف الاستراتيجي، لا سيما في سياق إدارة الابتكار، حيث تساعد على توقع النتائج المستقبلية في البيئات المعقدة والمتغيرة بسرعة (Zaini & Ekasari, 2022). تم تطبيق طريقة دلفي للحد من عدم اليقين وتوفير المعلومات ذات الصلة والمتعمقة من خلال إجماع خبراء الفريق (Shelton et al., 2022).

### 2.2.8.10 الكتابة الإبداعية (Creative Writing)

يمكن أن تكون الكتابة الإبداعية أداة مفيدة لعمليات الاستشراف، لأنها تسمح باستكشاف الاحتمالات المستقبلية وتطوير سيناريوهات السرد (Gassner & Steinmuller, 2018). من خلال استخدام ممارسات الكتابة الإبداعية مثل الشعر والخيال ورواية القصص، حيث تمكن الأفراد من إعادة تصور تجاربهم وإعادة سردها، وخلق فرص للترابط الاجتماعي وصنع المعنى الجماعي (Woodgate, 2018). يمكن لسيناريوهات السرد المعياري، التي تصور مستقبلاً رؤياً مع أبطال بشريين، أن تعزز الإبداع وتجمع بين الاستشراف التكنولوجي والسياقات الاجتماعية (Szpilko, 2020). بالإضافة إلى ذلك، فإن دمج المنهجيات الراسخة من علم الاستشراف في هيكل دورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يعزز إبداع الطلاب عند التعلم من خلال بيئة الوسائط المتعددة (Zhao, 2022). إن تطوير منهجية لتخطيط وتنفيذ رؤية لتطوير المدن الذكية بناءً على أبحاث الاستشراف يسلط الضوء على فوائد الاستشراف في توقع وإدارة التحديات التي تواجهها المدن.

### 2.2.8.11 مجموعات الحوار (Dialogue Groups)

ينظر إلى مجموعات الحوار على أنها أداة قيمة لأنشطة الاستشراف. يمكنهم المساعدة في مواجهة التحديات التي تنشأ من وجهات نظر وتوقعات مختلفة داخل المجموعة (Pistecky, 2023). يمكن للسيناريوهات السردية المعيارية، التي هي شكل من أشكال الحوار أن تعزز الإبداع وتجمع بين الاستشراف التكنولوجي والسياقات الاجتماعية، مما يعزز الطلب المجتمعي في عمليات الاستشراف (Gassner & Steinmuller, 2018).

يمكن أن تختلف عمليات الحوار في طبيعتها حيث تخدم أغراضاً مختلفة، مثل دعم أنشطة الاستشراف أو التفاوض على المعاني المشتركة للمصطلحات المتعلقة بالاستشراف (Serbulescu, 2018).

(2012). يمكن أن تظهر الهياكل الحوارية بشكل طبيعي وتخلق هياكل اتصال مستقرة، والتي يمكن تصميمها وفقاً لأهداف محددة أو مجموعات مستهدفة (Artamonova & Demchuk, 2020). تقدم مجموعات الحوار منصة للنقاش والاتفاق واستكشاف وجهات النظر المختلفة، والمساهمة في تطوير هوية متصلة وتسهيل تبادل الأفكار والمعرفة (Borch et al., 2013). بشكل عام، يمكن لمجموعات الحوار تعزيز فعالية وشمولية أنشطة الاستشراف من خلال تعزيز التعاون والتفاهم وتوليد رؤى جديدة.

### 2.2.9 تطبيقات الاستشراف الاستراتيجي

تلعب تطبيقات الاستشراف الاستراتيجي دوراً بارزاً في عالم إدارة الأعمال، حيث تمكّن المؤسسات من التكيف مع التحديات المتزايدة والتغيرات المستمرة في السوق. هذا النهج التفاعلي يمكّن المنظمات من التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية، مما يساعدها في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية (Omer et al., 2020). تتمثل أهمية تطبيقات الاستشراف الاستراتيجي في قدرتها على تحليل الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المستقبلية، مما يمكّن المؤسسات من التكيف مع التحولات المتوقعة وتطوير استراتيجياتها بشكل مبتكر وفعال (Dumanska, 2021). بالإضافة إلى ذلك، تُسهم هذه التطبيقات في تعزيز القدرة على التنبؤ بتغير سلوك المستهلكين وفهم اتجاهات السوق، مما يساعد المنظمات على تطوير خطط عمل مستدامة وفعالة (Brandtner & Mates, 2021). حيث سيتم في هذا السياق تسليط الضوء على عدد من تلك التطبيقات، مع التركيز على كيفية تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات من خلال الاستشراف الاستراتيجي.

يناقش (Sarmiento et al., 2020) استخدام تقنيات الاستشراف الاستراتيجي التي تقودها التصميم، ويطلق عليها الاختصار (DIVE) ويقصد به التصميم، والابتكار، والرؤية، والاستكشاف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتصور المستقبل المحتمل والتعامل مع احتياجاتها الخاصة. بالمثل، قام (Bishop et al., 2020) باستخدام الاستشراف الاستراتيجي في بحث الأورام، وإنشاء سيناريوهات تسلط

الضوء على القضايا الاستراتيجية لمراكز البحث عن السرطان والممارسات الطبية بشكل عام، مما يمثل أول تطبيق للإطار الاستشراقي في سياق طبي، ويظهر مرونته في مجالات متنوعة. يركز (Rogachevskyi, 2020) على تطبيق منهجية الاستشراق في التنمية الاستراتيجية للرعاية الصحية الوطنية، مؤكداً أهمية التخطيط الاستراتيجي ضمن منظومة الرعاية الصحية. (Dumanska, 2021) يتعمق في منهجية تحليل الاستشراق لتوقع مسار التجارة الدولية، موضحاً المبادئ النظامية والأدوات المنهجية الأساسية للتنبؤ الاستراتيجي على المستوى الكبير.

ناقش (Stovba & Luk'yanova, 2021) كيف يستخدمون تقنيات الاستشراق في تقييم الإمكانيات التصديرية للمنتجات الزراعية الإقليمية، مما يظهر فعالية التنبؤ بالسيناريو والتخطيط الاستراتيجي في هذا السياق. يستكشف (Zakharov, 2021) المعالم الاستراتيجية لتكنولوجيا الاستشراق الصينية، موضحاً الأسس النظرية والمنهجية لبناء مستقبل رقمي مرغوب. كما يناقش (Mukhamedkhanova et al., 2021) التفاعل بين استشراق الابتكار وضمان تنافسية الأعمال، مؤكداً دور الاستشراق في دفع الابتكار والحفاظ على التنافسية. علاوة على ذلك، يسلط (Brandtner & Mates, 2021) الضوء على إمكانيات الذكاء الاصطناعي في دعم الاستشراق الاستراتيجي من خلال جمع البيانات وتحليلها للتعامل مع عدم اليقين البيئي. يركز (Ozcan et al., 2022) على رسم خرائط التكنولوجيا باستخدام التنقيب عن النصوص كدراسة استشراقية لصناعة التجزئة، موضحين كيف يمكن لهذا الأسلوب تقديم رؤى حول التكنولوجيا المستقبلية ودعم إدارة الابتكار الاستراتيجي.

## 2.3 الإطار الفكري للتجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal)

تعد الإدارة الاستراتيجية للشركات أساسًا حيويًا في السياق الحالي الذي يتسم بالتغير المستمر، حيث تلعب دورًا بارزًا في تحديد مسار المؤسسات وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات. يتيح للمنظمات فهم البيئة الخارجية والداخلية بشكل شامل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، وصياغة استراتيجيات مدروسة للتعامل معها بفعالية. وبالتالي، يعد الإداري الاستراتيجي المسؤول عن تعزيز عمليات التجديد الاستراتيجي داخل المؤسسات، من خلال توجيه عمليات التغيير والتحسين المستمرة بما يتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وبالتالي تعزيز قدرتها على التكيف والنمو في بيئة الأعمال الديناميكية والتنافسية.

### 2.3.1 التطور التاريخي للتجديد للاستراتيجي

تتمثل أهمية التطور التاريخي للتجديد الاستراتيجي في الشركات في محور رئيسي للبحث العلمي عبر مجموعة متنوعة من الدراسات. أشار (Munchus & McArthur, 1991) إلى فعالية طريقة مراكز التقييم كأداة فعالة لاختيار وتطوير الإدارة، موضحين استخدامها الواسع على مختلف مستويات المؤسسة. وفي تحليل مقارن، ناقش (Knights & Morgan, 1995) التطور غير المتوازن وغير المتسق لخطابات وممارسات الاستراتيجية عبر الحدود الوطنية وقطاعات الصناعة والشركات الفردية، مؤكداً أثر استراتيجيات الشركات على التغيرات في المؤسسات. على صعيد آخر، عمل (Höpner & Krempel, 2004) بتحليل دقيق للبنية والأصول والتآكل الأخير لشبكة الشركات الألمانية، موضحين انخفاض واضح في مستوى التنسيق الاستراتيجي بين الشركات الألمانية الكبرى.

أجرى (Bátiz-Lazo, 2004) تقييمًا دقيقًا لاتفاقيات التعاون في قطاع البنوك، مؤكدًا على أهمية التنفيذ الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستمرة. وفي سياق الابتكار، ناقش (Poskela &

(Martinsuo, 2009) التوازن الدقيق بين الرقابة الإدارية والتجديد الاستراتيجي، مؤكداً على أهمية وضع أهداف استراتيجية محددة وتحديدية بينما يتم تعزيز الإبداع. وركز (Fulmer et al., 2009) على التنمية الاستراتيجية للقادة ذوي الإمكانيات العالية، مؤكداً على ضرورة التخطيط الجيد للخلفية وتدريب القيادات خلال فترات التجديد الاستراتيجي.

في سياق آخر، نظر (Amankwah-Amoah et al., 2017) إلى مسار التجديد الاستراتيجي في شركة طيران إسكندنافيا، مقدمين رؤى حول تطور أنشطة التجديد الاستراتيجي عبر الزمن. ونظراً لأهمية التحول الرقمي، فقد قامت (Beliaeva et al., 2019) بدراسة الديناميات لريادة الأعمال الرقمية ودور النظام البيئي للابتكار في تشكيلها، مقدمين نهجاً متكاملاً للتحليل. وأكد (Järvi & Khoreva, 2020) على دور إدارة المواهب في التجديد الاستراتيجي، مؤكداً على أهمية تحديد وتفضيل المعارك الاستراتيجية الرئيسية التي يمكن أن تدفع التغيير داخل المؤسسة.

بشكل عام، تساهم هذه الدراسات في إثراء فهمنا للتطور التاريخي للتجديد الاستراتيجي في الشركات، مؤكداً على أهمية القيادة الفعالة، والرقابة الإدارية العقلانية، والتعاون، وإدارة المواهب الفعالة في دفع المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتمهيداً للتعرف على كيفية تطبيق مدخل التجديد الاستراتيجي، يجدر توضيح الإطار المفاهيمي له من حيث النظريات والمفهوم، الأهمية والأبعاد والأساليب والادوات، وهو ما سوف يتناوله المحور الحالي بالتفصيل على النحو الآتي:

## 2.3.2 مفهوم التجديد الاستراتيجي

يعتبر التجديد الاستراتيجي بأنه تجسيد لفهم متعدد الأوجه، حيث ينبثق تعقيده من تفاعلات متشعبة بين تخصصات متنوعة وميادين بحثية اجتماعية وإدارية. ويسعى الباحث في هذا السياق إلى استكشاف أبعاد ومفاهيم التجديد الاستراتيجي بشكل أوسع.

يشير التجديد الاستراتيجي إلى العملية التي من خلالها تقوم الشركات بتحويل استراتيجيات أعمالها بشكل أساسي للتكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق الاستدامة (Perini et al., 2022). وهي تتطوي على مراحل من الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم، بهدف التخلص من الممارسات السابقة وتبني مسارات مبتكرة (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022). يلعب التجديد الاستراتيجي دوراً مهماً في تعزيز الابتكار التنظيمي وتعزيز قدرات الشركة على تقديم منتجات أفضل للعملاء (Omer et al., 2020). تشير الأبحاث إلى أن التجديد الاستراتيجي الذي يشمل ثلاثة أبعاد وهي السياق والمحتوى والعملية، يؤثر بشكل كبير على النجاح التنظيمي من خلال تعزيز المرونة والابتكار والتماسك والاختيار الفعال للموظفين (Balawi & Alkshali, 2022). ويعد التجديد الاستراتيجي ضرورياً لتمكين الشركات من تجاوز الشكوك ودفع الابتكار وضمان القدرة التنافسية طويلة الأجل في الأسواق الديناميكية (Nguyen & Peltoniemi, 2019).

ومن هنا، تم توثيق وتلخيص وجهات نظر متعددة بشأن التعاريف المقدمة من قبل باحثين متخصصين في هذا الميدان، ويفتح لتعريفات التالية الباب أمام فرصة لاستعراض ومقارنة هذه التعاريف، لتعزيز الفهم الشامل لمفهوم التجديد الاستراتيجي.

التجديد الاستراتيجي، كما اقترحه (Riviere et al., 2018) يركز على تطوير أساليب جديدة تسهم في بناء وتوسيع قاعدة الموارد للمنظمة. يعتبر هذا النهج جزءاً لا يتجزأ من عملية التجديد، حيث

يجب على المنظمة السعي الدائم لاكتشاف الطرق التي تمكنها من تطوير قدراتها وتعزيز جاذبيتها في السوق.

بالنسبة لـ (Alimadadi & Aghaziarati, 2014) يتمثل التجديد الاستراتيجي في عملية تحويلية وتطويرية تستهدف تعزيز المعرفة الجديدة وتطبيقها على نطاق واسع. يعتبر هذا التعريف تأكيدًا على أهمية تحويل الممارسات التقليدية إلى تجارب مبتكرة تعكس التطورات الحديثة في السوق.

ومن خلال التعريف الذي قدمه (عيد، 2023) نجد أن التجديد الاستراتيجي يعتبر ممارسة ريادية تهدف إلى إعادة تعريف علاقة المنظمة بأسواقها. يتطلب هذا التعريف إعادة صياغة الاستراتيجية وتنظيم الهياكل بطريقة مبتكرة تتماشى مع متطلبات السوق الديناميكية وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

تجديد الاستراتيجي، كما يشير (Balawi & Alkshali, 2022) يُصوّر عمليةً مهمةً تُعدُّ العصا السحرية للمنظمات في تجنب المعوقات وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية. يُعنى هذا التجديد بتكييف المنظمة مع التحولات المستقبلية والتطورات البيئية، وذلك من خلال استغلال قدراتها الحالية وبناء قدرات جديدة تتوافق مع متطلبات التوافق البيئي. مع التركيز على أهمية تبني المنظمات للمبادرة والاستباقية في عملية اتخاذ القرارات، مع تجنب التفاعلات العشوائية والتأكيد على الاستمرارية في عمليات التجديد وأخيرًا، يؤكد (Al-Humairi et al., 2022) على أهمية قدرة المنظمة على التغيير الفكري والعملية كجزء من عملية التجديد الاستراتيجي. يركزون على أهمية تحقيق الابتكار واستكشاف الفرص الجديدة كوسيلة لتحقيق النجاح الاستراتيجي والتميز في السوق.

بناء على ما ورد يرى الباحث أن التجديد الاستراتيجي هو عملية متعددة الأبعاد تشكل نقطة تحول استراتيجية في حياة المنظمة، حيث يتجسد في تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة ومستدامة للتأقلم مع التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية. يتطلب هذا التحول الاستراتيجي

قيادة رؤية واضحة وتفاهم عميق لرؤية المنظمة وأهدافها، بالإضافة إلى استخدام أدوات التخطيط والتحليل لتحليل البيئة وتحديد الاتجاهات والفرص والتحديات المحتملة. يتضمن التجديد الاستراتيجي أيضاً تغييرات هيكلية وثقافية داخل المنظمة، وتنفيذ خطط عمل متكاملة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. بوجه عام، يعكس التجديد الاستراتيجي الالتزام بالتطور المستمر والقدرة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة، ويعتبر عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات في عالم الأعمال اليوم.

### 2.3.3 النظريات التي تناولت مفهوم التجديد الاستراتيجي

في الأدبيات المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي، يُشير الباحثون إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية تقوم عليها التعريفات والنظريات. يُركز البعد الأول على السوابق (المدخلات) في المنظمة كمصدر للتجديد الاستراتيجي. فمن خلال منظور التعلم التنظيمي القائم على أربعة عوامل، يأخذ بعض العلماء في الاعتبار الحدس والتفسير، والدمج والمأسسة، في حين يعتمد آخرون على نظرية الموارد، مؤكدين بأن التجديد ينبع من التحول في موارد المنظمة (Augier & Teece, 2009; Crossan et al., 1999).

أما البعد الثاني، فيتناول العمليات التي تعكس التجديد الفعلي للتجديد الاستراتيجي. يُتبنى في هذا البعد وجهات نظر متنوعة، حيث يعتبر بعض الباحثين أن الإدارة العليا لها الدور الرئيس في تحفيز التجديد، في حين يُحاول آخرون إثبات أن المديرين في المستوى الأدنى للهرم الإداري يمارسون دوراً حاسماً في دفع عملية التجديد للأمام (Floyd & Lane, 2000; Kwee et al., 2011).

أما البعد الثالث، فيشير إلى النتائج (المخرجات) التي تحدد ما تحاول المنظمات تحقيقه من خلال التجديد الاستراتيجي. فتشمل هذه النتائج تعزيز منظور الخلق المشترك، والذي يُجادل بأن المنظمات تسعى بنشاط للتأثير على تطوير الصناعة لتعزيز ميزتها التنافسية (Miller et al., 2019).

وبجانب ذلك، يظهر تطور حديث يشير إلى وجود بُعد آخر في مفهوم التجديد الاستراتيجي حيث ان هذا البعد يؤثر في عمليات التجديد، وهو ما يُعرف ببُعد الابتكار المفتوح. تعتمد هذه النظرية على تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين المؤسسات والأطراف المعنية كأساس للتطور والتجديد. من بين النظريات التي تسلط الضوء على أهمية التجديد الاستراتيجي، تبرز نظرية الابتكار المفتوح كإطار استراتيجي مهم يعزز من قدرة المنظمات على التجديد والتطور.

تشدد الدراسات على أهمية عمليات الملكية الفكرية في الأنشطة المفتوحة للابتكار سواء كانت واردة أم صادرة، مستندين إلى نظرية رأس المال لماركس كأساس نظري (Naixiao & Chunhua, 2012). يناقش (Culpan, 2014) التحديات والآفاق للابتكار المفتوح من خلال التحالفات الاستراتيجية، مؤكداً على الفوائد المحتملة للتعاون في مجال الابتكار. تستكشف دراسة (Uziene, 2015) الرابط بين الابتكار المفتوح وتدفق المعرفة ورأس المال الفكري، وتقدم مفهوم رأس المال الفكري من منظور إدارة الموارد القائمة على المصادر في الإدارة الاستراتيجية.

تمت دراسة استراتيجيات الابتكار المفتوح المختلفة من قبل (Greco et al., 2016) حيث تم استعراض عينة تتألف من 84919 مؤسسة في أوروبا باستخدام بيانات Eurostat، المعنية بإحصاءات الابتكار. أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً لأنواع مختلفة من استراتيجيات البحث الخارجي، والتي تتضمن الاتساع والعمق وتنوع قنوات الابتكار المختلفة، على تحسين الأداء الابتكاري وتطوير وتسويق المنتجات الجديدة بشكل جذري.

يتعمق (Elia & Margherita, 2017) في مفهوم قيادة أعمال الشركات كعملية للتجديد الاستراتيجي والتطوير من خلال إنشاء منتجات وخدمات وأنشطة جديدة، مؤكداً على دور نماذج الابتكار التشاركي والذكاء الجماعي. يربط (Gomez & Rangus, 2019) الابتكار المفتوح بريادة

الأعمال، مركزين على العوامل على مستوى الأفراد مثل انفتاح رواد الأعمال وقرب شبكتهم والتي تؤثر على أداء الابتكار ونوايا النمو الاستراتيجي. يقترح (Grama-Vigouroux et al., 2020) إطار تحليلي لتنفيذ عملية الابتكار المفتوح الاستراتيجي من خلال مشاركة الأطراف المعنية، مؤكدين على أهمية التعاون في إنشاء القيمة. يحدد (de Aro & Perez, 2021) القدرات الديناميكية الجوهرية في ممارسات الابتكار المفتوح، مؤكدين على أهمية تطوير القدرات الديناميكية للحصول على ميزة تنافسية في إدارة المعرفة الداخلية والخارجية. يركز (Venturelli et al., 2022) على الابتكار المفتوح المستدام في صناعة الأغذية، مؤكدين على كيفية أن الابتكار المفتوح يمكن أن يدفع بالتجديد الاستراتيجي وأنشطة الابتكار لتحقيق أهداف الاستدامة والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة.

تلعب نظرية الابتكار المفتوح دورًا مهمًا في التجديد الاستراتيجي داخل الشركات من خلال تسهيل الوصول إلى الأصول (الموارد) الإضافية، وتعزيز المزايا التنافسية، ودفع أنشطة الابتكار نحو أهداف الاستدامة. تُظهر الشركات التي تستخدم استراتيجيات الابتكار المفتوح مرونة تنظيمية للتكيف مع مشهد الأعمال المتطور (Viera et al., 2023). من خلال الابتكار المفتوح، يمكن للشركات تضمين الاستدامة في استراتيجياتها ونماذج أعمالها، مما يساهم في ميزتها التنافسية (Chunikhina et al., 2022). علاوة على ذلك، لا يعزز الابتكار المفتوح الابتكار فحسب، بل يساعد أيضًا في تحسين أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، بما يتماشى مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (Venturelli et al., 2022).

استقر اختياري كباحث على نظرية الابتكار المفتوح كإطار استراتيجي مهم للتجديد في مجال الإدارة، حيث تؤكد الدراسات السابقة على هذه النظرية. يتناول هذا الاختيار أهمية الملكية الفكرية والتعاون من خلال التحالفات الاستراتيجية وتدفق المعرفة والقدرات الديناميكية ومشاركة الأطراف المعنية كعوامل أساسية في دفع الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية. تعتبر هذه النظرية محورية في هذه الدراسة، إذ

تقدم رؤى قيمة تعزز فهمنا للتحديات والفرص في مجال التجديد الاستراتيجي، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق النجاح والتفوق في المنافسة الحديثة.

#### 2.3.4 أهمية التجديد الاستراتيجي

تلعب إستراتيجية التجديد دورًا بالغ الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي، إذ تعمل على تعزيز المرونة والابتكار والتماسك داخل المنظمات، وتوفير إطار يساهم في اختيار الموظفين بشكل استراتيجي (Balawi & Alkshali, 2022). وتعزز الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية المنتشرة هذه العملية، حيث تسهم في تغيير طريقة تفكير الشركة وتحفزها لتبني استراتيجيات أكثر جرأة (Bughin et al., 2021).

إن التجديد الاستراتيجي ليس مجرد خيار، بل يعد ضرورة للمنظمات، حيث يساهم في قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وتعزيز قدرتها على تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية (Omer et al., 2020). ويُعتبر الأعضاء المهنيون، الذين يُنظر إليهم عادةً على أنهم مجرد موارد، عنصرًا حيويًا في هذه العملية، إذ يؤثرون بشكل كبير على إمكانية تسهيل أو تعطيل التجديد الاستراتيجي من خلال مساهمتهم والحفاظ على هويتهم المهنية (Pettit & Crossan, 2020). تعتبر إدارة المواهب أيضًا عنصرًا أساسيًا لنجاح التجديد الاستراتيجي، حيث توفر البيئة الملائمة لظهور الابتكار وتحديد العوامل المؤثرة في التغيير، وتطوير المهارات لدى الموظفين الأكثر موهبة لتعزيز عملية التغيير (Järvi & Khoreva, 2020). بشكل عام، فإن التجديد الاستراتيجي ليس مجرد تطلع إداري، بل هو حاجة ملحة للمؤسسات من أجل مواجهة التحديات المتغيرة والحفاظ على قدرتها التنافسية وتعزيز الابتكار.

### 2.3.5 ابعاد التجديد الاستراتيجي

تعد دراسة أبعاد التجديد الاستراتيجي أمرًا حيويًا في فهم طبيعة وآثار التحولات التي تطرأ داخل المنظمات، حيث تقدم نظرة شاملة على العمليات والعوامل التي تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق التغيير والتطوير. وقد أسهمت الدراسات، كما أوضحت ( Agarwal & Helfat, 2009; Balawi & Alkshali, 2022; Järvi & Khoreva, 2020; Volberda et al., 2001 ) في فهم ظاهرة التجديد الاستراتيجي بتقديم ثلاثة أبعاد رئيسية: السياق والمحتوى والعملية. وقد تم استكشاف تأثير التجديد الاستراتيجي على النجاح التنظيمي في سياقات متنوعة، كما أظهرت دراسة أجريت في الجامعة الهاشمية بالأردن أن التجديد الاستراتيجي يلعب دورًا بارزًا في النجاح التنظيمي، حيث أثرت أبعاد المحتوى والعملية بشكل كبير (Balawi & Alkshali, 2022).

بالإضافة إلى ذلك، ركزت دراسة أخرى على التجديد الاستراتيجي للشاغلين بمناصب القيادة لتحقيق الاستدامة، حيث قدمت نموذج عمل يتكون من ثلاث مراحل: الصياغة والتنفيذ والتقييم، مما يساعد الإداريين على فهم القضايا الإدارية والإجراءات اللازمة في كل مرحلة من مراحل عملية التجديد الاستراتيجي (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022). هذا بالإضافة إلى أن الأبحاث أظهرت أن عمليات الفصل وإعادة الدمج المتكررة لوحدها لا تكفي للابتكار البارعة يمكن أن تؤدي إلى التجديد الاستراتيجي المستمر والابتكار داخل الشركات القائمة (Harlan, 2022). وتلعب إدارة المواهب أيضًا دورًا هامًا في التجديد الاستراتيجي، من خلال توفير الظروف المناسبة لظهور وتطوير وكلاء التغيير، وإشراكهم في أنشطة مثل تحديد المشاريع والمناصب الرئيسية (Järvi & Khoreva, 2020). ومن ثم، يعد تحليل الأبعاد المتمثلة بالسياق والمحتوى والعملية ضروريًا لفهم الجوانب الأكثر شمولية للتجديد الاستراتيجي، والتي ستكون أساسًا للبحث في هذا الدراسة، حيث سيتم التعمق فيها بشكل مفصل.

### 2.3.5.1 بُعد المحتوى (Content)

يتضمن التجديد الاستراتيجي تحديث أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير على توقعاتها على المدى الطويل (Weiss & Kanbach, 2023). يشير بُعد المحتوى للتجديد الاستراتيجي إلى العناصر أو الجوانب المحددة التي يتم إعادة النظر فيها أو تعديلها داخل المنظمة (Balawi & Alkshali, 2022). في سياق قيادة الأعمال المؤسسية، يشمل بُعد المحتوى للتجديد الاستراتيجي تجديد المنتج، وتنشيط المنظمة، وإعادة صياغة المزيج التسويقي، واستراتيجيات تجديد نموذج الأعمال (Nieves & Osorio, 2019). تستجيب هذه الاستراتيجيات لعدم الملاءمة داخل المنظمة، والتحديات خارج المنظمة، والعوامل الخارجية المختلفة مثل الظروف الحكومية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والجغرافية والإقليمية والصناعية وظروف السوق (Baumgartner & Mangematin, 2019). يمكن أن تشمل نتائج التجديد الاستراتيجي في هذا السياق الاستفادة من المركز الصناعي، ونمو المبيعات في السوق المحلية، والاختراق في السوق الخارجية، وإلهام ثقافة قيادة الأعمال داخل المنظمات (Colabi & Khajeheian, 2018).

### 2.3.5.2 بُعد السياق (Context)

يبرز بُعد السياق كعنصر مهم للتفاعل مع عمليات التجديد الاستراتيجي في الشركات، حيث يمكن أن يؤثر على نجاح التنظيم بشكل كبير (Mielcarek, 2018). كانت دراسة أجريت في الجامعة الهاشمية في الأردن قد توصلت إلى أن البعد السياقي، جنباً إلى جنب مع الأبعاد الأخرى للتجديد الاستراتيجي، يلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى النجاح التنظيمي. ومع ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أهمية البعد السياقي قد لا تكون بالغة الوضوح في بعض الحالات (Balawi & Alkshali, 2022). على سبيل المثال، أظهرت دراسة أخرى التي ركزت على وحدات المشاريع المؤسسية أن استراتيجيات المغامرة للشركات، والتي تُعد جزءاً من تجديد الاستراتيجي، قد تتطلب سمات تنظيمية خاصة. وبالإضافة

إلى ذلك (Au et al., 2018). قامت دراسة أخرى بتسليط الضوء على دور السياق الاجتماعي والثقافي في عمليات التجديد الاستراتيجي، حيث وجدت أن العوامل مثل دور الرئيس التنفيذي للعائلة والمشاركة متعددة الأجيال يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الجهود المبذولة في هذا الصدد (Weiss & Kanbach, 2023). ومع ذلك، تشير تلك الملخصات إلى أهمية اعتبار السياق والتنوع في وجهات النظر عند دراسة التجديد الاستراتيجي، مما يظهر أهمية النظر في سياق الصناعة وظروف السوق والثقافية والاقتصادية والاجتماعية في تطبيق التجديد الاستراتيجي في الشركات. يعتبر بُعد السياق للتجديد الاستراتيجي عاملاً مؤثراً في فهم نجاح العمليات التنظيمية، ويبرز ذلك من خلال الدراسات التي أجريت من قبل (Balawi & Alkshali, 2022).

### 2.3.5.3 بُعد العملية (Process)

يتضمن بُعد عملية التجديد الاستراتيجي في الشركة مراحل وعمليات فرعية متعددة. اقترحت إحدى الدراسات نموذج عملية من عدة مراحل لتجديد استراتيجية الأعمال، والذي يتضمن الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم في كل مرحلة (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022). سلطت دراسة أخرى الضوء على أهمية تخصيص الموارد والتغيرات في فعالية أشكال مختلفة من رأس المال في عملية التكيف للشركة (Pratap & Saha, 2018). بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة أن التجديد الاستراتيجي له تأثير كبير على النجاح التنظيمي، حيث تلعب أبعاد المحتوى والعملية دوراً مهماً في هذا النجاح (Balawi & Alkshali, 2022). علاوة على ذلك، أظهر نموذج عملية لوحدات الابتكار البارعة مراحل متميزة وقدرات ديناميكية تحدث في كل مرحلة، مما ساهم في التجديد الاستراتيجي المستمر (Harlan, 2022). وتم اقتراح مفهوم عملية التجديد الاستراتيجي التي تتكون من أربع مراحل، بما في ذلك إحداث التغييرات، وتشكيل المفاهيم، وتنفيذ التغييرات، والتحقق من التغييرات وإضفاء الطابع الرسمي عليها (Mielcarek, 2022).

(2018). وقد أكد الدراسات على الحاجة إلى التجديد الاستراتيجي، حيث سلطت الضوء على أهمية تطوير استراتيجية عظيمة خلال إطار زمني محددة (عيد، 2023).

### 2.3.6 الأسس والمبادئ الأساسية لعمليات التجديد الاستراتيجي

التجديد الاستراتيجي هو عملية تتضمن إنشاء تدفقات إيرادات مستقبلية من خلال الابتكار وزيادة الكفاءة من خلال تحسين المكونات الحالية لنموذج الأعمال (Tuncdogan et al., 2019). كما إنه نوع فريد من التغيير يهدف إلى استعادة القوة والحيوية للمنظمات عن طريق استبدال العناصر الغير كفؤه (Mielcarek, 2018). يتضمن التجديد الاستراتيجي إحداث التغييرات وتشكيل المفاهيم وتنفيذ التغييرات والتحقق منها وإضفاء الطابع الرسمي عليها (Crossan et al., 2015). يتطلب تحدي العمليات الإستراتيجية الحالية من خلال التحدي المعرفي والتركيز على العملية وتغيير العقلية والإدراك والقدرات (Baumgartner & Mangematin, 2019). من خلال تجديد الأدوات والعمليات الاستراتيجية، يمكن للمنظمات تغيير وجهة نظرها وتكيف أعمالها بسرعة أكبر (Comte & Duval, 2018). يعد التجديد الاستراتيجي ضروريًا للنجاح المستدام للمنظمات ويجب أن يكون محط تركيز المديرين والاستشاريين والأكاديميين.

### 2.3.7 أدوات وتقنيات التجديد الاستراتيجي

تشمل أدوات وتقنيات التجديد الاستراتيجي في الشركات مناهج مختلفة. يتضمن أحد الجوانب الرئيسية تطوير نموذج عملية لتجديد استراتيجية الأعمال، والذي يتكون من ثلاث مراحل مثل الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي إنشاء وحدات المشاريع المؤسسية إلى دفع الابتكار التنظيمي للتجديد الاستراتيجي، مما يتطلب قدرات ديناميكية وهياكل مرنة (Weiss & Kanbach, 2023). علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي تحدي

العمليات الإستراتيجية الحالية من خلال آليات مثل التحدي المعرفي وتغيير العقلية والتركيز على العملية إلى التجديد الاستراتيجي عن طريق تغيير العدسة التي يتم من خلالها النظر إلى البيئة ( Baumgartner & Mangematin, 2019). يمكن أن تلعب ممارسات الموارد البشرية التي تعزز العلاقات الاجتماعية لكبار المديرين أيضًا دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار التسويقي وقدرات الاستشعار الديناميكي للتجديد الاستراتيجي (Madhavapeddy & Minsky, 2022). توفر هذه الأفكار فهمًا شاملاً للأدوات والتقنيات الأساسية للشركات التي تهدف إلى تجديد استراتيجياتها بفعالية.

### 2.3.8 العوامل المؤثرة في نجاح التجديد الاستراتيجي

تتأثر عمليات التجديد الاستراتيجي في الشركات بعوامل مختلفة. يعد التوجه الريادي والتعلم التنظيمي من الأحداث السابقة الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة في عمليات التجديد الاستراتيجي (Danciu, 2022). كما يمكن أن يساعد تشجيع الأحكام المتباينة وعمليات التخطيط التشاركي والميل إلى التجربة الشركات على التغلب على الجمود الاستراتيجي وتبني مسارات جديدة للنجاح (Perini et al., 2022). بالإضافة إلى ذلك، يعد إنشاء تدفقات إيرادات مستقبلية من خلال الابتكارات وزيادة الكفاءة من خلال تحسين مكونات الأعمال الحالية أمرًا بالغ الأهمية للتجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي (Mielcarek, 2018). حيث يعد تجديد الأدوات والعمليات الإستراتيجية، مثل تحدي المعتقدات الحالية من خلال التحديات المعرفية والتغييرات العقلية، أمرًا ضروريًا للتكيف مع البيئات المتغيرة وضمان النجاح على المدى الطويل في مواجهة عدم اليقين (Klammer et al., 2017).

### 2.3.9 استراتيجيات تعزيز التجديد الاستراتيجي في الشركات

ان استراتيجيات تعزيز التجديد الاستراتيجي في الشركات تعتبر من بين المنهجيات والاساليب الحيوية التي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية والابتكارية للمنظمات. تقدم هذه الاستراتيجيات مجموعة متنوعة من الأدوات والممارسات التي تساعد في تحفيز الابتكار وتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية.

حيث تشمل هذه الاستراتيجيات إنشاء وحدات مغامرة مؤسسية، والتي تُعدّ مركزاً لتطوير الابتكارات والمبادرات الجديدة داخل الشركة. يعتبر تكوين هذه الوحدات خطوة مهمة نحو تشجيع ثقافة الابتكار والتجديد داخل المنظمة (Chandra et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، تتطلب عملية تطبيق هذه الاستراتيجية توفر القدرات الديناميكية والهياكل التنظيمية المناسبة التي تمكن وتساعد في إدارة هذه الوحدات بفعالية والاستفادة القصوى من إمكاناتها (Weiss & Kanbach, 2023).

من جانبها، تسعى بعض الشركات إلى تعزيز التجديد الاستراتيجي من خلال التركيز على الاستدامة وتبني الممارسات البيئية والاجتماعية. يؤدي ذلك إلى تحفيز الموظفين على تطوير طرق العمل التقليدية وتبني ممارسات جديدة تحافظ على استدامة الأعمال وتحقق المزيد من القيمة للشركة والمجتمع على حد سواء (Kaipainen & Aarikka-Stenroos, 2022).

لاحقاً حيث يُشير البعض إلى أن إدارة عملية التجديد الاستراتيجي تتطلب مراحل محددة تشمل الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم. مع العلم ان توفير التوجيه والدعم اللازمين في كل مرحلة يساهم في ضمان نجاح عملية التجديد (Omer et al., 2020).

وفي ضوء التحديات التي فرضتها جائحة COVID-19، أصبح من الضروري على الشركات تبني استراتيجيات تعزيز التجديد الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والتحديات الاقتصادية بشكل مستمر.

يمكن أن تقدم استراتيجية 4R (Respond, Recovery, Reset, and Renew)، التي تجمع بين المراحل المهمة للاستجابة والاستعادة وإعادة الضبط والتجديد، أفضل الفرص للنجاح. تبدأ الاستراتيجية باتخاذ إجراءات فورية لمواجهة آثار الوباء وضمان استمرارية الشركة، ونجاح هذه المرحلة يمهد الطريق لجهود التعافي القصيرة المدى، ومن ثم يأتي دور إعادة الضبط لتكييف الاستراتيجية مع الوضع الجديد، وينتهي المسار بخطوة التجديد التي تركز على تحقيق النجاح في المستقبل المتغير. (Danciu, 2022).

## 2.4 العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الإستراتيجي

ناقش (Floyd & Lane, 2000) كيف يمكن أن تنشأ صراعات الأدوار الاستراتيجية بين المديرين بسبب الاختلاف في التصورات حول الحاجة إلى التغيير، وكيف يمكن للرقابة الإدارية الداخلية بالمساعدة في التخفيف من هذه الصراعات. يشدد (MacKay & McKiernan, 2004) على أهمية النظرة الخلفية/الإدراك المتأخر (hindsight) في الاستشراف وهذا النهج يسمح للمؤسسات بفهم الأخطاء والنجاحات في الماضي واستخدام هذا الإدراك لتحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرارات للمستقبل. عن طريق مراجعة الخبرات السابقة والتعلم منها، يمكن للمؤسسات تحسين قدرتها على التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتوجيه استراتيجياتها بشكل أكثر فعالية. يسلط (Ravasi & Lojacono, 2005) الضوء على أهمية مصممي المنتجات في المساهمة في التجديد الاستراتيجي للشركات، مقترحين إطاراً لفهم كيف يمكن تحقيق ذلك. يدرس (Cairns et al., 2006) استخدام التفكير بالسيناريو لتعزيز الاستشراف بين الوكالات المتعددة، موضحين كيف يمكن أن تساعد منهجية السيناريو في التقليل من التشتت بين المؤسسات وتعزيز التعاون.

وعمل (Poskela & Martinsuo, 2009) بتطوير نموذج فعال للرقابة الإدارية لمواجهة الأمامية للابتكار، مستكشفين العلاقة بين اليات الرقابة المختلفة وتحقيق التجديد الاستراتيجي. يناقش (Ringland,

2010) دور السيناريوهات في الاستشراف الاستراتيجي، مع التركيز على الصفات، الهياكل، والعمليات التي تسهل استخدام الاستشراف الاستراتيجي لتحقيق التجديد. في هذا السياق، تشمل الصفات وهي الخصائص الفريدة التي ينبغي توفرها في عملية الاستشراف، مثل التنوع والتفكير الإبداعي. أما الهياكل فتشير إلى الإطارات المؤسسية والتنظيمية التي تعزز الاستشراف الاستراتيجي، مثل توجيهات القيادة والهياكل التنظيمية المرنة. وأخيراً، العمليات تشير إلى الخطوات والتقنيات المستخدمة في تنفيذ الاستشراف الاستراتيجي، مثل جمع المعلومات وتحليل البيانات وتطبيق السيناريوهات في صنع القرارات. يقترح (Engelbrecht, 2010) أن النهج الاستباقي لحوكمة الشركات بواسطة الاستشراف الاستراتيجي يمكن أن يساعد في تعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة لدى مجالس الإدارة والاستجابة بفاعلية للأحداث الجديدة بسرعة.

يسلط (Cook et al., 2014) الضوء على أهمية الاستشراف الاستراتيجي في بيئة اتخاذ القرارات، مستكشفين الطرق التي يمكن من خلالها للتفكير المستقبلي رصد المشاكل الحالية وتحديد التهديدات الناشئة وتحديد خطط مستقبلية.

يركز (Omer et al., 2020) على دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز الابتكار المؤسسي، مؤكداً كيفية اعتماد التجديد الاستراتيجي في تعزيز قدرات الشركة لتقديم منتجات أفضل للعملاء، خصوصاً في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة. وناقش (Haarhaus & Liening, 2020) بناء القدرات الديناميكية للتكيف مع عدم اليقين في بيئة العمل يُعتبر جانباً أساسياً من جوانب الاستشراف الاستراتيجي، حيث تشير الدراسات إلى أن تطوير هذه القدرات يلعب دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار. وتبرز الدراسة أيضاً أهمية الاستشراف الاستراتيجي كمحفز رئيسي لتطوير تلك القدرات الديناميكية. وتقدم الدراسة أدلة قوية على أن ممارسة الاستشراف الاستراتيجي يمكن أن تسهم في تحسين المرونة الاستراتيجية وزيادة عقلانية اتخاذ القرارات

لدى المؤسسات. ولا سيما، يشير البحث إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يعزز بشكل إيجابي تأثير البيئة غير المؤكدة على المرونة الاستراتيجية، مما يبرز دوره الحيوي في مساعدة المؤسسات على التكيف والنجاح في مواجهة التحديات والفرص المتغيرة في السوق.

يبرز (مصطفى وجثير، 2022) في دراستهم إلى أن الاستشراف الاستراتيجي، والذي يتعلق بقدرة المنظمات على التنبؤ بالتحويلات المستقبلية وتكييف استراتيجياتها وتحديثها وفقاً لهذه التوقعات، يلعب دوراً أساسياً في تحقيق التجديد الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، تشير الدراسة إلى أن إدارة المواهب، والتي تركز على جذب وتطوير واحتفاظ بالمواهب في المنظمة، تلعب أيضاً دوراً مهماً في دعم عملية التجديد الاستراتيجي. وبالتالي، تقترح الدراسة أن تكامل الاستشراف الاستراتيجي مع إدارة المواهب يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على قدرة المؤسسة على التجديد والتكيف مع التحديات البيئية والتنافسية.

وعلاوة على ذلك، ناقش (Lapidus et al., 2023) تداعيات التحول المستمر إلى اقتصاد رقمي على فرص الأعمال والمسار الاقتصادي، مؤكدين على ضرورة الاستشراف الاستراتيجي في التكيف مع هذه التغييرات. تشير دراسة (Al Shawabkeh, 2024) إلى أن الاستشراف الاستراتيجي لديه القدرة على تعزيز القدرات الأساسية للشركات، وتحسين مرونتها الاستراتيجية، وتعزيز أدائها. وقد وُجد أن هذا التأثير الإيجابي ينطبق على شركات الاتصالات في الأردن، حيث أظهرت الدراسة أيضاً أن الاستشراف الاستراتيجي يمتلك تأثيراً إيجابياً على التجديد الاستراتيجي. تم جمع البيانات من عينة تتألف من 217 مديراً في مناصب عليا ومتوسطة في هذا القطاع الاقتصادي.

وأظهرت دراسة (Moqaddamerad & Ali, 2024) ان الاستشراف الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. واستناداً إلى ما توضحت به الدراسات والأبحاث، يرتبط الاستشراف الاستراتيجي بابتكار نماذج

الأعمال التي تتيح للمؤسسات التكيف مع التحولات السريعة في السوق وتحديد الفرص الجديدة. فهو يعمل كآلية تحفيزية لتجديد النماذج القائمة وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العصر وتطلعات العملاء. ومن خلال هذا التجديد المستمر، تستطيع المؤسسات تحقيق المرونة التشغيلية وتعزيز الابتكار في أساليب تقديم الخدمات والمنتجات. لذا، فإن فهم دور الاستشراف الاستراتيجي في تحفيز عمليات التجديد في نماذج الأعمال يعتبر أمراً حيوياً في سعي المؤسسات نحو النجاح والاستمرارية في السوق المتنافسة. تلقي دراسة (Abuzaid et al., 2022) الضوء على أن تطوير استراتيجيات البنوك الإسلامية في الأردن يجب أن يركز على استشراف مستقبلي دقيق وعلى قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية الخارجية. كما أنها تقترح أن تلك البنوك يمكنها تعزيز قدراتها الديناميكية - أي القدرة على التكيف والتغيير بسرعة - لتعزيز قدرتها على التجديد الاستراتيجي وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

ويشير تقرير الاستشراف الاستراتيجي (European-Union, 2023)، الذي أصدره الاتحاد الأوروبي، على دور الاستشراف الاستراتيجي كأداة أساسية في تحديد المخاطر وتحقيق الاستدامة في أوروبا. يقوم التقرير بتحليل شامل للتحديات والفرص المترتبة على الاستدامة ورفاهية السكان في القارة الأوروبية، مما يعزز فهمنا للتحديات التي تواجه المجتمع والبيئة والاقتصاد.

قدم المدير العام لشركة Praxedo تحليلاً دقيقاً وإحصائيات مثيرة للقلق حول قطاع الاتصالات. حيث كشف عن انخفاض ملحوظ في نسبة العاملين الشبان في هذا القطاع على مدى العقود الأربعة الماضية، مما يعكس تحديات جذب المواهب الشابة والحفاظ عليها، حيث يتجه هؤلاء الشبان إلى البحث عن فرص في صناعات أخرى مثل التكنولوجيا. وأبرز أهمية تبني شركات الاتصالات للتحول الرقمي، وخصوصاً من خلال تسليط الضوء على دور الأفراد في هذه العملية. دعا إلى إعادة ابتكار الشركات

وتكييفها مع تحولات السوق المتغيرة، مؤكدًا على أهمية وضع الأفراد في قلب هذه العملية. شدد على أنه يتعين على الشركات أن تستغل التقنيات الجديدة لتعزيز تجارب العملاء والموظفين، وتحسين الكفاءة العامة، وتحقيق مستويات أعلى من الربحية (Venard, 2023)

تكشف دراسة (Kankar, 2024) حول التجديد الاستراتيجي في قطاع التكنولوجيا الحيوية عن دور بارز للاستشراف الاستراتيجي في تعزيز هذا التحول. فعمليات التسريح الوظيفي، التي تبدو في البداية كعقبة، يمكن تحويلها بواسطة التجديد الاستراتيجي إلى فرصة لتعزيز التغيير الاستراتيجي. هذه العمليات ليست مجرد إجراءات تقشفية، بل هي استراتيجية مدروسة تعكس رؤية مستقبلية لتوجيه الشركة نحو مسار جديد من الابتكار والنمو. تعمل الشركات الناجحة في هذا القطاع على استخدام التجديد الاستراتيجي كأداة فعالة لتحفيز التغيير المستدام وتعزيز التطور المستقبلي.

أظهرت دراسة (Koleta, 2024) بأنه تُشجّع الإستراتيجيات الحديثة لرئيس ضبط الإيرادات على الاستفادة القصوى من نهج الاستشراف الاستراتيجي كوسيلة لتعزيز التجديد الاستراتيجي وتفتح آفاق الإبداع، إذ تعتمد على تحليل شامل للسوق واستقراء الفرص والتحديات بدقة فائقة، لتتخذ خطوات مدروسة تعمل على تعزيز أداء الشركة وتحقيق نمو متواصل ومستدام.

بناءً على الأدبيات السابقة، يبدو بوضوح أن التجديد الاستراتيجي يلعب دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات في الوقت الحالي. ويعتبر تكييف الشركات وتطورها لا يمكن أن يتحقق دون الرجوع إلى التفكير الاستراتيجي العميق واستخدام الاستشراف الاستراتيجي كأداة رئيسية في عملية صنع القرار، وعندما ننظر إلى عالم الأعمال اليوم، ندرك سرعة التغيير وتعقيدات البيئة التنافسية. حيث لا يمكن لشركات الأعمال الاعتماد على استراتيجيات التخطيط التقليدية التي تعتمد على البيانات التاريخية فقط.

بدلاً من ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على التوقع للأمام (الاستشراف)، وتحليل سيناريوهات متعددة، وتبني استراتيجيات تحسباً للمستقبل بشكل أفضل.

من خلال التجديد الاستراتيجي، تتمكن المؤسسات من الابتكار والتكيف بسرعة مع التحولات في السوق واحتياجات العملاء، وهذا ليس فقط مسألة نظرية، بل هو واقع يتطلب استراتيجيات عملية قائمة على التحليل العميق والتفكير الاستباقي، وبالتالي يصبح الاستشراف الاستراتيجي ضرورة لا غنى عنها للمؤسسات الراغبة في البقاء على رأس المنافسة وتحقيق النجاح في العصر الحالي. إن استخدام الاستشراف الاستراتيجي كأداة رئيسية لاتخاذ القرارات يمكن أن يمنح الشركات المرونة والقدرة على التكيف التي تحتاجها للنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

وبناءً على ما سبق، يتعين على القادة وصناع القرار أن يعتمدوا بشكل أكبر على الاستشراف الاستراتيجي كجزء من استراتيجياتهم وأن يدمجوه بشكل فعال في عمليات صنع القرار. ومن خلال الاستشراف، يمكن للمؤسسات أن تحقق التجديد الاستراتيجي والنمو المستدام والنجاح في عالم الأعمال المتغير بسرعة.

## 2.5 نظرة على شركة اوريدو فلسطين وتطلعاتها المستقبلية

تعد شركات الاتصالات الخلوية من المؤسسات الخدمائية الأساسية في عصرنا الحالي حيث يُظهر نتائج تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات التابع للأمم المتحدة لعام 2023 أن 87.6% من سكان فلسطين يعتمدون على الانترنت من شركات الاتصالات الخلوية (Smallenbroek, 2023). كما تقدم شركات الاتصالات العالمية مجموعة متنوعة من الخدمات بأسعار تنافسية، وذات قيمة عالية ومبتكرة. كما توفر الاتصالات وخدمات البيانات لتحسين تجربة المستخدم، وتلعب دورًا في سد الفجوة الرقمية وتعزيز النمو الشامل عبر تطوير الخدمات التي يحركها المستخدم (Sinha et al., 2020).

تعتبر شركة اوريدو، التي يتمركز مقرها الرئيسي في قطر، واحدة من الرواد في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات على مستوى العالم. بدأت اوريدو رحلتها في عام 2005 وسرعان ما وضعت بصمتها في عدد من الأسواق الرئيسية في العالم. يتضح تواجدها بوضوح في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا، مع وجود شبكة واسعة من العملاء والمشاريع في دول مثل فلسطين، وقطر، وعمان، والجزائر، وتونس، والكويت، والعراق، والمغرب، واليمن، وإندونيسيا، وميانمار، والسنغال، ومدغشقر، ومالي، وتيمور الشرقية. استطاعت اوريدو جذب قاعدة مشتركين تضم أكثر من 100 مليون مشترك، هذا التواجد الواسع يعكس استراتيجية النمو الشاملة للشركة وتقانيها في تلبية احتياجات العملاء عبر مختلف الأسواق (موقع اوريدو قطر، 2024)

تأسست اوريدو فلسطين كجزء من مجموعة شركات عالمية، بالشراكة بين الشركة الوطنية الدولية - منطقة حرة وشركة الوطنية للاتصالات المتنقلة (NMTC) وصندوق الاستثمار الفلسطيني. تم رفع رأس المال للشركة في عدة مراحل، مما جعلها تحتل مكانة بارزة في سوق الأسهم الفلسطيني. منذ نشأة شركة اوريدو فلسطين، والتي بدأت نشاطها التجاري في تشرين الثاني عام 2009، تعتبر اوريدو رائدة

في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المنطقة. تعكس رؤيتها، قيمها، ورسالتها التزامها الدائم بتقديم أفضل الخدمات والبرامج لعملائها، وذلك من خلال استخدام أحدث التقنيات المتاحة. وتسعى الشركة جاهدة لتحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم بأفضل الطرق الممكنة (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

مهمة الشركة تتمثل في أن تكون خيار المشترك الأفضل في مجال الاتصالات المتنقلة والإنترنت، وتهدف أيضًا إلى أن تكون الخيار الأول للباحثين عن فرص العمل. تقدم اوريدو فلسطين مجموعة شاملة من الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات الأفراد والشركات في فلسطين. تتميز الخدمات بالسهولة في الاستخدام والجودة العالية والتغطية الواسعة. وتتمتع شركة اوريدو بخبرة واسعة في مجال الاتصالات المتنقلة، مستفيدة من تجربة الشركة الأم في العديد من الدول. وتسعى الشركة الأم وصندوق الاستثمار الفلسطيني إلى تعزيز الاقتصاد الفلسطيني من خلال الاستثمار في قطاع الاتصالات، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في المنطقة (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

في عام 2023، تحددت شركة اوريدو الصعوبات والتحديات التي واجهتها للحفاظ على نمو أدائها العام، حيث ارتفعت قيمة الإيرادات لتصل إلى ما يقارب 109 مليون دولار أمريكي، محققةً زيادةً بنسبة 2% مقارنةً بالعام السابق. كما ارتفعت الأرباح التشغيلية (EBITDA) إلى 42.6 مليون دولار أمريكي، بنمو نسبته 14% عن العام السابق، وسجلت الشركة صافي أرباح بقيمة 16.1 مليون دولار أمريكي، بزيادة بلغت نسبتها 35% مقارنةً بالعام 2022. إن هذه النتائج الإيجابية تعكس التزام الشركة في تنفيذ خططها الاستراتيجية، التي تضع في أول سلم أولوياتها رضى المشتركين وتقديم أفضل الخدمات بما يتماشى مع الاحتياجات المتزايدة في قطاع الاتصالات (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، قامت شركة اوريدو خلال عام 2023 بتعزيز وتطوير شبكتها وتجهيزها بشكل مبدئي لتشغيل خدمات الجيل الرابع في الضفة الغربية، وذلك من خلال تحسين بنية الاتصالات بهدف تحسين جودة الخدمة وتوفير تجربة اتصال متقدمة للمستخدمين. وكان من بين أهم محطات تحديث الشبكة إطلاق خدمات التجوال عبر خدمة الجيلين الرابع والخامس، لتمكين المشتركين الفلسطينيين من التمتع بأحدث تجربة إنترنت واتصال أثناء سفرهم (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

وخلال الحرب على غزة 2023-2024 (طوفان الأقصى) وأثناء الظروف الصعبة، تبنت شركة اوريدو مبادرة فريدة بتوفير حزم مجانية من الاتصالات والإنترنت للمستخدمين، مما ساهم في تخفيف عبء الاتصالات عن الأفراد والسماح لهم بالبقاء على اتصال مع أحبائهم والعالم. وأظهرت الشركة التزامها الراسخ بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تنظيم حملات لتوزيع المياه والطرود الغذائية والمواد الأساسية طيلة فترة الحرب وخاصةً خلال شهر رمضان، مما ساهم في تلبية احتياجات الأسر وتوفير الدعم في فترة الصيام. وذلك لتلبية احتياجات المجتمع وتقديم الدعم الضروري في الظروف الصعبة وعملت الشركة على فتح معارضها لخدمة سكان القطاع رغم صعوبة وصول الموظفين للعمل ورغم استشهاد العديد من موظفيها، ونظمت الشركة حملات ناجحة لجمع التبرعات من المشتركين لدعم السكان في قطاع غزة، مما ساهم في توفير الدعم اللازم للأفراد للتواصل والحصول على الخدمات الأساسية (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

قامت الشركة بتوقيع اتفاقيات تعاونية مع منظمات عالمية خلال الحرب على غزة لتقديم الدعم والرعاية للأطفال والأسر الأكثر احتياجًا في قطاع غزة، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي لهم. وبذلت الطواقم الفنية جهودًا كبيرة للحفاظ على استقرار الشبكة الاتصالية وجودتها، مما ساعد في ضمان توفير خدمة متميزة للمستخدمين والمحافظة على تواصل سكان غزة مع العالم خلال الأوقات الصعبة.

وتعكس مبادرة الشركة لعام 2024 بشراء ارض جديده لبناء مبنى حديث لشركة اوريدو رؤية الشركة كشركة رائدة في مجال الاتصالات في فلسطين، حيث سيؤثر تجميع جميع الموظفين في مبنى واحد إيجابًا على روح العمل في الشركة. تم اختيار منطقة الإرسال بمدينة رام الله لموقعها المميز والقريب من مختلف الخدمات، مما يعكس التقاني في توفير بيئة عمل مثالية لموظفي الشركة (موقع اوريدو فلسطين, 2024).

تتجلى الرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية ونقاط القوة لدى شركة اوريدو فلسطين في تحقيق التميز، وتقديم تجربة اتصال استثنائية، وتلبية تطلعات العملاء بكفاءة واحترافية، وتعزيز المسؤولية المجتمعية بمبادرات مبتكرة ومستدامة وتتمثل فيما يلي:

### 2.5.1 رؤية الشركة

إثراء حياة مشتركينا الرقمية لتكون خيار الاتصالات الأفضل في فلسطين وإغناء تجربة المشترك وتلبية توقعاته واحتياجاته كاملة.

### 2.5.2 قيم الشركة

تحاول شركة اوريدو فلسطين دائمًا أن تضع الاهتمام بمشتركيها في صدارة أولوياتها، حيث تسعى جاهدة لتقديم خدمات متميزة وفقًا لأعلى المعايير والمحددات. تركز الشركة على تقديم تجربة إنترنت واتصالات متفوقة لمشتركيها في فلسطين. بالإضافة إلى ذلك، تؤمن اوريدو بأهمية التواصل الفعال مع مشتركيها، حيث تضع أولوياتهم في صدارة سلم أولوياتها. تتفهم الشركة أهمية الاستماع إلى احتياجات المشتركين وتلبيتها بعناية فائقة، مما يعزز الثقة والولاء للعلامة التجارية. ومنذ البداية، واجهت اوريدو فلسطين التحديات بشجاعة وتفانٍ لتقديم الأفضل لمشتركيها. بالتحديد، قامت الشركة بتجاوز كل تحدٍ بنجاح، وذلك بفضل الثقة التي منحها لها مشركوها (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

### 2.5.3 نقاط قوة شركة اوريدو

بشكل متواصل، تعكف شركة اوريدو على تطوير شبكتها بغية البقاء في مقدمة الشبكات الخلوية الأحدث في فلسطين، وذلك ضمن أعلى معايير الجودة العالمية. هذا التزام يبرز بوضوح في ميزة فريدة للشركة، وهي توحيد تعرفه الاتصال عبر كل الشبكات المتاحة في الضفة وغزة والقدس والداخل، سواء كانت شبكات خلوية أو أرضية. بالإضافة إلى ذلك، تتجسد فلسفة اوريدو في شعار "المشترك أولاً"، حيث يتم ترجمته بكفاءة ومهنية في كل جانب من جوانب التفاعل مع العملاء، لضمان تلبية كامل احتياجاتهم وتحسين تجربتهم بشكل ملحوظ. تقديم أفضل خدمة دعم فني يعد من أهم التحديات التي تتحداها اوريدو، حيث تضمن الشركة توفير هذه الخدمة بأعلى مستويات الجودة، سواء من خلال مركز العناية بالزبائن أو منصات التواصل الاجتماعي أو الوسائل الإلكترونية الحديثة الأخرى. وختاماً، تجعل اوريدو المسؤولية المجتمعية جزءاً أساسياً من استراتيجيتها، حيث تسعى بكل جدية لتقديم إسهامات تقيد المجتمع بشكل فعال وملمووس. ومن خلال مشاريعها الحيوية التي تتخطى مجرد الأرباح، ساهمت الشركة بما يفوق 12 مليون دولار أميركي في تعزيز وتطوير المجتمعات التي تعمل فيها (موقع اوريدو فلسطين، 2024).

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

- المقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة وعينتها
- المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
- ادوات الدراسة
- صدق اداة الدراسة وثباتها
- نموذج الدراسة ومتغيراتها
- المعالجة الاحصائية للبيانات

### 3.1 المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إن المنهجية تعد أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع مجتمع الدراسة والجداول التفصيلية للمجتمع لأجل الوصول الى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محل الدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة

استنادًا إلى طبيعة الدراسة والأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. حيث يقوم هذا المنهج بدراسة الظاهرة من خلال التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة أو الظاهرة المدروسة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة. كما يُلاحظ أن هناك قلة في الدراسات السابقة التي تم استكشافها ولم يتم فحصها في سياق البيئة الفلسطينية، ولذلك تم استخدام مرحلة استكشافية كمرحلة أولى للدراسة حيث تم استخدام الملاحظة في هذه المرحلة، وذلك نظرًا لخبرة الباحث كموظف في شركة اوريدو لمدة 15 عامًا. أظهرت هذه المرحلة من الدراسة أن الشركة تتبنى مفهوم الاستشراف الاستراتيجي كجزء من استراتيجيتها العامة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المدراء العاملين في شركة اوريدو في الضفة الغربية، وهم موزعين على المستويات الوظيفية (من مشرف حتى مدير مساعد، من مدير حتى مدير عام مساعد، من مدير عام حتى الرئيس التنفيذي). ويبلغ عدد المدراء المستهدفين (112)، وبناءً على ذلك سيتم استخدام أسلوب المسح الشامل باعتبار أن الباحث قادر على الوصول لجميع أفراد المجتمع كاملاً. وبناءً على ذلك تم توزيع عدد (114) من أدوات الدراسة الممثلة بالاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (112) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (98%) تقريباً، حيث تعتبر هذه النسبة المستردة مناسبة ومقبولة لإكمال الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث إن نسبة الاسترداد المقبولة للمسح الشامل يجب أن على الأقل (90%) بناءً على ما توصي به مراجع البحث العلمي المتعلقة بالمسوح (Saldivar, 2012).

ويوضح الجدول (3.1) توزيع مجتمع الدراسة المسترد حسب المعلومات الشخصية والديموغرافية:

جدول رقم (3.1): السمات الشخصية والديموغرافية للمشاركين في الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	98	87.5%
	أنثى	14	12.5%
	المجموع	112	100.0%
سنوات الخبرة	دون 5 سنوات	1	0.9%
	5-10 سنة	18	16.1%
	11-15 سنة	45	40.2%
	16-20 سنة	27	24.1%
	أكثر من 20 سنة	21	18.8%
المؤهل العلمي	المجموع	112	100.0%
	بكالوريوس	69	61.6%
	ماجستير	41	36.6%
	دكتوراة	2	1.8%
المستوى الوظيفي	المجموع	112	100.0%
	الإدارة الدنيا (مشرف حتى مدير مساعد)	66	59%
	الإدارة الوسطى (مدير حتى مدير عام مساعد)	37	33%
	الإدارة العليا (مدير عام حتى الرئيس التنفيذي)	9	8%
المجموع	112	100.0%	

### 3.4 أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي/ دراسة تطبيقية على شركة اوريدو في الضفة الغربية. وتتكون الاستبيان من محورين رئيسيين هما : محور الاستشراف الاستراتيجي ويتكون من (20) فقرة بالاعتماد على الدراسات السابقة (Abuzaid et al., 2022; Amniattalab & Ansari, 2016; Jassim & AlKubaisy, 2023) حيث كانت موزعة على 3 أبعاد هي (قدرات المسح البيئي (6 فقرات)، قدرات الاختيار الاستراتيجي (8 فقرات)، وتكامل القدرات الاستراتيجية (6 فقرات))، ومحور التجديد الاستراتيجي ويتكون من (15) فقرة وتم الاعتماد على الدراسات السابقة ( Agarwal & Helfat, 2009; Balawi & Alkshali, 2022; Järvi & Khoreva, 2020) حيث كانت موزعة على 3 أبعاد هي (سياق التجديد الاستراتيجي (5 فقرات)، محتوى التجديد الاستراتيجي (5 فقرات)، عملية التجديد الاستراتيجي (5 فقرات))، وتتدرج الإجابات على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي : (منخفضة جدا =1)، (منخفضة =2)، (متوسطة =3)، (عالية =4)، (عالية جدا =5). وقد تم استخدام هذا التدرج وإسناد هذه الأرقام للإجابات بناء على ما توصي به مراجع البحث العلمي (Crocker & Algina, 2008; Guerra et al., 2016; Knapp, 1990; Saunders et al., 2023).

### 3.5 ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يقصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة اجاباتهم، وهي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى مجموعة أخرى من المبحوثين في الظروف والأوضاع نفسها. ولقياس ثبات أداة الدراسة - الاستبيان - تم قياس الثبات لأبعاد أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (Cronbach Alpha).

جدول رقم (3.2) معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
قدرات المسح البيئي	6	0.83
قدرات الاختيار الاستراتيجي	8	0.89
تكامل القدرات الاستراتيجية	6	0.86
الدرجة الكلية لواقع الاستشراف الاستراتيجي	20	0.93
سياق التجديد الاستراتيجي	5	0.70
محتوى التجديد الاستراتيجي	5	0.82
عملية التجديد الاستراتيجي	5	0.76
الدرجة الكلية لواقع التجديد الاستراتيجي	15	0.89

ويتضح من الجدول (3.2) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي تراوحت ما بين (0.83-0.89) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية للاستشراف الاستراتيجي (0.93)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد التجديد الاستراتيجي ما بين (0.70-0.82) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية للتجديد الاستراتيجي (0.89)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما بين (0.70-0.89%) من البيانات والنتائج الحالية للأبعاد وما بين (0.89-93%) من البيانات والنتائج

الحالية للمحاور الكلية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الاستبيان مناسبة لأغراض الدراسة والاهداف التي وضعت المحاور والابعاد من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن أو تساوي (70%) وهو الحد الأدنى المقبول لمعاملات الثبات في مثل هذه الدراسات.

### 3.6 صدق أداة الدراسة

#### 3.6.1 أولاً: صدق المحكمين

لضمان تحقيق الاستبانات للأهداف المرجوة والارتقاء بجودتها، تم إخضاعها لمراجعة دقيقة وتحكيم من قبل مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم التشاور مع خبراء في الإحصاء للإشراف على عملية إدخال البيانات وتحليلها بشكل دقيق. واستناداً إلى الملاحظات المقدمة من المحكمين، جرى تعديل بعض العبارات في الاستبانات لتعزيز وضوحها وضمان انسجامها مع المحاور التي تندرج تحتها.

#### 3.6.2 ثانياً: صدق المحتوى

من جانب آخر، تم حساب معاملات الارتباط لتحديد مدى قوة العلاقة بين كل فقرة ضمن أبعاد أداة الدراسة والدرجة الإجمالية لكل بُعد. عندما تكون معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً بمستوى دلالة أقل من 0.05، فهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق. وهذا يعكس زيادة في الاتساق الداخلي لل فقرات، مما يضمن أن كل فقرة تتماشى بشكل جيد مع المحور الذي تندرج تحته وتساهم بشكل فعال في تقييم البعد بشكل دقيق.

جدول (3.3): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد قدرات المسح البيئي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يوجد في الشركة شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي والبحثي.	0.804	0.000
2.	تعمل الشركة على جمع المعلومات حول براءات الاختراع (أحدث التطورات العلمية).	0.843	0.000
3.	تعمل الشركة على إجراء استطلاعات لآراء الخبراء، من خلال استخدام استبانات، ورش العمل، المقابلات، الخ...	0.791	0.000
4.	تعمل الشركة على دراسة البيئة الخارجية (التكنولوجية، والسياسية، والمنافسين، والعملاء، والبيئة الاجتماعية والثقافية).	0.696	0.000
5.	تعمل الشركة على فحص التطورات في الأسواق و/أو القطاعات التي لا تشارك فيها حالياً.	0.644	0.000
6.	تأخذ الشركة في اعتبارها القضايا الجديدة والاتجاهات الحديثة والتكنولوجيات التي قد يكون لها ارتباط في عمل الشركة مستقبلاً.	0.610	0.000

جدول (3.4): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7.	تقوم الشركة بالعمل على تحليل للظروف المستقبلية المهمة والمحتملة.	0.791	0.000
8.	تستخدم الشركة أسلوب التنبؤ لتحديد الظروف المستقبلية المحتملة.	0.763	0.000
9.	تستخدم الشركة أسلوب السيناريوهات لدراسة وتحليل المستقبل المرتبط بعملها.	0.843	0.000
10.	تمتلك الشركة رؤية تطويرية ومنظمة.	0.805	0.000
11.	تطبق الشركة أساليب محددة لتحديد الرؤية مثل بطاقة الأداء المتوازن والتحري التقييمي ورسم خرائط الطريق.	0.722	0.000
12.	يوجد توافق تام في رؤية الشركة التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام.	0.695	0.000
13.	تعمل الشركة على تطوير الخطط التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية.	0.728	0.000
14.	تطبق الشركة معايير لقياس الأداء وتكاملها مع الأهداف العامة والاستراتيجيات.	0.733	0.000

جدول (3.5): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15.	تطبق الشركة أنظمة الحوافز على كل من يتمتع برؤية استشرافية للشركة، سواء كانت مادية أو معنوية.	0.782	0.000
16.	تشجع الإدارة العليا للشركة الموظفين على دراسة البيئة الخارجية المرتبطة بالشركة.	0.790	0.000
17.	يوجد تنسيق جيد بين النشاطات التي تقوم بها الأقسام والدوائر المختلفة في الشركة.	0.787	0.000
18.	يتوقع من جميع الموظفين بناء القنوات الرسمية وغير الرسمية مع الدوائر الأخرى والمحافظة عليها.	0.675	0.000
19.	يتم في الشركة مشاركة المعلومات بحرية عبر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.	0.786	0.000
20.	توفر الشركة فرصا لتطوير المهارات والقدرات للموظفين من خلال التعليم المستمر.	0.759	0.000

جدول (3.6): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد سياق التجديد الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تمثل الاجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل الشركة.	0.722	0.000
2.	تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع تطويرية أو تأسيسية تؤدي الى تقديم خدمات جديدة.	0.704	0.000
3.	تُطرح الافكار الاستراتيجية الناجحة من داخل الشركة.	0.743	0.000
4.	تمثل الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركة مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية.	0.594	0.000
5.	تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع مشتركة بالتعاون مع جهات خارجية لتنفيذ الاجراءات الاستراتيجية.	0.660	0.000

جدول (3.7): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.6	تهتم الشركة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.	0.780	0.000
.7	تركز الشركة على الأنشطة التي تتطلب اجراء التحسين على الأداء الحالي.	0.759	0.000
.8	تركز الشركة على استخدام الافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	0.837	0.000
.9	تسعى الشركة لاكتشاف قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة لعملائها.	0.861	0.000
.10	تقبل الشركة الفرص التطويرية الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيتها الحالية.	0.652	0.000

جدول (3.8): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لفقرات بُعد عملية التجديد الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.11	تتجنب الشركة تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي لا تحقق اهدافها.	0.683	0.000
.12	تشهد الاجراءات الاستراتيجية في الشركة تغيرات بين عام وآخر.	0.814	0.000
.13	يوجد تفاوت في عدد الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة كل عام مقارنة بالأعوام السابقة.	0.613	0.000
.14	تستغل الشركة الفرص المتاحة في بيئة العمل في الوقت المناسب وتتجنب التهديدات.	0.749	0.000
.15	تنفذ الشركة الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.	0.728	0.000

وتظهر نتائج الجداول السابقة وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة أقل من 0.05)

بين الفقرات جميعها مع الدرجات الكلية لها في كل بُعد، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى

لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كل بُعد تنتمي إليه.

### 3.6.3 قياس الصدق البنائي

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي لمقياسي الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد التجديد الاستراتيجي والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3.9) معاملات الارتباط لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي والدرجة الكلية لها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الاستشراف الاستراتيجي
0.000	0.850	قدرات المسح البيئي
0.000	0.913	قدرات الاختيار الاستراتيجي
0.000	0.848	تكامل القدرات الاستراتيجية

الجدول (3.10) معاملات الارتباط لأبعاد التجديد الاستراتيجي والدرجة الكلية لها

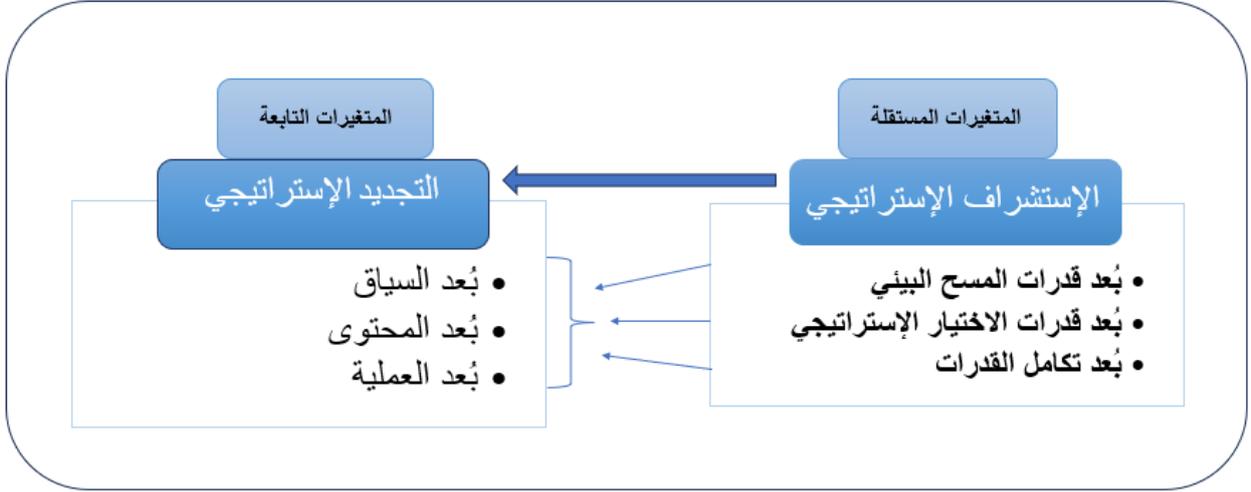
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد التجديد الاستراتيجي
0.000	0.859	سياق التجديد الاستراتيجي
0.000	0.891	محتوى التجديد الاستراتيجي
0.000	0.893	عملية التجديد الاستراتيجي

ومن خلال الجدول (3.10) يتبين وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية لجميع أبعاد الاستشراف الاستراتيجي مع الدرجة الكلية لها وكذلك لأبعاد التجديد الاستراتيجي مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبهذا تعتبر هذه الأبعاد صادقة في قياس الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي.

### 3.7 نموذج الدراسة ومتغيراتها

المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة: قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات الاستراتيجية.

المتغير التابع التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة: سياق التجديد الاستراتيجي، محتوى التجديد الاستراتيجي، عملية التجديد الاستراتيجي.



شكل (3.1) نموذج الدراسة

### 3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات

قام الباحث بمراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (منخفضة جدا) الرقم 1، وأعطيت الإجابة (منخفضة) الرقم 2، وأعطيت الإجابة (متوسطة) الرقم 3، وأعطيت الإجابة (عالية) الرقم 4، وأعطيت الإجابة (عالية جدا) الرقم 5، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة الدراسة التي تقيس دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (ابتداء من الدرجة المنخفضة جدا = 1 إلى الدرجة المرتفعة جدا = 5) بغض النظر عن تسمياتها. وحسب (Agresti, 2012; Sauro & Lewis, 2016) فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد وتخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2012)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية بناءً على مراجع التحليل الإحصائي العلمية (Anderson et al., 2020; Kutner et al., 2005; Muijs, 2022) لفحص العلاقات والأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

أولاً: استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لفحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانياً: تم استخدام معادلة (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبيان وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبيان وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.

### 3.8.1 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم (من 1 إلى 5)، تم حساب الفرق بين أدنى قيمة (1) وأعلى قيمة (5)، وهو ما يُعرف بالمدى (4). ثم تم قسمة المدى على عدد المجالات المطلوبة للحكم على النتائج (5)، ليصبح الناتج 0.8. بناءً على ذلك، نبدأ بزيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة (1) لتحديد الفترات الخاصة بمستوى وشدة الاستجابة باستخدام المتوسط الحسابي.

الجدول (3.11) مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل وإجابة أسئلة الدراسة

- المقدمة
- تحليل النتائج وعرضها
- الإجابة عن أسئلة الدراسة

### 3.9 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية في تحليل أداة الدراسة، وتحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة بشأن دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية. يتم ذلك عن طريق استخدام جداول الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأوزان النسبية.

### 3.10 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة: ما دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

وسيتم الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة من خلال عدد من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

السؤال الأول: ما هو واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

الجدول (4.1) يبين الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية.

الجدول (4.1): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية
مرتفعة	78.5%	0.62	3.92	قدرات المسح البيئي
مرتفعة جدا	87.7%	0.51	4.39	قدرات الاختيار الاستراتيجي
مرتفعة	83.2%	0.58	4.16	تكامل القدرات الاستراتيجية
مرتفعة	83.6%	0.49	4.18	الدرجة الكلية لواقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية

ويتضح من جدول (4.1) بأن الدرجة الكلية لواقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (4.18) وبوزن نسبي 83.6% وانحراف معياري (0.49).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة قدرات الاختيار الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (4.39) ووزن نسبي 87.7% وهي مرتفعة جدا، يليها درجة تكامل القدرات الاستراتيجية بوسط حسابي مقداره (4.19) ووزن نسبي 83.2% وهي مرتفعة، وأخيرا درجة قدرات المسح البيئي بوسط حسابي مقداره (3.92) ووزن نسبي 78.5% وهي مرتفعة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل بُعد من أبعاد واقع الاستشراف

الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية:

### 3.11 تحليل أبعاد واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية

أولاً: بُعد قدرات المسح البيئي.

والجدول (4.2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قدرات المسح البيئي.

جدول (4.2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قدرات المسح البيئي

الرقم	واقع قدرات المسح البيئي في شركة اوريدو في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تأخذ الشركة في اعتبارها القضايا الجديدة والاتجاهات الحديثة والتكنولوجيات التي قد يكون لها ارتباط في عمل الشركة مستقبلاً.	4.43	0.61	88.6%	مرتفعة جداً
2.	تعمل الشركة على دراسة البيئة الخارجية (التكنولوجية، والسياسية، والمنافسين، والعملاء، والبيئة الاجتماعية والثقافية).	4.42	0.65	88.4%	مرتفعة جداً
3.	تعمل الشركة على فحص التطورات في الأسواق و/أو القطاعات التي لا تشارك فيها حالياً.	3.83	0.93	76.6%	مرتفعة
4.	يوجد في الشركة شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي والبحثي.	3.75	0.93	75.0%	مرتفعة
5.	تعمل الشركة على إجراء استطلاعات لآراء الخبراء، من خلال استخدام استبانات، ورش العمل، المقابلات، الخ...	3.73	0.90	74.6%	مرتفعة
6.	تعمل الشركة على جمع المعلومات حول براءات الاختراع (أحدث التطورات العلمية).	3.38	0.97	67.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.92	0.62	78.5%	مرتفعة

يبرز جدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيّم واقع قدرات المسح البيئي في شركة اوريدو، مع ترتيبها تنازلياً بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

وتوضح النتائج أن الاتجاهات العامة للمبحوث كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92)

بوزن نسبي (78.5%)، والانحراف المعياري الكلي (0.62). هذا يشير إلى أن قدرات المسح البيئي في شركة اوريدو في الضفة الغربية تعتبر مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تأخذ الشركة في اعتبارها القضايا الجديدة والاتجاهات الحديثة والتكنولوجيات التي قد يكون لها ارتباط في عمل الشركة مستقبلاً) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (تعمل الشركة على دراسة البيئة الخارجية (التكنولوجية، والسياسية، والمنافسين، والعملاء، والبيئة الاجتماعية والثقافية)) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تعمل الشركة على فحص التطورات في الأسواق و/أو القطاعات التي لا تشارك فيها حالياً) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.93).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعمل الشركة على جمع المعلومات حول براءات الاختراع (أحدث التطورات العلمية)) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تعمل الشركة على إجراء استطلاعات لآراء الخبراء، من خلال استخدام استبانات، ورش العمل، المقابلات، الخ..) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يوجد في الشركة شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي والبحثي) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع قدرات المسح البيئي في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه تأخذ الشركة في اعتبارها القضايا الجديدة والاتجاهات الحديثة والتكنولوجيات التي قد يكون لها ارتباط في عمل الشركة مستقبلاً، تعمل الشركة على دراسة البيئة الخارجية (التكنولوجية، والسياسية، والمنافسين، والعملاء، والبيئة الاجتماعية والثقافية)، تعمل الشركة على فحص التطورات في الأسواق و/أو القطاعات التي لا تشارك

فيها حالياً، يوجد في الشركة شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي والبحثي، تعمل الشركة على إجراء استطلاعات لأراء الخبراء، من خلال استخدام استبانات، ورش العمل، المقابلات، الخ....  
ثانياً: بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي.

والجدول (4.3) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي.

**جدول (4.3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي**

الرقم	واقع قدرات الاختيار الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
7.	تمتلك الشركة رؤية تطويرية ومنظمة.	4.53	0.64	90.5%	مرتفعة جدا
8.	تطبق الشركة معايير لقياس الأداء وتكاملها مع الأهداف العامة والاستراتيجيات.	4.48	0.61	89.6%	مرتفعة جدا
9.	تعمل الشركة على تطوير الخطط التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية.	4.46	0.60	89.1%	مرتفعة جدا
10.	تقوم الشركة بالعمل على تحليل للظروف المستقبلية المهمة والمحتملة.	4.40	0.64	88.0%	مرتفعة جدا
11.	يوجد توافق تام في رؤية الشركة التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام.	4.38	0.65	87.5%	مرتفعة جدا
12.	تستخدم الشركة أسلوب السيناريوهات لدراسة وتحليل المستقبل المرتبط بعملها.	4.38	0.75	87.7%	مرتفعة جدا
13.	تطبق الشركة أساليب محددة لتحديد الرؤية مثل بطاقة الأداء المتوازن والتحري التقييمي ورسم خرائط الطريق.	4.29	0.71	85.9%	مرتفعة جدا
14.	تستخدم الشركة أسلوب التنبؤ لتحديد الظروف المستقبلية المحتملة.	4.16	0.80	83.2%	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.39</b>	<b>0.51</b>	<b>87.7%</b>	<b>مرتفعة جدا</b>

يقدم جدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقييم واقع قدرات الاختيار الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مع ترتيبها تنازلياً بناءً على قيم المتوسط الحسابي، وتظهر الدرجة الكلية المُدرجة في الجدول أن الاتجاهات التي اتبعتها الباحثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.39) ووزن نسبي مقداره

(87.7%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51)، مما يدل على أن درجة واقع قدرات الاختيار الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة جدا.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تمتلك الشركة رؤية تطويرية ومنظمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.53) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تطبق الشركة معايير لقياس الأداء وتكاملها مع الأهداف العامة والاستراتيجيات) بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (تعمل الشركة على تطوير الخطط التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.46) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (تقوم الشركة بالعمل على تحليل للظروف المستقبلية المهمة والمحتملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.64).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تستخدم الشركة أسلوب التنبؤ لتحديد الظروف المستقبلية المحتملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (تطبق الشركة أساليب محددة لتحديد الرؤية مثل بطاقة الأداء المتوازن والتحري التقييمي ورسم خرائط الطريق) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (تستخدم الشركة أسلوب السيناريوهات لدراسة وتحليل المستقبل المرتبط بعملها) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (يوجد توافق تام في رؤية الشركة التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.65).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع قدرات الاختيار الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه تمتلك الشركة رؤية تطويرية ومنظمة، تطبق الشركة معايير لقياس الأداء وتكاملها مع الأهداف العامة والاستراتيجيات، تعمل الشركة على تطوير الخطط التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية، تقوم الشركة بالعمل على تحليل

للظروف المستقبلية المهمة والمحتملة، يوجد توافق تام في رؤية الشركة التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام، تستخدم الشركة أسلوب السيناريوهات لدراسة وتحليل المستقبل المرتبط بعملها، تطبق الشركة أساليب محددة لتحديد الرؤية مثل بطاقة الأداء المتوازن والتحري التقييمي ورسم خرائط الطريق، تستخدم الشركة أسلوب التنبؤ لتحديد الظروف المستقبلية المحتملة.

### ثالثاً: بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية.

والجدول (4.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية.

جدول (4.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية

الرقم	واقع تكامل القدرات الاستراتيجية في شركة اوريدو في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
15.	يتوقع من جميع الموظفين بناء القنوات الرسمية وغير الرسمية مع الدوائر الأخرى والمحافظة عليها.	4.29	0.65	85.9%	مرتفعة جداً
16.	توفر الشركة فرصاً لتطوير المهارات والقدرات للموظفين من خلال التعليم المستمر.	4.27	0.72	85.4%	مرتفعة جداً
17.	يوجد تنسيق جيد بين النشاطات التي تقوم بها الأقسام والدوائر المختلفة في الشركة.	4.22	0.69	84.5%	مرتفعة جداً
18.	تطبق الشركة أنظمة الحوافز على كل من يتمتع برؤية استشرافية للشركة، سواء كانت مادية أو معنوية.	4.20	0.83	83.9%	مرتفعة
19.	تشجع الإدارة العليا للشركة الموظفين على دراسة البيئة الخارجية المرتبطة بالشركة.	4.10	0.82	82.0%	مرتفعة
20.	يتم في الشركة مشاركة المعلومات بحرية عبر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.	3.88	0.84	77.5%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.58	83.2%	مرتفعة

يوضح جدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس واقع تكامل القدرات الاستراتيجية في شركة اوريدو في الضفة الغربية، مع ترتيبها تنازلياً بناءً على قيم المتوسط الحسابي، وتظهر الدرجة الكلية المُدرجة في الجدول أن الاتجاهات التي اتبعتها المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) ووزن نسبي مقداره (83.2%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.58)، مما يدل على أن درجة واقع تكامل القدرات الاستراتيجية في شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتوقع من جميع الموظفين بناء القنوات الرسمية وغير الرسمية مع الدوائر الأخرى والمحافظة عليها) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (توفر الشركة فرصاً لتطوير المهارات والقدرات للموظفين من خلال التعليم المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يوجد تنسيق جيد بين النشاطات التي تقوم بها الأقسام والدوائر المختلفة في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم في الشركة مشاركة المعلومات بحرية عبر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (تشجع الإدارة العليا للشركة الموظفين على دراسة البيئة الخارجية المرتبطة بالشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (تطبق الشركة أنظمة الحوافز على كل من يتمتع برؤية استشرافية للشركة، سواء كانت مادية أو معنوية) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.83).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع تكامل القدرات الاستراتيجية في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه يتوقع من جميع الموظفين بناء القنوات الرسمية وغير الرسمية مع الدوائر الأخرى والمحافظة عليها، توفر الشركة فرصاً لتطوير المهارات والقدرات للموظفين من خلال التعليم المستمر، يوجد تنسيق جيد بين النشاطات التي تقوم بها الأقسام والدوائر المختلفة في الشركة، تطبق الشركة أنظمة الحوافز على كل من يتمتع برؤية استشرافية للشركة، سواء كانت مادية أو معنوية، تشجع الإدارة العليا للشركة الموظفين على دراسة البيئة الخارجية المرتبطة بالشركة، يتم في الشركة مشاركة المعلومات بحرية عبر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.

السؤال الثاني: ما واقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

الجدول (4.5) يبين الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية.

الجدول (4.5): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لأبعاد التجديد الاستراتيجي.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية
مرتفعة	78.9%	0.51	3.94	سياق التجديد الاستراتيجي
مرتفعة	83.3%	0.55	4.16	محتوى التجديد الاستراتيجي
مرتفعة	79.1%	0.54	3.96	عملية التجديد الاستراتيجي
مرتفعة	80.4%	0.47	4.02	الدرجة الكلية لواقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو

ويتضح من جدول (4.5) بأن الدرجة الكلية لواقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (4.02) وبوزن نسبي 80.4% وانحراف معياري (0.47).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة محتوى التجديد الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (4.16) ووزن نسبي 83.3% وهي مرتفعة، يليها درجة عملية التجديد الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (3.96) ووزن نسبي 79.1% وهي مرتفعة، وأخيرا درجة سياق التجديد الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (3.94) ووزن نسبي 78.9% وهي مرتفعة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل بُعد من أبعاد التجديد الاستراتيجي

في شركة اوريدو في الضفة الغربية:

## 3.12 تحليل أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية

أولاً: بُعد سياق التجديد الاستراتيجي

والجدول (4.6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سياق التجديد الاستراتيجي.

جدول (4.6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سياق التجديد الاستراتيجي

الرقم	واقع سياق التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1.	تُطرح الافكار الاستراتيجية الناجحة من داخل الشركة.	4.29	0.70	85.7%	مرتفعة جداً
2.	تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع تطويرية أو تأسيسية تؤدي الى تقديم خدمات جديدة.	4.18	0.75	83.6%	مرتفعة
3.	تمثل الاجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة مبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل الشركة.	4.14	0.63	82.9%	مرتفعة
4.	تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع مشتركة بالتعاون مع جهات خارجية لتنفيذ الاجراءات الاستراتيجية.	3.73	0.78	74.6%	مرتفعة
5.	تمثل الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركة مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية.	3.38	0.90	67.5%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.94	0.51	78.9%	مرتفعة

يوضح جدول (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس واقع سياق التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مع ترتيبها تنازلياً بناءً

على قيم المتوسط الحسابي، وتظهر الدرجة الكلية المُدرجة في الجدول أن الاتجاهات التي اتبعها

المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) ووزن نسبي مقداره (78.9%)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.51)، مما يدل على أن درجة واقع سياق التجديد الاستراتيجي في

شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تُطرح الأفكار الاستراتيجية الناجحة من داخل الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع تطويرية أو تأسيسية تؤدي إلى تقديم خدمات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تمثل الإجراءات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركة بمبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع مشتركة بالتعاون مع جهات خارجية لتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تمثل الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة بمبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.63).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع سياق التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه تُطرح الأفكار الاستراتيجية الناجحة من داخل الشركة، تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع تطويرية أو تأسيسية تؤدي إلى تقديم خدمات جديدة، تمثل الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة بمبادرات مقترحة من قبل متخذي القرار داخل الشركة، تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع مشتركة بالتعاون مع جهات خارجية لتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية.

## ثانياً: بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي

والجدول (4.7) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي.

جدول (4.7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي

الرقم	واقع محتوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
6.	تهتم الشركة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.	4.32	0.60	86.4%	مرتفعة جدا
7.	تركز الشركة على استخدام الافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	4.31	0.67	86.3%	مرتفعة جدا
8.	تركز الشركة على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين على الأداء الحالي.	4.30	0.63	86.1%	مرتفعة جدا
9.	تسعى الشركة لاكتشاف قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة لعملائها.	4.27	0.77	85.4%	مرتفعة جدا
10.	تقبل الشركة الفرص التطويرية الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيتها الحالية.	3.61	0.88	72.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.55	83.3%	مرتفعة

يوضح جدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع محتوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مع ترتيبها تنازلياً بناءً على قيم المتوسط الحسابي، وتظهر الدرجة الكلية المُدرجة في الجدول أن الاتجاهات التي اتبعتها المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) ووزن نسبي مقداره (83.3%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة واقع محتوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تهتم الشركة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية) بمتوسط حسابي مقداره

(4.32) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (تركز الشركة على استخدام الافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.67).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تقبل الشركة الفرص التطويرية الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيتها الحالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تسعى الشركة لاكتشاف قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة لعملائها) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (تركز الشركة على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين على الأداء الحالي) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.63).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع محتوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه تهتم الشركة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية، تركز الشركة على استخدام الافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة، تركز الشركة على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين على الأداء الحالي، تسعى الشركة لاكتشاف قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة لعملائها. ، تقبل الشركة الفرص التطويرية الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيتها الحالية.

### ثالثاً: بُعد عملية التجديد الاستراتيجي

والجدول (4.8) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عملية التجديد الاستراتيجي.

جدول (4.8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد عملية التجديد الاستراتيجي

الرقم	واقع عملية التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
11.	تستغل الشركة الفرص المتاحة في بيئة العمل في الوقت المناسب وتتجنب التهديدات.	4.13	0.70	82.5%	مرتفعة
12.	تتجنب الشركة تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي لا تحقق اهدافها.	4.13	0.80	82.5%	مرتفعة
13.	تنفذ الشركة الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.	4.11	0.68	82.1%	مرتفعة
14.	تشهد الاجراءات الاستراتيجية في الشركة تغيرات بين عام وآخر.	3.89	0.78	77.9%	مرتفعة
15.	يوجد تفاوت في عدد الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة كل عام مقارنة بالأعوام السابقة.	3.53	0.84	70.5%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.96	0.54	79.1%	مرتفعة

يوضح جدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع عملية التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مع ترتيبها تنازلياً بناءً على قيم المتوسط الحسابي، وتظهر الدرجة الكلية المُدرجة في الجدول أن الاتجاهات التي اتبعها المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) ووزن نسبي مقداره (79.1%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.54)، مما يدل على أن درجة واقع عملية التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستغل الشركة الفرص المتاحة في بيئة العمل في الوقت المناسب وتتجنب التهديدات)

بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (تتجنب الشركة تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي لا تحقق اهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.8).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد تفاوت في عدد الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة كل عام مقارنة بالأعوام السابقة) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (تشهد الاجراءات الاستراتيجية في الشركة تغيرات بين عام وآخر) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تنفذ الشركة الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.68).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع عملية التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه تستغل الشركة الفرص المتاحة في بيئة العمل في الوقت المناسب وتتجنب التهديدات، تتجنب الشركة تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي لا تحقق اهدافها، تنفذ الشركة الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها، تشهد الاجراءات الاستراتيجية في الشركة تغيرات بين عام وآخر، يوجد تفاوت في عدد الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة كل عام مقارنة بالأعوام السابقة.

السؤال الثالث: هل يوجد دور للاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة

اوريدو في الضفة الغربية؟

ويتفرع عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية الثلاثة الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد دور لقدرات المسح البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في

شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد دور لقدرات الاختيار الاستراتيجي في تعزيز التجديد

الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد دور لتكامل القدرات الاستراتيجية في تعزيز التجديد الاستراتيجي

في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة على السؤال الثالث، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

لدراسة أثر الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل في التجديد الاستراتيجي في شركة

اوريدو في الضفة الغربية كمتغير تابع، والجدول (4.9) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (4.9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي كمتغير

مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S. E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.623	0.202	-----	3.089	0.003
المتغير المستقل: الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي	0.813	0.048	0.851	16.965	0.000

معامل الارتباط (R) = 0.851، معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.723، قيمة ف (F\_ANOVA) = 287.826، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف (sig.) = 0.000  
المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي

## معادلة الانحدار المقدرة:

المتغير التابع = معامل Beta لثابت الانحدار + معامل Beta للمتغير المستقل \* المتغير المستقل

التجديد الاستراتيجي = 0.623 + 0.813 \* الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي

$$Y=0.623 + 0.813X$$

حيث إن:

X: (المتغير المستقل: الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي)

Y: المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي.

يتبين من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار.

وتظهر النتائج أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته 0.723 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغير المستقل (الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بنسبة 72.3% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار ( $Beta = 0.813$ ) وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الدور والأثر طردي،

أي أن زيادة مستوى الدرجة الكلية للاستشراق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة تعزيز مستوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية.

أما بخصوص الإجابة على الأسئلة الفرعية الثلاثة للسؤال الثالث، فسوف يتم الإجابة عليهم باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بناء على نموذج الانحدار الذي يحتوي على ثلاث متغيرات مستقلة وهي: (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات الاستراتيجية) لفحص أثرها (ودورها) على المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي). وفي البداية سوف يتم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لفحص مدى وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابع، والجدول (4.10) يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول رقم (4.10): معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابع

عملية التجديد الاستراتيجي	محتوى التجديد الاستراتيجي	سياق التجديد الاستراتيجي	التجديد الاستراتيجي		
0.743**	0.820**	0.682**	0.851**	معامل الارتباط	الاستشراف الاستراتيجي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.642**	0.656**	0.587**	0.714**	معامل الارتباط	قدرات المسح البيئي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.658**	0.722**	0.574**	0.741**	معامل الارتباط	قدرات الاختيار الاستراتيجي
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.642**	0.771**	0.627**	0.773**	معامل الارتباط	تكامل القدرات الاستراتيجية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

\*\* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01 و0.05.

ويلاحظ من نتائج جدول (4.10) وجود ارتباطات طردية ودالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة والتي تمثل الاستشراف الاستراتيجي وأبعادها وهي: (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات الاستراتيجية) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) وأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي، محتوى التجديد الاستراتيجي، عملية التجديد الاستراتيجي).

وتراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي بأبعاده من (0.682-0.851)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين قدرات المسح البيئي

والتجديد الاستراتيجي بأبعاده من (0.587-0.714)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين قدرات الاختيار الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي بأبعاده من (0.574-0.741)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين تكامل القدرات الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي بأبعاده من (0.627-0.773)، وهذه الارتباطات جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

كما تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض،

والجدول (4.11) يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول رقم (4.11): معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة

تكامـل القدرات الاستراتيجية	قدرات الاختيار الاستراتيجي	قدرات المسح البيئي		
0.549**	0.671**	1	معامل الارتباط	قدرات المسح البيئي
0.000	0.000		مستوى الدلالة	
0.690**	1	0.671**	معامل الارتباط	قدرات الاختيار الاستراتيجي
0.000		0.000	مستوى الدلالة	
1	0.690**	0.549**	معامل الارتباط	تكامـل القدرات الاستراتيجية
	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01 و 0.05.				

كما يلاحظ من نتائج جدول (4.11) وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، مما يشير إلى وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة المؤثرة. ومن ناحية أخرى، سوف يتم التأكد من وجود هذه المشكلة باستخدام معاملات تضخم التباين (VIF) والتي تعتبر مقياس لوجود مشكلة الترابط الخطي وكدليل على وجود هذه المشكلة، حيث

إن وجود مثل هذه المشاكل في نماذج الانحدار الخطي المتعدد يعمل على إعطاء نتائج مضللة وغير دقيقة. والجدول (4.12) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتقدير نموذج الانحدار للمتغيرات:

جدول رقم (4.12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي.

المتغيرات المستقلة	معامل Beta	الخطأ المعياري S. E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معاملات تضخم التباين VIF
ثابت الانحدار	0.678	0.205	----	3.316	0.001	----
قدرات المسح البيئي	0.247	0.052	0.324	4.790	0.000	1.868
قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.198	0.071	0.216	2.769	0.007	2.488
تكامل القدرات الاستراتيجية	0.361	0.056	0.446	6.450	0.000	1.957

معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.736، قيمة ف ( $F_{ANOVA}$ ) = 100.337، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف ( $sig.$ ) = 0.000. حيث المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي

معادلة الانحدار المقدر:

$$Y = 0.678 + 0.247 X_1 + 0.198 X_2 + 0.361 X_3$$

حيث إن:

X1: (المتغير المستقل: قدرات المسح البيئي)

X2: (المتغير المستقل: قدرات الاختيار الاستراتيجي)

X3: (المتغير المستقل: تكامل القدرات الاستراتيجية)

Y: المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي.

يتبين من نتائج تحليل الانحدار بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05)، كما أن معاملات تضخم التباين (VIF) جميعها أقل من 10 وهي القيمة المعتمدة والحد الفاصل في تحليلات الانحدار المتعدد، وبالتالي يمكن اعتبار عدم وجود مشكلة الترابط الخطي، مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

وتظهر النتائج أن نتيجة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت 0.736 وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، تكامل القدرات الاستراتيجية) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) بنسبة 73.6% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

والآن يمكننا الإجابة على أسئلة الدراسة المنفرعة من السؤال الثالث، وذلك على النحو التالي:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد دور لقدرات المسح البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في

شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد يستنتج بأنه يوجد أثر ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات المسح البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير (Sig.=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار المعياري ( $Beta=0.247$ ) ذو إشارة موجبة مما يدل على أن الدور والأثر طردي لقدرات المسح البيئي في التجديد الاستراتيجي، أي أنه كلما زاد مستوى قدرات المسح البيئي في شركة اوريدو في الضفة الغربية زاد مستوى تعزيز التجديد الاستراتيجي لديها.

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد دور لقدرات الاختيار الاستراتيجي في تعزيز التجديد

الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد يستنتج بأنه يوجد أثر ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات الاختيار الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $0.007 = \text{Sig.}$ ) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار المعياري ( $0.198 = \text{Beta}$ ) ذو إشارة موجبة مما يدل على أن الدور والأثر طردي لقدرات الاختيار الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي، أي أنه كلما زاد مستوى قدرات الاختيار الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية زاد مستوى تعزيز التجديد الاستراتيجي لديها.

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد دور لتكامل القدرات الاستراتيجية في تعزيز التجديد

الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

من نتائج تحليل الانحدار المتعدد يستنتج بأنه يوجد أثر ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكامل القدرات الاستراتيجية في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت مقابل هذا المتغير ( $0.000 = \text{Sig.}$ ) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار المعياري ( $0.361 = \text{Beta}$ ) ذو إشارة موجبة مما يدل على أن الدور والأثر طردي لتكامل القدرات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي، أي أنه كلما زاد مستوى تكامل القدرات الاستراتيجية في شركة اوريدو في الضفة الغربية زاد مستوى تعزيز التجديد الاستراتيجي لديها.

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضا يستنتج بأن بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية هو الأكثر أثرا على التجديد الاستراتيجي لأن له أعلى معامل انحدار معياري ( $0.446$ )، يليه بُعد قدرات المسح البيئي بمعامل انحدار معياري ( $0.324$ )، وأخيرا يعتبر بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي هو الأقل أثرا في التجديد الاستراتيجي بمعامل انحدار معياري ( $0.216$ ).

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتوصياتها

- مقدمة
- النتائج
- الاستنتاجات
- التوصيات
- الدراسات المستقبلية

## 4.1 مقدمة

كُرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة، والتي هدفت الى معرفة دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة.

## 4.2 النتائج

**السؤال الرئيسي للدراسة: ما دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟**

وقد تم الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة من خلال عدد من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

**السؤال الأول: ما هو واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟**

تبين بأن الدرجة الكلية لواقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو مرتفعة. كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة قدرات الاختيار الاستراتيجي وهي مرتفعة جداً، يليها درجة تكامل القدرات الاستراتيجية وهي مرتفعة، وأخيراً درجة قدرات المسح البيئي وهي مرتفعة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالحي & عبدالله، 2023; نعمة & عبد الرحيم، 2021)

## 4.2.1 نتائج تحليل أبعاد واقع الاستشراف الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية

### أولاً: بُعد قدرات المسح البيئي

تبين نتائج الدراسة أن شركة اوريدو تتمتع بقدرات عالية في مجال المسح البيئي، حيث تولي اهتماماً بالغاً للقضايا الناشئة والاتجاهات الجديدة، والتكنولوجيا الناشئة التي قد تلعب دوراً حيوياً في استراتيجية الشركة في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يتضح أن الشركة تقوم بتحليل شامل للبيئة الخارجية، في كافة الجوانب مثل الجوانب التكنولوجية والسياسية والمنافسين، والعملاء، والبيئة الاجتماعية، والثقافية.

### ثانياً: بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي

تظهر نتائج الدراسة بوضوح عمق وتميز شركة اوريدو في مجال الاختيار الاستراتيجي، حيث تتجسد هذه القدرات في رؤية فاعلة ومتناغمة للمستقبل، وتطبيق معايير قياس الأداء بدقة وفعالية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة للشركة. وفي إطار هذه الرؤية، تتبنى الشركة عمليات تحليلية دقيقة للبيئة الخارجية والداخلية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وقائمة على الأدلة.

علاوة على ذلك، تظهر النتائج أن الشركة تتمتع بآليات فعّالة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بما في ذلك إجراء تحليلات مستقبلية متقدمة واستخدام أدوات مبتكرة مثل بطاقة الأداء المتوازن وتقنيات التنبؤ. وهذا يعكس التزاماً قوياً من الشركة بالابتكار والتحسين المستمر في إطار استراتيجيتها التنظيمية.

### ثالثاً: بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية

تظهر النتائج بوضوح عالٍ جداً إلى أن شركة اوريدو تتميز بدرجة عالية من تكامل القدرات الاستراتيجية، وهذا التميز لا يقتصر فقط على الورق، بل يتجلى عملياً في نظام تنظيمي متطور ومتكامل يتسم بالتواصل الفعّال والتنسيق الجيد بين مختلف الأقسام والفروع المختلفة في الشركة. ومن ثم، فإن

هذا التكامل لا يعكس فقط فعالية البنية التنظيمية، بل يشير إلى قوة الروح الاستراتيجية التي تسود الشركة.

تبدي الشركة اهتماماً بالغاً بتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات والقدرات لدى موظفيها. فهي توفر بنشاط الفرص التعليمية والتدريبية التي تعزز التطوير المهني والشخصي للموظفين، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم واستعدادهم لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. وعلاوة على ذلك، فإن تبني الشركة لأنظمة الحوافز الشاملة التي تتضمن المكافآت المادية وغير المادية يعكس التزامها بتشجيع الموظفين الذين يقدموا رؤى استشرافية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق رؤية وأهداف الشركة. ويعكس أيضاً إدارة الشركة الاهتمام الجدي بتعزيز التفاعل والتعاون داخل المؤسسة، من خلال تشجيع الموظفين على دراسة البيئة الخارجية ومشاركة المعرفة والمعلومات بشكل مفتوح وحر عبر جميع مستويات الإدارة والأقسام، وهو ما يعزز بشكل كبير الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات الاستراتيجية التي تواجه الشركة.

### السؤال الثاني: ما واقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟

تبين بأن الدرجة الكلية الدرجة الكلية لواقع التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو مرتفعة. كما تبين بأن أعلى الدرجات هي درجة محتوى التجديد الاستراتيجي وهي مرتفعة، يليها درجة عملية التجديد الاستراتيجي وهي مرتفعة، وأخيراً درجة سياق التجديد الاستراتيجي وهي مرتفعة.

### 4.2.2 نتائج تحليل أبعاد التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية

#### أولاً: بُعد سياق التجديد الاستراتيجي

تظهر النتائج أن بُعد السياق في التجديد الاستراتيجي لشركة اوريدو يحتل موقعاً متقدماً ومرموقاً. يعزى هذا الأداء المتميز إلى استراتيجية الشركة الفعالة في استقطاب الأفكار والمبادرات الاستراتيجية

الجديدة من داخل المنظمة، مما يسهم في تعزيز القدرة على التجديد والتطوير المستمر. يتضح من التحليل أيضًا أن الشركة تتمتع بقدرة استثنائية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع تطويرية ملموسة أو تأسيسية، تهدف إلى تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية بشكل يلبي تطلعات العملاء ويساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

ويعكس هذا الأداء الاستراتيجي الرفيع تغاني الشركة في تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل أروقتها، حيث يتمحور نهجها حول تشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في تطوير الأفكار وتبادل المعرفة والتجارب. كما تعمل الشركة على تطبيق إجراءات استراتيجية متطورة، تسهم في توجيه التحديات والمبادرات نحو تحقيق أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية بطريقة متكاملة ومتناغمة. ولا يقتصر دور الشركة على التجديد الداخلي فحسب، بل تتجاوز حدوده لتشمل التعاون مع جهات خارجية، مما يعكس استراتيجية مبادرة ومتكاملة للتجديد الاستراتيجي تتجاوز التقاليد والحدود المعتادة.

### ثانياً: بُعد محتوى التجديد الاستراتيجي

تبين بأن درجة واقع محتوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو مرتفعة. كما اتضح بأن واقع محتوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية يتمثل بأنه تهتم الشركة بموائمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية، تركز الشركة على استخدام الافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة، تركز الشركة على الأنشطة التي تتطلب اجراء التحسين على الأداء الحالي، تسعى الشركة لاكتشاف قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة لعملائها، تقبل الشركة الفرص التطويرية الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيتها الحالية.

### ثالثاً: بُعد عملية التجديد الاستراتيجي

تبيّن من التحليل أن درجة واقع عملية التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو تظل مرتفعة بشكل ملحوظ، مما يعكس التزام الشركة القوي بالابتكار والتحسين المستمر. يتجلى هذا في استغلال الشركة الفرص المتاحة في بيئة العمل في الوقت المناسب، بالإضافة إلى قدرتها على تجنب التهديدات المحتملة. كما تبرز استراتيجية الشركة في تجنب تكرار الإجراءات الاستراتيجية غير الفعالة، وتنفيذ الإجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي داخل الإطار الزمني المحدد لها.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التجديد الاستراتيجي في الشركة تشهد تغيرات ملحوظة من عام إلى آخر، حيث تتباين الإجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة كل عام، وهذا يشير إلى روح الحركة والتطوير المستمر داخل المنظمة. ومن المهم أيضاً أن نلاحظ التفاوت في عدد الإجراءات الاستراتيجية بين الأعوام، حيث تتطور استراتيجيات الشركة وفقاً لاحتياجات السوق وتحديات البيئة التنافسية، مما يعكس استجابتها الحساسة والمستمرة لتغيرات السوق والمتطلبات الاستراتيجية.

**السؤال الثالث: هل يوجد دور للاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة**

**اوريدو في الضفة الغربية؟**

تبيّن بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، وأن هذا الدور والأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الدرجة الكلية للاستشراف الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة تعزيز مستوى التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abuzaid et al., 2022) وكما اتفقت مع دراسة (مصطفى وجثير، 2022) بوجود دور للاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي ولكن لم يتم استخدام نفس ابعاد التجديد الاستراتيجي.

وتفرع عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية الثلاثة الآتية:

**السؤال الفرعي الأول: هل يوجد دور لقدرات المسح البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة**

**اوريدو في الضفة الغربية؟**

تبين بأنه يوجد أثر ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات المسح

البيئي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، وأن هذا الدور والأثر طردي

لقدرات المسح البيئي في التجديد الاستراتيجي، أي أنه كلما زاد مستوى قدرات المسح البيئي في شركة

اوريدو في الضفة الغربية زاد مستوى تعزيز التجديد الاستراتيجي لديها.

**السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد دور لقدرات الاختيار الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي**

**في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟**

تبين بأنه يوجد أثر ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لقدرات الاختيار

الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، وأن هذا الدور والأثر

طردي لقدرات الاختيار الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي، أي أنه كلما زاد مستوى قدرات الاختيار

الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية زاد مستوى تعزيز التجديد الاستراتيجي لديها.

**السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد دور لتكامل القدرات الاستراتيجية في تعزيز التجديد الاستراتيجي**

**في شركة اوريدو في الضفة الغربية؟**

تبين بأنه يوجد أثر ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكامل القدرات

الاستراتيجية في تعزيز التجديد الاستراتيجي في شركة اوريدو في الضفة الغربية، وأن هذا الدور والأثر

طردي لتكامل القدرات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي، أي أنه كلما زاد مستوى تكامل القدرات

الاستراتيجية في شركة اوريدو في الضفة الغربية زاد مستوى تعزيز التجديد الاستراتيجي لديها.

كما اتضح بأن بُعد تكامل القدرات الاستراتيجية هو الأكثر أثرا على التجديد الاستراتيجي يليه  
بُعد قدرات المسح البيئي وأخيرا اتضح بأن بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي هو الأقل أثرا في التجديد  
الاستراتيجي.

### 4.3 الاستنتاجات

تتعدد العوامل التي تسهم في ارتفاع النتائج في هذه الدراسة. أولاً، فإن حدة المنافسة في سوق فلسطين تعزز الضغوط على شركات الاتصالات، مما يجبرها على الابتكار وتطوير استراتيجيات تنافسية. ثانياً، تواجه الشركات تحديات كبيرة (التكنولوجيا والتطور السريع، البيئة القانونية والتنظيمية، التغيرات السياسية والاقتصادية) التي تضطرها لاعتماد استشراف استراتيجي للتكيف مع تغيرات البيئة. وفي السياق نفسه، يستخدم المنافس الوحيد استراتيجية التركيز لتحقيق تفوق تنافسي بما أنه غير موجود في قطاعات أخرى، وهذا يعزز الحاجة لتكثيف الجهود الاستراتيجية. وأخيراً، يضاف إلى هذه العوامل وجود شركة اوريدو في 16 دولة يمنحها ميزة تنافسية، حيث يتيح لها الوصول إلى أسواق متعددة والتعلم من تجارب مختلفة، مما يعزز قدرتها على تطبيق أفضل الممارسات واستراتيجيات التكيف في سوق فلسطين.

## 4.4 التوصيات

بناءً على النتائج الاستراتيجية المترتبة عن دراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي، واعتماداً على الإطار النظري والنتائج النقدية، أقدم مجموعة من التوصيات الاستراتيجية، بهدف تعزيز القدرات التنافسية وتعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة اوريدو في السوق المتنامي والمتطور.

### أولاً: تعزيز قدرات المسح البيئي:

تعزيز قدرات المسح البيئي يُعتبر أمراً بالغ الأهمية لدى شركة اوريدو لضمان نجاح في سوقٍ متنامٍ. بناءً على هذه الضرورة، يُوصى بتطوير نظام معلومات إدارية متكامل لجمع وتحليل البيانات البيئية الخارجية. وينبغي أن يستوعب هذا النظام بيانات من مصادر متعددة بانتظام وبطريقة منظمة، مع قدرات تحليلية متقدمة لفهم الاتجاهات والتطورات في البيئة الخارجية، كما يجب أن تتضمن واجهة النظام ميزات سهلة الاستخدام تتيح لجميع الموظفين الوصول إلى المعلومات بسهولة، مع القدرة على توليد تقارير وتحليلات استراتيجية لدعم القرارات الاستراتيجية.

### ثانياً: تعزيز التعاون مع مؤسسات البحث العلمي

يُوصى بتعزيز التعاون المؤسسي مع مؤسسات البحث العلمي كجزء لا غنى عنه من استراتيجية الشركة وذلك من خلال زيادة تفعيل وعمل الشراكات مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي. حيث يهدف هذا التعاون إلى استثمار الخبرات والمعرفة العلمية المتقدمة المتوافرة في المجتمع الأكاديمي والبحثي، بهدف تعزيز القدرة التنافسية للشركة وتحسين قدرتها على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. يُعتبر هذا التعاون أداة حيوية لتوجيه استراتيجيات الشركة نحو التحديات المستقبلية بشكل أكثر فعالية وفعالية. علاوة على ذلك، يمكن لهذا التعاون أن يساعد في تعزيز إمكانية

تطبيق البحث العلمي في العمليات اليومية للشركة، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز أدائها على المدى الطويل.

### ثالثاً: الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار

لتعزيز أداء الشركة والمحافظة على موقعها التنافسي في السوق. يُوصى بتعزيز جهود الشركة في البحث والتطوير والاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، لتحسين كفاءة العمل وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بفعالية وتحقيق التنمية والنجاح المستدام في السوق المتنامي والمتطور. ينبغي على الشركة الاستثمار في استخدام أساليب التنبؤ المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي لتحديد الاتجاهات الصناعية وتوجيه استراتيجيتها بما يتوافق مع التطورات المستقبلية.

### رابعاً: تشكيل لجنة متخصصة في الاستشراف الاستراتيجي

لتعزيز قدرة الشركة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتوجيه استراتيجياتها بشكل أفضل، توصي هذه الدراسة بتوجيه الجهود نحو تشكيل لجنة متخصصة في الاستشراف الاستراتيجي تكون مسؤولة عن تنسيق وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالتنبؤ المستقبلي داخل الشركة. ستتولى هذه اللجنة جمع وتحليل البيانات الاستراتيجية، وتطوير نماذج التنبؤ المستقبلية باستخدام أحدث التقنيات والأساليب البحثية. بفضل التركيز على جمع وتحليل البيانات، ستتمكن اللجنة من توفير رؤى دقيقة تساعد الشركة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق واستغلال الفرص الجديدة. علاوة على ذلك، فإن التكامل الوثيق بين اللجنة وإدارات الشركة المختلفة سيساهم في ضمان أن تكون الاستراتيجيات المستقبلية مبنية على أسس علمية وتحليلية، مما يدعم تنفيذ القرارات بفعالية وكفاءة. كما يتعين على اللجنة تعزيز قدرات الفريق الداخلي من خلال التدريب المستمر وتنظيم ورش عمل متخصصة في الاستشراف الاستراتيجي وتحليل البيانات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة ومع الشركاء الخارجيين، مثل

الجامعات ومراكز البحث، لتعزيز نقل المعرفة وتبادل الخبرات. وأخيراً، ستقوم اللجنة بتقديم تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن الاتجاهات المستقبلية والتوصيات الاستراتيجية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تسهم في تحقيق النجاح المستدام للشركة في بيئة الأعمال المتغيرة.

#### 4.5 الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة

يهدف هذه القسم إلى تسليط الضوء على الدراسات والأبحاث المستقبلية المقترحة التي يمكن تنفيذها لتعزيز فهمنا لموضوع البحث الحالي وتطبيقاته المحتملة في مجال الإدارة والاستراتيجية. وفيما يلي بعض المواضيع المقترحة المرتبطة بموضوع دراستي الحالية:

1. دور الاستشراف الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الكبيرة والمتوسطة في فلسطيني.
2. تحليل دور الابتكار في تعزيز التجديد الاستراتيجي والتنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطيني.
3. دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين.

## المراجع العربية

1. القرآن الكريم
2. هادي، محمد نبيل والعبادي، هاشم فوزي (2019). دور الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق الاستدامة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، 5(1)، 71-84.
3. العمرو، نايل حمزة والزعبي، خالد (2022). أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 35، العدد 5، ص 227-270. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35682/1681>
4. اللوح، وائل مصطفى (2023). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
5. الموسوي، هيام حسن ورشيد، يصغ رحيم (2022). الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين مهارات الملاكات التربوية /دراسة استطلاعية لأراء الملاكات التربوية المتقدمة في المديرية العامة التربية النجف. مجلة جامعة الكوفة. <https://www.researchgate.net/publication/373710739>
6. أوهلل، ادريس (2023). الانفجار العظيم: عصر النهايات، الطبعة الثانية، مجموعة الأكاديميات الدولية.
7. طعمة، عبد الإله نادر (2023). مدى تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
8. عبد الحي، أسماء الهادي وعبد الله، أسماء أبو بكر (2023). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(8)، 622-743.
9. عيد، ايمن عادل (2023). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 60(1)، 219-266.
10. قدوري، فائق مشعل والآلوسي، وفاء محمد فخري (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1)، 113-140.

11. قنديل, سماح خليل (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-985138>
12. كوللي، مهفان شريف وسندي، مهابات محسن (2021). الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء قيادات الاكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان-العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 9(3)، 113-140. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.3.707>
13. مصطفى، روند نبيل وجثير، سعدون حمود (2022). تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة-دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (52)، 107-124. <https://doi.org/10.55562/jruc.v52i2.546>
14. نعمة، أسماء حبيب وعبد الرحيم، سناء (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، 27(125)، 233-242.
15. هيفي، عامر حمود ومحيميد، كفاح عباس (2022). الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(59)، 362-375. <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.59.1.21>
16. يوسف، شريف محمد محمد (2023). القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات، المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 115-136.
17. الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، (2024). موقع هيئة تشجيع الاستثمار والمدن الصناعية في فلسطين. [http://www.pipa.ps/ar\\_page.php?id=1adfe4y1761252Y1adfe4](http://www.pipa.ps/ar_page.php?id=1adfe4y1761252Y1adfe4)
18. الحصاد الاقتصادي الفلسطيني للعام 2023، (2024). موقع سلطة النقد الفلسطينية. <https://www.pma.ps/ar>
19. موقع اوريدو فلسطين. (2024). <https://www.ooredoo.ps>
20. موقع اوريدو قطر. (2024). <https://www.ooredoo.qa/web/en/about-us>

## المراجع الاجنبية

- Abbott, S. G., & Ade-Ibijola, A. (2019). Trend analysis: A decision tool in SA healthcare. 2019 International Multidisciplinary Information Technology and Engineering Conference (IMITEC) ,
- Abd Razak, D. S., Mills, G., & Roberts, A. (2018). How do infrastructure owners build capabilities to reduce operational failure? Proceeding of the 34th Annual ARCOM Conference, ARCOM 2018 ,
- Abrahamsen, M. H., Halinen, A., & Naudé, P. (2023). The role of visioning in business network strategizing. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113334>
- Abuzaid, A. N., Haraisa, Y. E. A., & Alateeq, M. M. (2022). The Mediating Effect of Dynamic Capabilities on the Relationship Between Strategic Foresight and Strategic Renewal: Evidence from Islamic Banks in Jordan. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e0369. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.369>
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-29 .3<https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Agresti, A. (2012). *Categorical data analysis* (Vol. 792). John Wiley & Sons .
- Ahmad, H., Sabarb, R., & Anuar, N. K. (2020, 14-15 October 2020). *PESTEL's Holistic Framework for Rural Development* The International Seminar on Regional Politics, Administration and Development 2020 (INSORPAD2020), STISIPOL Raja Haji, Riau, INDONESIA .
- Al-Humairi, B. A., Hassan, L. S. M., Al-Hindawi, Z. A. R., & Kazem, F. H. (2022). The role of strategic renewal in achieving organizational prosperity A study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Directorate of Education in Najaf Governorate. *Magazine of College Administration&Economics for Economic & Administration & Financial Studies* .(2)14 ,
- Al-Kaabi, A. K. S., & Al-Kubaisi, S. A.-D. A. K. (2021). Strategy formulation for Missan Oil Company for the years 2020-2024. *journal of Economics And Administrative Sciences*, 27 .(126)
- Al-Sobai, K. M., Pokharel, S., & Abdella, G. M. (2020). Perspectives on the Capabilities for the Selection of Strategic Projects. *Sustainability*, 12(19), 8191. <http://dx.doi.org/10.3390/su12198191>

- Al Shawabkeh, K. (2024). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage: The mediating role of strategic renewal at Jordanian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 446-461. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.36](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.36)
- Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). RESOLVING THE PARADOX OF INTERDEPENDENCY AND STRATEGIC RENEWAL IN ACTIVITY SYSTEMS. *The Academy of Management Review*, 40(2), 210-234 .
- Aldulaimi, S. H., Ali, B. J., Yas, Q. M., Abdeldayem, M. M., Aswad, A. R., & Hammad, A. M. (2022). Application of big data analysis to foresight the future: a review of opportunities, approaches, and new research directions. 2022 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETISIS),
- Alimadadi, N., & Aghaziarati, M. (2014). Organizational learning: a window toward strategic renewal (Saipa Industrial Group). *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(2), 389-401 .
- Alubadi, S., & Taher, A. A. (2021). Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organisations: A Case Study at Al-Mustansiriya University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 54-72 .
- Amankwah-Amoah, J., Ottosson, J., & Sjögren, H. (2017). United we stand, divided we fall: historical trajectory of strategic renewal activities at the Scandinavian Airlines System, 1946-2012. *Business History*, 59(4), 572-606. <https://doi.org/10.1080/00076791.2016.1250743>
- Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S1363919616500407>
- Andersen, P., Holmen, E., & Pedersen, A.-C. (2018). Que Sera, sera? Conceptualizing business network foresighting. *IMP Journal*, 12(1), 56-74. <https://doi.org/10.1108/IMP-03-2017-0009>
- Andersen, P. D. (2023). Constructing Delphi statements for technology foresight. *Futures & Foresight Science*, 5(2), e144. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1002/ffo2.144>
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., Cochran, J. J., Fry, M. J., & Ohlmann, J. W. (2020). *Essentials of statistics for business and economics* (9th edition ed.). Cengage .

- Andresen, F., Schulte, B., & Koller, H. (2020). Foresight-as-emergence: an integrative framework of strategic foresight based on complexity and practice theory. *IEEE transactions on engineering management*, 69(2), 572-584. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1109/tem.2020.2985664>
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L., & International Conference on Strategic, M. (1976). *From strategic planning to strategic management*. Wiley & Sons .
- Artamonova, Y. D., & Demchuk, A. L. (2020, 30 Apr 2020). Connective identity in the modern world. *Voprosy Filosofii (Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences)*(4), 69–79. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.21146/0042-8744-2020-4-69-79>
- Au, K., Han, S., & Chung, H.-M. (2018). The impact of sociocultural context on strategic renewal: A twenty-six nation analysis of family firms. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(4), 604-627. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2017-0090>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Bai, Y., Xu, Y., & Jiao, J. (2021). Can corporate environmental management benefit from multirelationship social network? An improved maturity model and text mining based on the big data from Chinese enterprises. *Environment, Development and Sustainability : A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development*, 24(4), 5783-5810. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01683-8>
- Balawi, M., & Alkshali, S. (2022). Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(6). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i6/13343>
- Barinua, V., & Nwimua, B. P. (2022). Organizational Dynamic Capabilities and Corporate Resilience of Selected Parastatals in Rivers State. *BW Academic Journal*, 10(1,2022), 17-17 .
- Basso, L. F. C., & Kimura, H. (2010). The concept of risk in resource-based view (RBV): an exploratory analysis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 82-105. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000500005>
- Bátiz-Lazo, B. (2004). Strategic alliances and competitive edge: insights from Spanish and UK banking histories. *Business History*, 46 .56-23 ,(1) <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00076790412331270109>

- Baumgartner, M. A., & Mangematin, V. (2019). Strategy renewal: breaking the mould with new business models. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 22-31. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-20 0147-17>
- Baumgartner, S., & Peter, M. K. (2022). Strategic foresight and innovation management: a comparative study across international swiss banks. *Athens Journal of Business & Economics*, 8(4), 309-328. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.30958/ajbe 1-4-8>.
- Beliaeva, T., Ferasso, M., Kraus, S., & Damke, E. J. (2019). Dynamics of digital entrepreneurship and the innovation ecosystem: A multilevel perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2019-0397>
- Bishop, P., Tamarchak, R., Williams, C., & Radvanyi, L. (2020). Innovative application of strategic foresight to oncology research. *foresight*, 22(5-6), 533-550. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2020-0028>
- Bleady, A., Ali, A. H., & Ibrahim ,S. B. (2018). Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1-16 .
- Borch, K., Dingli, S. M., & Jørgensen, M. S. (2013). *Participation and interaction in foresight: Dialogue, dissemination and visions*. Edward Elgar Publishing .
- Boysen, A. (2020). Mine the gap: augmenting foresight methodologies with data analytics. *World Futures Review*, 12(2), 239-248. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1177/1946756720905639>
- Brandtner, P & ,Mates, M. (2021). Artificial intelligence in strategic foresight—current practices and future application potentials: current practices and future application potentials. Proceedings of the 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics ,
- Bughin, J., Kretschmer, T., & van Zeebroeck, N. (2021). Digital technology adoption drives strategic renewal for successful digital transformation. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 103-108. <https://doi.org/https://www.doi.org/10/1109.EMR.2021.3098663>
- Cainelli, A., & Janissek-Muniz, R. (2023). THE ROLES OF FORESIGHT IN LEVERAGING THE INNOVATIVENESS OF ORGANISATIONS. *International Journal of Innovation Management*, 26(07). <https://doi.org/10.1142/S136391962250058X>
- Cairns, G., Wright, G., Van der Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., & Organisational, F. (2006). Enhancing foresight between multiple agencies: Issues in the use of scenario

- thinking to overcome fragmentation. *Futures*, 38(8), 1010-1025.  
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.020>
- Capron, L., & Mitchell, W. (2011). *Selection Capability How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*. SSRN.  
<https://ssrn.com/abstract=1021176>
- Chandra, B., Siagian, Y. M., Santosa, W., & Jurnal, T. (2023). The Role of Enterprise Risk Management in enhancing Firm Performance: does Strategic Renewal really matters? *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 6(2), 11. <https://doi.org/DOI:10.51386/25815946/ijsms-v6i2p116>
- Chen, Y., Luo, D., & Li, W. (2014). Political connections, entry barriers, and firm performance. *Chinese Management Studies*, 8(3), 473-486.  
<https://doi.org/10.1108/CMS-08-2013-0148>
- Chulok, A. (2022). Foresight as a tool for creating and managing a company's ecosystem. *VOPROSY ECONOMIKI* .(3)  
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.32609/0042-8736-2022-3-52-76>
- Chunikhina, T., Bieliakova, O., Datsenko, V., & Chmeruk, H. (2022). Strategic management of open innovations. *Economics. Finances. Law*, 3(-), 26-29.  
<https://doi.org/10.37634/efp.2022.3.6>
- Colabi, A. M., & Khajeheian, D. (2018). Strategic renewal in corporate entrepreneurship context: A multi-case study. *Contributions to Management Science*, 315-337.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-71722-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71722-7_17)
- Comte, F., & Duval, C. (2018). Statistical inference for renewal processes. *Scandinavian Journal of Statistics*, 45(1), 164-193.  
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.1111/SJOS.12295>
- Cook, C. N., Inayatullah, S., Burgman, M. A., Sutherland, W. J., & Wintle, B. A. (2014). Strategic foresight :how planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. *Trends in Ecology & Evolution*, 29(9), 531-541.  
<https://doi.org/10.1016/j.tree.2014.07.005>
- Crews, C. (2023). As Innovation Changes, So Must Foresight. *Research-Technology Management*, 66(1), 66-67. <https://doi.org/10.1080/08956308.2023.2141048>
- Cristina, R.-M., Gabriel, W., & Adolfo, L.-P. (2022). Exploration of Network Theory to Evaluate Organizational Resilience. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 7(1), 28-48.  
<http://dx.doi.org/10.33889/IJMEMS.2022.7.1.003>

- Crocker, L., & Algina, J. (2008). Introduction to classical and modern test theory Mason. *Cengage Learning*, 78-79 .
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Crossan, M. M., Maurer, C. C., & Miner, A. S. (2015). Micro-Foundations of Strategic Renewal. *Academy of Management Proceedings* ,
- Culpan, R. (2014). *Open innovation through strategic alliances: Approaches for product, technology, and business model creation*. Springer .
- Danciu, V. (2022). Renewal of the Business Strategy, a Prerequisite for Success in the Post-Pandemic Future. *Romanian Economic Journal*, XXV(83), 34-45. <http://dx.doi.org/10.24818/REJ/2022/83/02>
- Darmawati, W. (2019). Dynamic Capabilities Ud Get Along Well Responding to the Realization of Kerosene to Liquefied Petroleum Gas Conversion Policy. *Agora*, 7.(1)
- Dasuki, R. E. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 447-454. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.710>
- Day, G. S., Schoemaker, P. J. H., Lenz ,M., O'Reilly for Higher, E., & Safari, a. O. R. M. C. (2020). *See Sooner, Act Faster : how vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence*, Ascent Audio. <https://ezproxy.torontopubliclibrary.ca/login?url=https://learning.oreilly.com/library/view/9781469078380/-/ar>
- de Aro, E. R., & Perez, G. (2021). Identification of dynamic capabilities in open innovation. *Innovation & Management Review*, 18(2), 118-128. <https://doi.org/10.1108/INMR-10-2019-0120>
- De Geus, A. (1990). Stockton Lecture an der London Business School. *Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript*, 3, 7-13 .
- Dementiev, V. E. (2019). Viability of hierarchical organizations in a volatile economic environment. *Russian Journal of Management*, 17(3), 367-386 .
- Demneh, M. T., Zackery, A., & Nouraei, A. (2023). Using corporate foresight to enhance strategic management practices. *European Journal of Futures Research*, 11(1), 5. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1186/s40309-023-00217-x>

- Dumanska, I. (2021). METHODOLOGY OF FORESIGHT-ANALYSIS IN FORECASTING THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TRADE. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 109-117. <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-109-117>
- Durance, P. (2010). Reciprocal influences in future thinking between Europe and the USA. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1469-1475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.006>
- Ehls, D., Gordon, A., Herstatt, C., & Rohrbeck, R. (2022). Guest Editorial: Foresight in strategy and innovation management. *IEEE transactions on engineering management*, 69(2), 483-492. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2021.3077342>
- Elia, G., & Margherita, A. (2017). Assessing the maturity of crowdventing for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 61(2), 271-283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.008>
- Elshehaly, M., Sohal, K., Lawton, T., Bryant, M., & Mon-Williams, M. (2022). Creative visualisation opportunities workshops: A case study in population health. 2022 IEEE Evaluation and Beyond-Methodological Approaches for Visualization (BELIV) ,
- Engelbrecht, M. (2010). Strategic Foresight and Anticipatory Corporate Governance – The Role of the Independent Non-Executive Director. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1710478>
- European-Union .(2023) .*Strategic foresight report 2023* (KA-03-23-351-EN-N) .
- Evayani, E., Mutia, E., Saleh, M., & Rahmawati, S. (2022). Dynamic Capability Theory: Perspektif Akuntansi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 7(2), 324-331 .
- Fergnani, A. (2019). Mapping futures studies scholarship from 1968 to present: A bibliometric review of thematic clusters, research trends, and research gaps. *Futures*, 105, 104-123. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.09.007>
- Fergnani, A. (2022). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820-844.
- Ferguson, B. C., Brown, R. R., & Deletic, A. (2013). Diagnosing transformative change in urban water systems: Theories and frameworks. *Global Environmental Change*, 23(1), 264-280. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.07.008>
- Fisal, M. Z., & Kadhem, H. F. (2023). The Effect of Strategic Foresight on Achieving Strategic Entrepreneurship: Applied Research I. *International Journal of Research in*

*Social Sciences and Humanities*, 12(I, Jan-Mar).  
<https://doi.org/DOI:10.37648/ijrssh.v13i01.018>

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>

Fuertes, G., Alfaro, M., Ternero, R., Vargas, M., Gutierrez, S., & Sabattin, J. (2020). (Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020.  
<https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

Fulmer, R. M., Stumpf, S. A., & Bleak, J. (2009). The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership*, 37(3), 17-22.  
<https://doi.org/10.1108/10878570910954600>

Gassner, R., & Steinmuller, K. (2018). Scenarios that tell a story. Normative narrative scenarios—An efficient tool for participative innovation-oriented foresight. *Envisioning Uncertain Futures: Scenarios as a Tool in Security, Privacy and Mobility Research*, 37-48. [https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-658-25074-4\\_3](https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-658-25074-4_3)

Gomez, A. S., & Rangus, K. (2019). Open innovation: it starts with the leader's openness. *Innovation: Organization and Management*.  
<https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1615376>

Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. *Technological Forecasting & Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>

Grama-Vigouroux, S., Saidi, S., Berthinier-Poncet, A., Vanhaverbeke, W., & Madanamoothoo, A. (2020). From closed to open: A comparative stakeholder approach for developing open innovation activities in SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 230-244. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.016>

Greco, M., Grimaldi, M., & Cricelli, L. (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 34(5), 501-516.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.008>

Greve, C., & Ysa, T. (2023). *Handbook on Strategic Public Management*. Edward Elgar Publishing Limited.  
<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=7242996>

- Guerra, A. L., Gidel, T., & Vezzetti, E. (2016). Toward a common procedure using likert and likert-type scales in small groups comparative design observations. DS 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference ,
- Guevara, A. D. H., Garostidi, I. Z., & Alegria, R. (2019). STRATEGIC FORESIGHT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(3). <https://doi.org/10.5585/geas.v8i3.15776>
- Haag, H.-C., & Tilebein, M. (2013). Dynamic Business Model Analysis for Strategic Foresight in Production Networks. Robust Manufacturing Control: Proceedings of the CIRP Sponsored Conference RoMaC 2012, Bremen, Germany, 18th-20th June 2012 ,
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 155(3). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- Halal, W. E., Garretson, J., & Davies, O. (2022). Updating strategy for a high-tech world: constant change from the bottom up and the outside in. *foresight*, 24(1), 37-54 .
- Harlan, J. (2022). Inside Persistent Strategic Renewal: A Process Study of Structural Ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14151abstract>
- Hattab, H. N., Atti, L. M., & Sabeeh, A. O. (2023). The impact of strategic capabilities in achieving sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(2), 12-40. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.48165/sajssh.2023.4202>
- Helmold, M., Dathe, T., Hummel, F., Terry, B., & Pieper, J. (2020). *Successful international negotiations*. Springer. [https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-33483-3\\_11](https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-33483-3_11)
- Hines, A. (2020). When did it start? Origin of the foresight field. *World Futures Review*, 12(1), 4-11. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/1946756719889053>
- Höpner, M., & Krempel, L. (2004). The Politics of the German Company Network. *Competition & Change*, 8(4), 339-356. <https://doi.org/10.1080/1024259042000304392>
- Hornig, J.-J., Liao, K.-Y., & Wang, S.-Y. (2017). Using social network theory to analyze the effectiveness of environment, safety and health management for two petrochemical companies. *Process Safety Progress*, 36(2), 121-132. <https://doi.org/10.1002/prs.11865>

- Hourani, M. (2017). Conceptual frameworks for strategy implementation: A literature review. *Journal of Management Research*, 9(3), 12-30. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.5296/JMR.V9I3.11222>
- Hussein, H. W., & Al-Zubaydi, G. D. T. (2021). Employ lean leadership behaviors to enhance investment in human capital. *Journal of Economics And Administrative Sciences*, 27.(126)
- Islam, M. T., & Khan, B. U. (2024). Big Data and Analytics: Prospects, Challenges, and the Way Forward. In *Encyclopedia of Information Science and Technology, Sixth Edition* (pp. 1-30). IGI Global. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.4018/978-1-6684-7366-5.ch048>
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Jassim, K. J., & AlKubaisy, S. A.-D. A. (2023). The Impact of Strategic Foresight on Strategic Recovery/Field Research in Rafidain Bank. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 4191-4207 .
- José, R. (2022). Future scenarios as a tool for citizen engagement in Smart Cities. 2022 7th International Conference on Smart and Sustainable Technologies (SpliTech) ,
- Kaipainen, J., & Aarikka-Stenroos, L. (2022). How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 1947-1963. <https://doi.org/10.1002/bse.2992>
- Kankar, A. (2024). *February's Bold Pivot :Layoffs Ignite Strategic Renewal in Biotech & BioPharma Industry*. SpectrumHired .
- Kim, J.-S., & Miles, I. (2023). Examining dynamic system integration capabilities in knowledge boundaries of convergent service architectures: two cases of a telecommunication company. *International Journal of Technology Management*, 92(3), 184-205. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1504/ijtm.2023.128837>
- King, D. R. (2023). Using Strategic Foresight to Lead in a Gentrifying Business Culture. *International Journal of Business and Management Research*, 11(1), 56-59. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.110107>
- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2017). To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. *International*

*Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 739-756.  
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/S11365-016-0420-9>

Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy. *Nursing research*, 39(2), 121-123 .

Knights, D., & Morgan, G. (1995). STRATEGY UNDER THE MICROSCOPE: STRATEGIC MANAGEMENT AND IT IN FINANCIAL SERVICES\*. *Journal of Management Studies*, 32(2), 191-214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00340.x>

Koleta, R. (2024). *The Modern Chief Revenue Officer: Mastering the Art of Revenue Generation and Renewal*. Medium .

Krösbacher, P. (2022). *THE IMPACT OF CEOS' POLITICAL ORIENTATIONS ON STRATEGIC CHOICES AND FIRM OUTCOMES* Doctoral dissertation, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck .[

Kruse, M & „Svendsen, A. D. (2017). Foresight and the future of crime: Advancing environmental scanning approaches. *Using Open Data to Detect Organized Crime Threats: Factors Driving Future Crime*, 73-101.  
[https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-52703-1\\_4](https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-52703-1_4)

Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., & Li, W. (2005). *Applied linear statistical models*. McGraw-hill .

Kuzminov, I., Bakhtin, P., Khabirova, E., & Loginova, I. V. (2018). Detecting and validating global technology trends using quantitative and expert-based foresight techniques. *Higher School of Economics Research Paper No. WP BRP*, 82.  
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.2139/SSRN.3240516>

Kvasha, T. (2022). Foresight Research as a Strategic Planning Component. *University Scientific Notes* .194-184 ,((86-85) 2-1)  
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.37491/unz.85-86.15>

Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00961.x>

Land, A., Gruchmann, T., Siems, E., & Beske-Janssen, P. (2022). Dynamic capabilities theory. In *Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research* (pp. 378-398). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.4337/9781839104503.00029>

- Lapidus, L. V., Draganyuk, A. O., & Mzokov, A. R. (2023). Foresight as a strategic technological forecasting tool in digital transformation. *Economics and Management*, 29(6), 630-644. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-6-630-644>
- Lin Chi, L. T. (2022). FORESIGHT AS A TOOL FOR STRATEGIC FORECASTING AND LONG-TERM PLANNING OF THE ECONOMY OF ENTERPRISES. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*, 2/2(122), 28-34. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.02.02.004>
- MacKay, R. B., & McKiernan, P. (2004). The role of hindsight in foresight: refining strategic reasoning. *Futures*, 36 .179-161 ,(2)[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00147-2](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00147-2)
- Madhavapeddy, A., & Minsky, Y. (2022). *Real World OCaml: Functional Programming for the Masses*. Cambridge University Press. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1017/9781009129220.017>
- Mahajan, V., & Wind, J. (1989). Market discontinuities and strategic planning: A research agenda. *Technological Forecasting & Social Change*, 36(1), 185-199. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(89\)90023-1](https://doi.org/10.1016/0040-1625(89)90023-1)
- Mielcarek, P. (2018). The Strategic Renewal Process – the Challenge of Creating and Capturing Value. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 23(4), 28-34. <http://dx.doi.org/10.15611/ms.2018.4.04>
- Miller, K. D., Gomes, E., & Lehman, D. W. (2019). Strategy restoration. *Long range planning*, 52(5). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.005>
- Mohammadi, R. (2023). The Role of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 40-45. <https://doi.org/10.52547/ijimes.3.1.40>
- Mojumder ,A., & Singh, A. (2021). An exploratory study of the adaptation of green supply chain management in construction industry: The case of Indian Construction Companies. *Journal of Cleaner Production*, 295. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126400>
- Moqaddamerad, S., & Ali, M. (2024). Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123095. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>.
- Moradi, Z., Ghilavi, M., Khan Mohammadi, M. H., & Hajiha, Z. (2021). Application of resource-based view theory in assessing of efficiency of companies accepted in Tehran stock exchange by data envelopment analysis. *Advances in Mathematical*

Muijs, D. (2022). *Doing quantitative research in education with IBM SPSS statistics* (Third edition ed.). SAGE .

Mukhamedkhanova, A. B., Tulemetova, A. S & ,Zhurynov, G. M. (2021). INTERACTION BETWEEN INNOVATION FORESIGHT AND ENSURING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES. *THE BULLETIN*, 3(391), 86-91. <https://doi.org/10.32014/2021.2518-1467.103>

]Record #41 is using a reference type undefined in this output style[.

Munchus, G., & McArthur, B. (1991). Revisiting the Historical Use of the Assessment Centre in Management Selection and Development. *Journal of Management Development*, 10(1), 5-13. <https://doi.org/10.1108/02621719110003999>

Myasnyankina ,O. V., & Zaitsev, A. A. (2023). Foresight as a tool for implementing the directions of new industrialization. *Вестник университета*(2), 48-56. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.26425/1816-4277-2023-2-48-56>

Naixiao, Z., & Chunhua, H. (2012). Research on Open Innovation in China: Focus on Intellectual Property Rights and their Operation in Chinese Enterprises. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 3(1), 65-71. <https://doi.org/10.4018/jabim.2012010106>

Nazarko ,J., Ejdyś, J., Gudanowska, A. E., Halicka, K., Kononiuk, A., Magruk, A., & Nazarko, Ł. (2022). Roadmapping in regional technology foresight: A contribution to nanotechnology development strategy. *IEEE transactions on engineering management*, 69(1), 179-194 . <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1109/tem.2020.3004549>

Nentwich, M., Appelt, D., Capari, L., Gudowsky-Blatakes, N., & Peissl, W. (2022). Foresight and technology assessment: monitoring future topics for the Austrian Parliament Report version: November 2022. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1553/ita-pb-ait-19>

Nguyen, K. N. D., & Peltoniemi, M. (2019). Strategic Renewal: Very Hard, Nearly Impossible. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 11693. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11693abstract>

Nieves, J., & Osorio, J. (2019). Strategic renewal in services: The role of the top management team's social relationships. In *Strategic Renewal* (pp. 279-298). Routledge. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.4324/9780429057861-14>

- Omer, I., Al-janabi, S. M., & AL-essawi, H. (2020). The Role of Strategic Renewal in Promoting Organizational Innovation-An analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the General Company for the Pharmaceutical Industry in Samarra. *Tanmiyat Al-Rafidain*, 39(127), 123-144. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.33899/TANRA.2020.127034.1019>
- Ozcan, S., Homayounfar, A., Simms, C., & Wasim, J. (2022). Technology roadmapping using text mining: A foresight study for the retail industry. *IEEE transactions on engineering management*, 69(1), 228-244. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1109/TEM.2021.3068310>.
- Palumbo, M. E., Bazzato, E., Marignani, M., Mundula, L., Balletto, G., th International Conference on Computational, S., & Its Applications, I. (2020). Environmental Dimension into Strategic Planning. The Case of Metropolitan City of Cagliari. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12255 LNCS, 456-471. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58820-5\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58820-5_34)
- Perini, L., Carneiro, J. M. T., & Miller, K. (2022). Strategic Inertia and Renewal: Contrasting Responses to Market Changes. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14719abstract>
- Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic management journal*, 41(6), 1112-1138. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1002/SMJ.3115>
- Pherson, R. H. (2018). Leveraging the future with foresight analysis. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 20(2), 102-131. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1080/23800992.2018.1484237>
- Pistecky, W. (2023). Dialogprozesse in Gruppen. *perspektive mediation*, 20(2), 136-143. [https://doi.org/https://www.doi.org/10.33196/pm202302013\\_601](https://doi.org/https://www.doi.org/10.33196/pm202302013_601)
- Poskela, J., & Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 671-684. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00692.x>
- Pratap, S & Saha, B. (2018). Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices, and the process of strategic renewal. *Strategic management journal*, 39(3), 759-793. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1002/SMJ.2749>
- PRIEM, L., & BUTLER, E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? . *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. <https://doi.org/doi.org/10.2307/259392>

- Ramansh, K., Kalra, P., & Mehrotra, D. (2020). Trend analysis for retail chain using statistical analysis system. *Soft Computing: Theories and Applications: Proceedings of SoCTA 2018* ,
- Ramírez, R., & Wilkinson, A. (2018). *Strategic reframing : the Oxford scenario planning approach*. Oxford University Press .
- Ravasi, D., & Lojacono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning*, 38(1), 51-77. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.11.010>
- Ringland, G. (2010). The role of scenarios in strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(9), 1493-1498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.010>
- Riviere, M., Suder, G., & Bass, A. E. (2018). Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 27(1), 66-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.006>
- Rogachevskiy, O. (2020). APPLICATION OF FORESIGHT METHODOLOGY IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE NATIONAL HEALTHCARE. *Odessa National University Herald. Economy*, 25(6(85)). <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-14>
- Rohrbeck, R. (2010). *Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm*. Springer Science & Business Media .
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.002>
- Rohrbeck, R., & Thom, N. (2008). Strategic foresight at deutsche telekom AG. 2008 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology ,
- Saadatmand, M., Dabab, M., & Weber, C. (2018). Dynamics of competition and strategy: A literature review of strategic management models and frameworks. 2018 Portland international conference on management of engineering and technology (PICMET) ,
- Saldivar, M. G. (2012). A primer on survey response rate. *Florida State University: Learning Systems Institute* .
- Sarmiento, J. R. M., Pasman, G., Hultink, E. J., & Stappers, P. J. (2020). Concept Cars as Vehicles for Change in SMEs. *Temas de Disseny*(36). <http://dx.doi.org/10.46467/TdD36.2020.40-69>

- Sarukhani, S., Dabiran, F., & Ayatollahi, Z. (2014). Integrated management in the communication service provider's network. 7<sup>th</sup> International Symposium on Telecommunications (IST'2014) ,
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (Ninth edition ed.). Pearson .
- Sauro, J & ,Lewis, J. R. (2016). *Quantifying the user experience: Practical statistics for user research*. Morgan Kaufmann .
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>
- Schulze, J., Grüne, M., John, M., Neupert, U., & Thorleuchter, D. (2020). Futures research as an opportunity for innovation in verification technologies. *Nuclear Non-proliferation and Arms Control Verification: Innovative Systems Concepts*, 187-204. [https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-29537-0\\_13](https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-030-29537-0_13)
- Schwarz, J. O. (2024). *Strategic foresight : an introductory guide to practice*. Routledge, Taylor & Francis Group .
- Seppanen, P., Liukkunen, K., Oivo, M., & th International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, P. (2017). Little big team: Acquiring human capital in software startups. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10611 LNCS, 280-296. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69926-4\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69926-4_20)
- Serbulescu, R. (2012). The dialogue in foresight .
- Shelton, K., Haynes, C. A., & Creggan, K. A. (2022). *Research anthology on innovative research methodologies and utilization across multiple disciplines*. Information Science Reference, an imprint of IGI Global. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.4018/978-1-6684-3881-7.ch024>
- Sinha, A. A., Rajendran, S., Nazareth, R. P., Lee, W., & Ullah, S. (2020). Improving the service quality of telecommunication companies using online customer and employee review analysis. *Quality Management Journal*, 27(4), 182-199. <https://doi.org/10.1080/10686967.2020.1809581>

]Record #73 is using a reference type undefined in this output style[.

- Smallenbroek, O., Caperna, G., Papadimitriou, E. (2023). *ICT Development Index 2023* (1831-9424). (Measuring digital development Issue. International Telecommunication Union. <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2023/>
- Song, J., Lee, K.-B., Zhou, Z., Jia, L., Cegielski, C., & Shin, S. I. (2022). Enhancing supply chain sensing capability through social media: an environmental scanning perspective. *Information Technology & People* .391-367 ,(1)35 , <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1108/ITP-11-2019-0609>
- Stehlik, D. M., & Foot, J. P. (2019). Foresight renewal: Beginning and ending with foresight in the Florida and Ohio Army National Guard organizations. *Futures Thinking and Organizational Policy: Case Studies for Managing Rapid Change in Technology, Globalization and Workforce Diversity*, 247-268. [https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-94923-9\\_12](https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-94923-9_12)
- Stovba, E., & Luk'yanova, M. (2021). Strategic Analysis and Assessment of The Export Potential of Regional Agricultural Products Based on The Use of Foresight Technologies. *Agrarian Bulletin of the Urals*(9 (212)), 93-102. <https://doi.org/DOI:10.32417/1997-4868-2021-212-09-93-102>
- Sultan, D. M. A. R., & Raheem, D. M. M .A. (2023). A comparative study in anticipating strategic planning and future thinking between the leaders in charge of managing the student activities departments of Iraqi public and private universities. *Journal of Sports Science and Nutrition*, 4(1), 7 .85-6 <https://doi.org/10.33545/27077012.2023.v4.i1b.149>
- Swager, W. L. (1972). Strategic planning I: The roles of technological forecasting. *Technological Forecasting & Social Change*, 4(1), 85-99. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(72\)90049-2](https://doi.org/10.1016/0040-1625(72)90049-2)
- Szpilko, D .(2020) .Foresight as a tool for the planning and implementation of visions for smart city development. *Energies*, 13(7), 1782. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.3390/EN13071782>
- Taferner, S. G. (2023). Strategic Foresight Capability and its Impact on Firm Performance: A systematic, AI-based Literature Review. *Junior Management Science*, 8(3), 658-681. <https://doi.org/https://doi.org/10.5282/jums/v8i3pp658-681>
- Teece, D. J., Heaton, S., Denrell, J., & Powell, T. C. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage : Contributions and Scope Conditions. In *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

[https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

- Tran, T. M. T., Yuen, K. F., Li, K. X., Balci, G., & Ma, F. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management. *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118401>
- Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H., & van den Bosch, F. (2019). *Strategic renewal: Core concepts, antecedents, and micro foundations*. Routledge. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.4324/9780429057861>
- Uhl, A., Kolleck, N., & Schiebel, E. (2017). Twitter data analysis as contribution to strategic foresight-The case of the EU Research Project “Foresight and Modelling for European Health Policy and Regulations”(FRESHER). *European Journal of Futures Research*, 5(1), 1. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1007/S40309-016-0102-4>
- Utkin, D. V., Bagramyants, N. L., & Safyanov, V. I. (2021). Foresight Strategic Forecasting Technology in Higher Education. 1st International Conference on Education: Current Issues and Digital Technologies (ICECIDT 2021), (
- Uziene, L. (2015). Open Innovation, Knowledge Flows and Intellectual Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 1057-1062. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.525>
- Venard, C. (2023). *Driving Digital Transformation in Telecoms: Adopting a People-Centered Approach for Future Success* (THE CURRENT CHALLENGES IN TELECOMS , Issue. <https://www.praxedo.com/our-blog/digital-transformation-drive-change-in-telecoms-industry/>
- Venturelli, A., Caputo, A., Pizzi, S., & Valenza, G. (2022). A dynamic framework for sustainable open innovation in the food industry. *British Food Journal*, (6)124 , .1911-1895 <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2021-0293>
- Viera, B., Svetlana, D., Taliat, B., Liudmyla, N., & Olha, D. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 9(2), 100087-. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long range planning*, 34(2), 159-178. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00032-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00032-2)

- Wang, X., & Kang, J. (2005). Service-oriented business integration and management in telecom. Proceedings of ICSSSM'05. 2005 International Conference on Services Systems and Services Management ,.2005 ,
- Weiss, L., & Kanbach, D. K. (2023). Leveraging new business innovation for strategic renewal: An organizational framework for strategic corporate venturing. *Creativity and Innovation Management*, 32(2), 316-339. <https://doi.org/10.1111/caim.12553>
- Woeffray, O., & Carvalho, P. (2023). *The future isn't what it used to be: Here's how strategic foresight can help.* W. E. Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/strategic-intelligence-whyforesight-key-future-readiness/>
- Woodgate, D. (2018). Foresight as a Tool for Increasing Creativity in the Age of Technology-Enhanced Learning. ICT Innovations 2018. Engineering and Life Sciences: 10th International Conference, ICT Innovations 2018, Ohrid, Macedonia, September 17–19, 2018, Proceedings 10 ,
- Xin ,X., & Avotra, A. A. R. N. (2023). Role of environmental ownership and associated parameters to assess green patents in technologies with environmental scanning system as a controlling factor. *Environmental Research*, 227, 115809. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.1016/j.envres.2023.115809>
- Yefremova, N., Marchenko, M., & Lomovskykh, L. (2023). The role and significance of foresight in the strategic management of regional development in the era of globalization and digital transformation of the economy. *Galic'kij ekonomičnij visnik*, 82(3), 145-151. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.145](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.145)
- Yu, C., & Sanghun, S. (2023). Data-Driven Futuristic Scenarios: Smart Home Service Experience Foresight Based on Social Media Data. *Systems*, 11(28).287 ,(7 <http://dx.doi.org/10.3390/systems11060287>
- Zaini, S. M., & Ekasari, A. (2022). Reflection of The Application of Delphi Method in Developing Corporate Social Responsibility (CSR) Voluntary Disclosure Index. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 12(3). <https://doi.org/https://www.doi.org/10.6007/ijarafms/v12-i3/14824>
- Zakharov, M. Y. (2021). SOCIOCULTURAL TRADITION AND DIGITAL SOCIETY: TWO STRATEGIC LANDMARKS OF THE CHINESE FORESIGHT TECHNOLOGY .*Вестник университета*, 0(2), 159-165. <http://dx.doi.org/10.26425/1816-4277-2021-2-159-165>
- Zhao, L.-R. (2022, 07 Oct 2022). Creative Writing. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.31219/osf.io/acjrw>

## الملحق رقم (1)



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

### استبانة

أخي المدير ... أختي المديرية...

تحية طيبة وبعد،

يسرّفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي طوّرت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي يقوم الباحث بإجرائها والتي تتمحور حول " دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التجديد الاستراتيجي/ دراسة تطبيقية على شركة اوريدو في الضفة الغربية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال (MBA) من جامعة الخليل، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، يأمل الباحث التكرم بالإجابة على كافة فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون

الباحث / حافظ سعيد القواسمي

بإشراف الدكتور / محمد "محمد حافظ" الجعبري

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية  
يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
سنوات الخبرة:	دون 5 سنوات <input type="checkbox"/>	10-5 سنة <input type="checkbox"/>	15-11 سنة <input type="checkbox"/>	16-20 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراة <input type="checkbox"/>		
المستوى الوظيفي:	الإدارة الدنيا (مشرف حتى مدير مساعد) <input type="checkbox"/>	الإدارة الوسطى (مدير حتى مدير عام مساعد) <input type="checkbox"/>	الإدارة العليا (مدير عام حتى الرئيس التنفيذي) <input type="checkbox"/>		

**الجزء الثاني: الاستشراف الاستراتيجي**  
 الفقرات التالية تتعلق بمفهوم الاستشراف الاستراتيجي، الذي يضم في طياته قدرات **المسح البيئي** لفحص وتحليل المتغيرات الخارجية، إلى جانب قدرات **الاختيار الاستراتيجي** لاختيار السيناريوهات المناسبة. كما يسلط الضوء على **تكامُل القدرات الاستراتيجية**، والتي تركز على قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ومهاراتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وبشكل متناسق.

يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الاجابة المتناسبة:

الرقم	البعد الأول: قدرات المسح البيئي	الفقرة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	يوجد في الشركة شبكة نشطة من الاتصالات مع المجتمع العلمي والبحثي.					
2	تعمل الشركة على جمع المعلومات حول براءات الاختراع (أحدث التطورات العلمية).					
3	تعمل الشركة على إجراء استطلاعات لأراء الخبراء، من خلال استخدام استبيانات، ورش العمل، المقابلات، الخ...					
4	تعمل الشركة على دراسة البيئة الخارجية (التكنولوجية، والسياسية، والمنافسين، والعملاء، والبيئة الاجتماعية والثقافية).					
5	تعمل الشركة على فحص التطورات في الأسواق و/أو القطاعات التي لا تشارك فيها حالياً.					
6	تأخذ الشركة في اعتبارها القضايا الجديدة والاتجاهات الحديثة والتكنولوجيات التي قد يكون لها ارتباط في عمل الشركة مستقبلاً.					
<b>البعد الثاني: قدرات الاختيار الاستراتيجي</b>						
7	تقوم الشركة بالعمل على تحليل للظروف المستقبلية المهمة والمحتملة.					
8	تستخدم الشركة أسلوب التنبؤ لتحديد الظروف المستقبلية المحتملة.					
9	تستخدم الشركة أسلوب السيناريوهات لدراسة وتحليل المستقبل المرتبط بعملها.					
10	تمتلك الشركة رؤية تطويرية ومنظمة.					
11	تطبق الشركة أساليب محددة لتحديد الرؤية مثل بطاقة الأداء المتوازن والتحري التقييمي ورسم خرائط الطريق.					
12	يوجد توافق تام في رؤية الشركة التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام.					
13	تعمل الشركة على تطوير الخطط التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية.					
14	تطبق الشركة معايير لقياس الأداء وتكاملها مع الأهداف العامة والاستراتيجيات.					
<b>البعد الثالث: تكامل القدرات الاستراتيجية</b>						
15	تطبق الشركة أنظمة الحوافز على كل من يتمتع برؤية استشرافية للشركة، سواء كانت مادية أو معنوية.					
16	تشجع الإدارة العليا للشركة الموظفين على دراسة البيئة الخارجية المرتبطة بالشركة.					
17	يوجد تنسيق جيد بين النشاطات التي تقوم بها الأقسام والدوائر المختلفة في الشركة.					
18	يتوقع من جميع الموظفين بناء القنوات الرسمية وغير الرسمية مع الدوائر الأخرى والمحافظة عليها.					
19	يتم في الشركة مشاركة المعلومات بحرية عبر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.					
20	توفر الشركة فرصاً لتطوير المهارات والقدرات للموظفين من خلال التعليم المستمر.					

**القسم الثالث: ابعاد التجديد الاستراتيجي:**

الفقرات التالية تتعلق بالتجديد الاستراتيجي والذي يعنى قدرة الشركة على بناء وضع جديد لنوع العلاقة التي تربط الشركة مع اسواقها ومع المنافسين لها، وذلك عن طريق إحداث تغيير في طريقة التنافس، من خلال استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة واستثمارها.

يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (✓) تحت الاجابة المناسبة:

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
<b>البعد الأول: سياق التجديد الاستراتيجي</b>						
1	تمثل الاجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة مبادرات مقترحة من قبل مئخذي القرار داخل الشركة.					
2	تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع تطويرية أو تأسيسية تؤدي الى تقديم خدمات جديدة.					
3	تُطرح الافكار الاستراتيجية الناجحة من داخل الشركة.					
4	تمثل الاجراءات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركة مبادرات مقترحة من قبل جهات خارجية.					
5	تقوم الشركة بتنفيذ مشاريع مشتركة بالتعاون مع جهات خارجية لتنفيذ الاجراءات الاستراتيجية.					
<b>البعد الثاني: محتوى التجديد الاستراتيجي</b>						
6	تهتم الشركة بمواثمة عملياتها وقدراتها مع الاستراتيجية الحالية.					
7	تركز الشركة على الانشطة التي تتطلب اجراء التحسين على الأداء الحالي.					
8	تركز الشركة على استخدام الافكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.					
9	تسعى الشركة لاكتشاف قدرات جديدة لتقديم خدمات مبتكرة لعملائها.					
10	تقبل الشركة الفرص التطويرية الجديدة حتى وان كانت لا تتوافق بشكل كامل مع استراتيجيتها الحالية.					
<b>البعد الثالث: عملية التجديد الاستراتيجي</b>						
11	تتجنب الشركة تكرار الاجراءات الاستراتيجية التي لا تحقق اهدافها.					
12	تشهد الاجراءات الاستراتيجية في الشركة تغييرات بين عام وآخر.					
13	يوجد تفاوت في عدد الاجراءات الاستراتيجية التي تنفذها الشركة كل عام مقارنة بالأعوام السابقة.					
14	تستغل الشركة الفرص المتاحة في بيئة العمل في الوقت المناسب وتتجنب التهديدات.					
15	تنفذ الشركة الاجراءات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي ضمن المدة المحددة لها.					

شكرا لحسن تعاونكم

## الملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين لأداة الدراسة

المسمى الوظيفي	اسم المحكم	
مدير عام شركة كهرباء الجنوب ومحاضر في جامعة الخليل	د. فارس مجاهد	1
محاضر في جامعة البوليتكنيك	د. فراس زاهدة	2
محلل احصائي	د. مصطفى القواسمي	3
محاضر في جامعة الخليل	د. محمود الطردة	4
محاضر في جامعة الخليل	د. منذر علقم	5
محاضر في جامعة الخليل	د. شريف عقابنة	6
محاضر في جامعة الخليل	د. عادل أبو شرار	7