



دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي المستدام دراسة لآراء المديرين في عدد من المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية في محافظة دهوك

أ.م. د. ألفن ناظر ججو الداود
جامعة دهوك ، كلية الإدارة والاقتصاد
alvin.dawod@uod.ac

هلات محمد زكي
جامعة دهوك ، كلية الإدارة والاقتصاد
halat.mohammedzaki@gmail.com

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام وفقاً لآراء المديرين في عدد من المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية في محافظة دهوك. أُجري هذا البحث بالاعتماد على المنطق الاستدلالي؛ ولتحقيق هدفه، تم إعداد استبانة وزعت على عينة عشوائية تمثلت بالمدراء في المنظمات المبحوثة. تم الحصول على (302) استبانة صالحة للتحليل. وتوصل البحث إلى مجموعة استنتاجات منها أن هناك ترابط ملحوظ ومهم بين الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام في المنظمات الصناعية المبحوثة. كما خلص البحث إلى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة قيام المدراء في المنظمات الصناعية بتبني دور قيادي فاعل يساهم في تعزيز ثقافة الاستشراف الاستراتيجي والتنمية المستدامة داخل منظماتهم، بهدف تحفيز التفكير المستقبلي لدى العاملين، وتشجيع الابتكار الصناعي والتخطيط المبكر للتغيرات المحتملة والاستعداد للمستقبل المجهول.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف الاستراتيجي، الأداء الإبداعي المستدام، المنظمات الصناعية.



The Role of Strategic Foresight in Enhancing Sustainable Innovation Performance

A study of the opinions of managers in several manufacturing organizations that produce construction materials in Duhok Governorate

Halat Muhamed Zaki

University of Duhok, College of
Administration and Economics

halat.mohammedzaki@gmail.com

Alvin Nadher Jajo Aldawod

University of Duhok, College of
Administration and Economics

alvin.dawod@uod.ac

Abstract

The current study aims to examine the relationship and impact between strategic foresight and sustainable innovation performance, as perceived by managers in various manufacturing organizations that produce construction materials in Duhok Governorate. Employing a deductive research approach, the study involved the development and distribution of a questionnaire to a randomly selected sample of managers within the targeted organizations. A total of 302 valid questionnaires were collected for analysis. The findings indicate a significant and noticeable correlation between strategic foresight and sustainable innovation performance. Based on these results, the study proposes several recommendations, emphasizing the importance of managers in manufacturing organizations adopting a proactive leadership role. This leadership should be focused on fostering a culture of strategic foresight and sustainable development within their organizations. Such an approach aims to stimulate future-oriented thinking among employees, promote industrial innovation, facilitate early planning for potential changes, and prepare organizations for an uncertain future.

Keywords: *strategic foresight, sustainable innovation performance, manufacturing organizations.*

المقدمة

تواجه المنظمات الصناعية تحديات بيئية معقدة ومتسارعة كونها تعمل في بيئة عالمية تتسم بالتغيرات والتقلبات السريعة والمتزايدة. وهذه التحديات بدورها أفرزت العديد من الإشكالات ذات الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهذا يتطلب أساليب وممارسات إدارية متقدمة قادرة على معالجة



هذه المشكلات بفاعلية (Zhang & Chen, 2022: 1)، كما يتطلب السعي نحو التفوق والتميز المستدام، لضمان الاستمرارية والنمو. بالإضافة إلى سبق طرحه، فإن الوعي العالمي بالمخاطر المترتبة على تدهور النظام الاقتصادي والبيئي والاجتماعي (Harsono et al., 2024: 3) قاد العديد من المنظمات الصناعية إلى البحث عن أدوات ابداعية وابتكارية وأساليب جديدة لمواجهة التحولات العالمية (Cillo et al., 2019: 1). وهذا ما دفعها إلى اعتماد مفاهيم إدارية حديثة، من أبرزها مفهوم الأداء الإبداعي المستدام (Jeong & Shin, 2020: 1). إذ لم يعد التوجه نحو الاستدامة خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على مكانة في السوق والتنافس في بيئة ديناميكية وسريعة التغير (Mazzolai et al., 2025: 26).

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن الأداء الإبداعي المستدام يتطلب فهماً عميقاً للمستقبل غير المؤكد (Salih et al., 2024: 330)، وللطرق والأدوات المطلوبة لتعزيز مثل هذا الأداء، وهنا تتجلى أهمية الإستشراف الاستراتيجي، الذي يعتبر من الركائز الجوهرية في تعزيز القدرات التنظيمية اللازمة لمواكبة التغيرات والاستعداد للمستقبل المجهول، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات التنمية المستدامة. ما سبق طرحه يوضح أن تعزيز الأداء الإبداعي المستدام يعد أمراً في غاية الأهمية للمنظمات الحالية إذا ما ارادت الاستمرارية والنجاح في بيئة متسمة بالتعقيد الشديد والمتزايد، ومن المؤكد أن هناك العديد من المتغيرات والأساليب والأدوات التي يمكن أن تساهم في تعزيز هذا الأداء. وفقاً للبحث الحالي، قد يكون الاستشراف الاستراتيجي واحداً من هذه الأساليب. لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل البحثي التالي: هل يساهم الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي المستدام في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الانشائية في محافظة دهوك؟ وينبثق من هذا السؤال عدد من الاسئلة الفرعية، وكالاتي:

- ما مستوى إدراك إدارة المنظمات المبحوثة لمفهوم وأهمية كل من الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام؟
- ما مدى تبني المنظمات المبحوثة لممارسات الاستشراف الاستراتيجي في تخطيطها المستقبلي؟
- ما مستوى الأداء الإبداعي المستدام في المنظمات الصناعية المبحوثة؟
- كيف تساهم ممارسات الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي المستدام في بيئة الأعمال الصناعية في محافظة دهوك؟



للإجابة على التساؤلات أعلاه، سيتم في بادئ الأمر التطرق إلى المنهجية العلمية المعتمدة لاجراء البحث الحالي، ثم ستتم مناقشة الأدبيات المتعلقة بكل من الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام من خلال مراجعة الدراسات السابقة وطرح المفاهيم والاعتبارات النظرية ذات العلاقة. بعدها سيتم استعراض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً سيتم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تزايد الاهتمام بمفاهيم الاستدامة في الأدبيات الإدارية بشكل ملحوظ، خاصة بالنسبة للمنظمات العاملة في بيئات صناعية تنافسية ومتغيرة. تعتبر الاستدامة في أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية محوراً أساسياً يسعى نحو دمجها في العمليات لضمان استمرارية المنظمات والقيمة طويلة الأمد (Harsono et al., 2024: 15). رغم الجهود الأكاديمية لفهم الأداء الإبداعي المستدام، تبقى هناك فجوة معرفية واضحة في تقديم نموذج متكامل يعزز تطبيق هذا المفهوم عملياً، خصوصاً في السياقات المحلية (Arshad et al., 2024: 12). وتواجه المنظمات تحديات معقدة تتطلب تفكيراً مستقبلياً يتجاوز الحلول التقليدية، مما يستدعي إدماج مبادئ الاستدامة في نماذج الأعمال ليصبح الأداء الإبداعي محركاً رئيسياً للتحول الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. يتطلب ذلك إعادة صياغة الاستراتيجيات الداخلية لتعزيز قدرة الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة (Xu et al., 2023: 1924). وفي هذا السياق يمكن القول، بأن الاستشراف الاستراتيجي يعتبر أحد المفاهيم الأساسية التي تساعد المنظمات على فهم المتغيرات البيئية ودمجها في خططها، مما يمكنها من استغلال الفرص بشكل أسرع من المنافسين (Flaih & Chalab, 2022: 3157). على الرغم من أهمية الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي المستدام، فإن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بينهما. وبالتالي، تنشأ فجوة بحثية تستحق التحليل، تتمثل في عدم معرفة كيفية الاستفادة من الاستشراف الاستراتيجي لتعزيز الأداء الإبداعي المستدام، مما يساهم في تمييز المنظمة عن منافسيها وتأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة المحيطة بها. بالإضافة إلى ما تم عرضه سابقاً، تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الصناعية في الإقليم تواجه تحديات كبيرة نتيجة التنافس المتزايد وتغيرات البيئة السريعة، مما يتطلب منها البحث عن وسائل إبداعية لمواجهة هذه التحديات. تشمل العوامل الرئيسية زيادة عدد



المنظمات، نقص القيود على المنتجات المستوردة، وعدم توفر التقنيات الحديثة والموارد اللازمة لتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (أحمد وآخرون، 2023: 297). لذا، من الضروري لهذه المنظمات، بما في ذلك تلك العاملة في محافظة دهوك، اعتماد ممارسات تضمن استدامتها وأدائها الإبداعي من خلال الاستشراف الاستراتيجي لمواجهة التغيرات المستقبلية بشكل فعال. ما سبق طرحه يبرز مشكلة فكرية وميدانية تستحق البحث والمعالجة وتتمثل هذه المشكلة في وجود قصور واضح في معرفة أهمية الاستفادة من منافع الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الاداء الإبداعي المستدام في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الانشائية في محافظة دهوك.

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق هدف أساسي وهو تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والاداء الإبداعي المستدام وفقاً لآراء عدد من المديرين في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الانشائية. ولتحقيق هذا الهدف، فإن البحث الحالي يسعى إلى القيام بالآتي:

- أ. تقديم تأطير نظري وميداني لإدارات المنظمات المبحوثة عن مفاهيم الإستشراف الاستراتيجي والاداء الإبداعي المستدام وبيان أهميتها.
- ب. تحديد مستوى ممارسة الإستشراف الإستراتيجي من قبل المديرين وقياس مستوى الاداء الإبداعي المستدام في المنظمات المبحوثة.
- ت. تحليل العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والاداء الإبداعي المستدام وتحديد طبيعة هذه العلاقة في بيئة المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.
- ث. استكشاف أبعاد الاستشراف الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في دعم وتعزيز الاداء الإبداعي المستدام داخل المنظمات المبحوثة.
- ج. تقديم مقترحات عملية تسهم في دعم وتطوير ممارسات الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الانشائية، بما يعزز من قدرتها على الابداع والابتكار وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي في كونه يتناول مفهوماً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي وهو الاداء الإبداعي المستدام، كما لم يتسنى للباحثان الاطلاع على اي دراسة عربية تناولت هذا المفهوم، ولهذا فانه من المتوقع أن يشجع هذا البحث الباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية (الذين يقومون باجراء

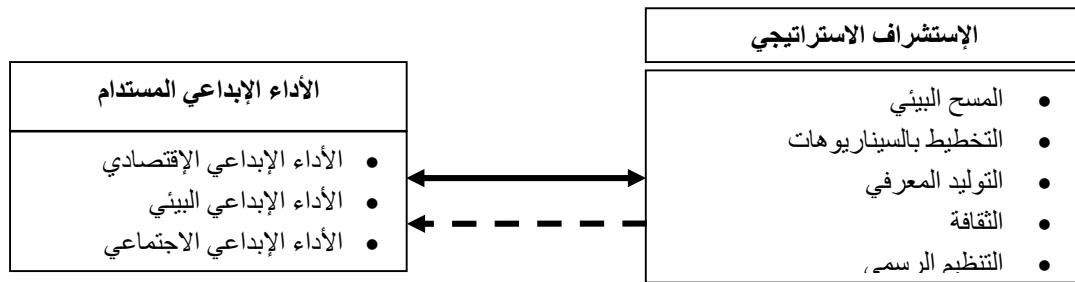


ابحاثهم باللغة العربية) بدراسة هذا المفهوم وربطه بمتغيرات اخرى، وبالتالي ابراز اهميته نظرياً وعملياً. كما أن الاستشراف الاستراتيجي يعد أحد المواضيع الحديثة الذي يحتاج الى المزيد من الدراسة والبحث. وبالتالي فإن هذا البحث سوف يضيف إلى ادبيات الادارة الاستراتيجية. ولهذا البحث أهمية ميدانية ايضاً كونه يتناول مفهوميين يساهمان بشكل كبير في تطوير بيئة تنظيمية من شأنها دعم وتعزيز سمعة المنظمات الصناعية المبحوثة وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي وفرضياته

1. مخطط البحث الفرضي

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي، في إطاره النظري، تصميم مخطط فرضي يُظهر علاقات الارتباط والتأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والاداء الابداعي المستدام في المنظمات الصناعية التي يتم دراستها. وسيتم التحقق من تحقق هذه العلاقات من عدمها بناءً على نتائج التحليل الإحصائي. وقد تم تصميم المخطط استناداً على أبعاد الاستشراف الاستراتيجي المتمثلة بالمسح البيئي، والتخطيط بالسيناريوهات، وتوليد المعرفة، والثقافة، والتنظيم الرسمي (Haarhaus & Liening, 2020) والتي تمثل المتغير المستقل في المخطط، والأداء الإبداعي المستدام، الذي يمثل المتغير التابع في المخطط والمتمثلة ابعاده بالأداء الإبداعي الاقتصادي، والأداء الإبداعي البيئي، والأداء الإبداعي الاجتماعي (Calik & Bardudeen, 2016). ويجسد الشكل (1) المخطط الفرضي المقترح الذي يعكس التفاعلات النظرية بين هذه المتغيرات في سياق بيئة المنظمات الصناعية المبحوثة.



←==→ يشير إلى علاقة الارتباط

يشير إلى علاقة الأثر الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على دراسات (Haarhaus & Liening, 2020) و (Calik & Bardudeen, 2016)

Bardudeen, 2016)



2. فرضيات البحث

يستند البحث الحالي على ثلاث فرضيات رئيسية، وهي على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإستشراف الاستراتيجي (وبين كل بعد من أبعاده) وبين الأداء الإبداعي المستدام على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للاستشراف الاستراتيجي (وكل بعد من أبعاده) في الأداء الإبداعي المستدام على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة.

خامسا: تصميم البحث

1. مجتمع البحث وعينته

تم اختيار المنظمات الصناعية ميدانا للبحث الحالي، وتمثل مجتمع البحث بمجموعة من القيادات الإدارية العاملة في المنظمات الصناعية المختاره. وتم اختيار عينة البحث بطريقة هادفة تراعي مستويين أساسيين هما تحديد المنظمات قيد الدراسة واختيار الأفراد الذين سيتم جمع البيانات منهم. واختيار المنظمات لم يكن عشوائيا، بل ارتكز على عدد من الأسس، منها توافر البيانات الضرورية، والقدرة الوصول إلى المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى أهمية هذه المنظمات في السوق الصناعي من حيث المنافسة وحجم الطلب على منتجاتها. وبالنسبة للأفراد المبحوثين، تم التركيز على الفئات الإدارية كالمدرء والمعاونين ورؤساء الأقسام، نظرا لخبرتهم بطبيعة العمل الاستراتيجي داخل منظماتهم، وهذا يجعل مصدرا موثوقا للمعلومات التي يحتاجها البحث، ويوضح الجدول (1) تفاصيل توزيع الأفراد المبحوثين وفقا لخصائصهم الفردية. حيث يبين هذا الجدول أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور، وأعمارهم تتراوح بين 31-40 سنة، وهم من حملة شهادة البكالوريوس. كما يبين في الجدول أن منصب الكثير من الأفراد المبحوثين هم مدير الأقسام واستلموا منصبهم الوظيفي الحالي أكثر منذ 7 سنوات، كما أن مدة خدمتهم في المنظمة أكثر من 10 سنوات.



الجدول (1) وصف الأفراد المبحوثين

النسبة	العدد	التقسيم او الفئة	الوصف
97%	294	ذكر	الجنس
3%	8	انثى	
16.9%	51	20 - 30 سنة	العمر
48.7%	147	31 - 40 سنة	
26.2%	79	41 - 50 سنة	
8.2%	25	51 سنة فأكثر	
3%	9	دراسات عليا	التحصيل الدراسي
43%	130	بكالوريوس	
28.2%	85	دبلوم فني	
25.8%	78	الاعدادية فما دون	
23.8%	72	مدير	المركز الوظيفي الحالي
19.2%	58	معاون مدير	
37.5%	113	رئيس قسم	
19.5%	59	مدير وحدة/ مسؤول شعبة	
33.8%	102	1 - 3 سنوات	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي
28.1%	85	4 - 7 سنوات	
38.1%	115	أكثر من 7 سنوات	
34.8%	105	1 - 5 سنوات	مدة الخدمة في المصنع
29.1%	88	6 - 10 سنوات	
36.1%	109	أكثر من 10 سنوات	

2. مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها

استخدمت الاستبانة كأداة الرئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لهذا البحث. وتم تصميم هذه الاستبانة من خلال الاعتماد على (Haarhaus & Liening, 2020) و (Calik & Bardudeen, 2016) مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المنظمات المبحوثة. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها على قياس متغيرات البحث الحالي. ولقياس صدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الأولية و تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الإدارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الإدارة الاستراتيجية لإبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة في البحث ومدى شموليتها. وأيضاً للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة ودقة صياغتها. وتم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين.



ولتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha من خلال هذا المعامل يشير الى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس الاستبانة. وفقا لـ (Feldt and Brennan 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى ثلاث مستويات، فالقيم الأكثر من 70% تعتبر عالية، والقيم التي تكون 40%-70% تعتبر متوسطة، في حين تكون منخفضة إذا قيمة معامل الفا عن 40%. فبلغ معامل كورونباخ ألفا لكافة فقرات الاستبانة (0.93) وهي قيمة تعد مرتفعة ومقبولة، وتدلل على مستوى ممتاز من الموثوقية.

وتم الحصول على (302) استمارة صالحة لتحليل. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المديرين في محافظة دهوك باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V.27) لتطبيق التحليل العاملي التوكيدي وللإستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية وقياس الثبات وتحيز الطريقة المشتركة والاتساق الداخلي، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V.24) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

سادسا: حدود البحث

نتيجة لقلّة الدراسات المتعلقة بدراسة العلاقة ما بين الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام فإن نطاق أو مدى المعرفة لهذا البحث يمثل في استعراض وتحليل المحتوى الفكري لتلك المتغيرات وتحليل طبيعة العلاقة بينهم بهدف سد الفجوة المعرفية في الأدبيات، بالإضافة إلى توسيع الفهم النظري. والحدود التطبيقية تركز على المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية في محافظة دهوك. أما بالنسبة للحدود البشرية، فتشمل المديرين في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية في محافظة دهوك، وتم اختبار المديرين المتمثلين بمديري المنظمة ومعاونينهم، ورؤساء الأقسام، ومدراء الوحدات/ مسؤولي الشعب الذي يشاركون في عملية صنع القرار في المنظمة. وتتمثل الحدود الزمنية بالفترة الممتدة من 2024/10/1 إلى 2025/7/15.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

تم طرح موضوعي الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام من قبل عدد من الباحثين؛ في هذا المبحث سيتم مراجعة بعضاً من هذه الدراسات، وكالاتي:
أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي



1. دراسة (حمود والعطوي، 2022) بعنوان (تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة): تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي وابعاده في جودة القرارات الاستراتيجية وابعادها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من 160 فردا من القيادات الجامعية. واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات. وتوصلت إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يستخدم كوسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية. واقترحت أنه ينبغي على الجامعة المحافظة على بعد قابليات المسح البيئي لكونه حقق أعلى النتائج عن طريق زيادة التواصل والاستفادة من التقنيات الحديثة.

2. دراسة (Salamzadeh et al., 2023) بعنوان (The Application of Strategic Foresight in Women's Entrepreneurship Development): تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وريادة الأعمال النسائية. واعتمدت كل من المنهجية النوعية والكمية، وتكونت عينتها من 91 رائدة أعمال. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات. وظهرت النتائج أن الشركات التي تستفيد من الاستشراف الاستراتيجي تتعاون من خلال الشبكات وتتقاسم الكثير من المعرفة. وأقترحت أنه يجب على المجتمع أن يصوغ سياسات واستراتيجيات للتعامل مع عدم المساواة بين الجنسين في مجال الأعمال التجارية من أجل تطوير ريادة الأعمال النسائية.

3. دراسة (Ali Hameed & Kadem Saeed, 2023) بعنوان (The impact of organizational wisdom on Strategic foresight): هدفت الدراسة إلى تحديد حجم تأثير الحكمة التنظيمية في تحقيق الاستشراف الاستراتيجي. واعتمد المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من 312 فرداً من قادة الشركة. وكشفت النتائج عن وجود تأثير واضح لأهمية الحكمة التنظيمية في الاستشراف الاستراتيجي. واقترحت هذه الدراسة على المنظمات المبحوثة أن تعزز قدراتها التحليلية المنطقية المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المدبرون فيها وان يتم تعزيز الآراء التي يتبناها هؤلاء المدبرون وذلك لدعم قدراتهم الاستدلالية.

4. دراسة (Moqaddamerad & Ali, 2024) بعنوان (Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of



(sensemaking and learning): تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الاستشراف الاستراتيجي على ابتكار نماذج الأعمال، وكيف تلعب آليات الفهم والتعلم دورًا في هذا التأثير. اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانات لجمع البيانات، حيث تم جمع بيانات من عينة مكونة من 146 فرد. وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستشراف الاستراتيجي وابتكار نماذج الأعمال، مما يدل على أن زيادة مستوى الاستشراف الاستراتيجي تؤدي إلى تحسين في الابتكار في نماذج الأعمال. واوصت الدراسة المديرين بتخصيص الموارد لزيادة جهود الاستشراف الاستراتيجي وإضفاء الطابع المؤسسي على الاستشراف الاستراتيجي في مؤسستهم بمرور الوقت كآلية أساسية لـ BMI.

5. دراسة (Salih et al., 2024)، بعنوان (Unlocking the potential of big data through open innovation on strategic foresight: An empirical analysis): تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير البيانات الضخمة في الاستشراف الاستراتيجي في ظل وجود الابتكار المفتوح (كمتغير وسيط) في الشركات الصناعة العلاجية. اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، مع إجراء مقابلات، وتضمنت عينة الدراسة 121 شركة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الابتكار المفتوح لعب دور وسيط جزئي في العلاقة بين البيانات الضخمة والاستشراف الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. واقترحت زيادة الاستثمار في البيانات الضخمة في الشركات نظرًا لأهميتها في استشراف المستقبل وتطبيق ممارسات الابتكار المفتوح وتعزيز ممارسات الاستشراف الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء الإبداعي المستدام

1. دراسة (Hao et al., 2019) بعنوان (Big Data, Big Data Analytics Capability, and Sustainable Innovation Performance): تهدف الدراسة إلى استكشاف دور القدرة على تحليل البيانات الضخمة في نجقيق الأداء الإبداعي المستدام. وتحديد كيفية تأثير البيانات الضخمة على استدامة الإبداع والتطوير التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من 1109 مشروع ابداعي. تم استخدام الاستبانات والمقابلات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن البيانات الضخمة أظهرت علاقة على شكل U مقلوبة مع نمو المبيعات، حيث كان هناك تأثير إيجابي. وفي المشاريع الصينية، عندما تكون الموارد الخاصة بالبيانات الضخمة منخفضة، فإن



تعزير قدرة التحليل يمكن أن يزيد من النمو، ولكن بعد نقطة معينة، قد يؤدي المزيد من الاستثمارات في القدرة التحليلية إلى تراجع الأداء.

2. دراسة (Alerasoul et al., 2022) بعنوان (The synergistic impact of market and

technology orientations on sustainable innovation performance:

(evidence from manufacturing firms): الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مجموعات من شركات التصنيع التي لديها مجموعات مختلفة من التوجه الاستراتيجي (توجهات السوق والتكنولوجيا) ومقارنة المجموعات القابلة للتطبيق لمعرفة الاختلافات في أداء الإبداع المستدام. الدراسة اعتمدت على التحليل الكمي من خلال تحليل البيانات المجمعة عبر الاستبيانات. وتشير النتائج أن التوافق بين التوجه التكنولوجي وكلا بُعدي التوجه السوقي (الاستجابة والاستباقية) يعزز من الأداء الإبداعي المستدام. والشركات التي تتمتع بتوجهات سوقية وتكنولوجية عالية تحقق أداءً أعلى في الإبداع المستدام مقارنة بالمجموعات الأخرى.

3. دراسة (Wei & Su, 2023) بعنوان (The Relationship Between Market

Orientation and Sustainable Innovation Performance Based on Dynamic

Managerial Capability View of Management Decision Makers): هدف

الدراسة هو تحليل العلاقة بين القدرة الإدارية الديناميكية وأداء الإبداع المستدام في الشركات، مع التركيز على تأثير التوجه السوقي على أداء الإبداع. عينة الدراسة تتكون من 420 من صانعي القرار. تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على صانعي القرار. وتشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي والأداء الإبداعي المستدام. وتؤكد أن التوجه السوقي الاستجابي والاستباقي يعززان أداء الإبداع في الشركات. ومن أهم مقترحات يجب تدريب إدارة الشركة على تحسين مستوى إدارتها، والتكيف مع السوق، وفهم اتجاهات الصناعة، وتوفير نظام الخدمة المناسب للشركات كهدف.

4. دراسة (Hayat & Qingyu, 2024) بعنوان (The synergistic effects of green

innovation strategies on sustainable innovative performance with the

mediation of green innovative competitive advantage): الهدف من الدراسة هو

تقديم رؤى قيمة حول العوامل التي تدعم تعزيز الميزة التنافسية للإبداع الأخضر وتحفيز أداء الشركات المستدام في الإبداع. عينة الدراسة تكونت من 545 شركة صينية، وتم توزيع



الاستبانات على الشركات المستهدفة لجمع المعلومات. تؤكد النتائج أن الميزة التنافسية الإبداعية الخضراء تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الإبداعي المستدام للشركات. والشركات التي تدمج استراتيجيات الإبداع الأخضر في مبادرات المسؤولية الاجتماعية لديها ميزة تنافسية أكبر. وتوصي الدراسة للمنظمات بتبني استراتيجيات الابتكار الأخضر كجزء من استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لتعزيز الميزة التنافسية وتحقيق أداء إبداعي مستدام.

5. دراسة (Cheng et al., 2024) بعنوان (When Does Digital Technology Adoption Enhance Firms' Sustainable Innovation Performance? A Configurational Analysis in China): تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التأثيرات التكوينية لـ DTA على أداء الشركات في مجال الإبداع المستدام. والمنهج المستخدم هو منهج نوعي. وعينة الدراسة تكونت من 94 شركة تصنيعية. تم جمع البيانات من خلال المقابلات وتوزيع الاستبانات. وتشير النتائج أن فئات تبني التكنولوجيا الرقمية (تعزيز، تكيف، استبدال) تتفاعل بشكل معقد وتساهم مجتمعة في تحسين الأداء الإبداعي المستدام. كما أن فئة "التعزيز" تلعب دوراً حاسماً في تحقيق نتائج إيجابية في الإبداع المستدام. واقترحت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام باستراتيجية التعزيز كونها الأكثر أهمية لتعزيز أنشطة الإبداع المستدام.

بعد عرض الدراسات اعلاه يمكن القول أن الدراسة الحالية تتشابه في بعض الفقرات مع الدراسات السابقة، ولكن في نفس الوقت تختلف عنها. حيث أنها تشابهت مع بعض الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على بعض الأبعاد المعتمدة من الدراسات المذكورة اعلاه، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، كما استخدمت بعضاً من المقاييس الإحصائية التي استخدمت من قبل الدراسات السابقة. لذا يمكن القول بأن الدراسات السابقة تعتبر الأساس الجوهري الذي تبني عليه البحث الحالي، حيث أسهمت بشكل كبير على إثراء الجانب النظري، وقد مكنت الباحثان من تشخيص الفجوة المعرفية القائمة والسعي لردمها، مما يجعل هذا البحث امتداداً للأعمال العلمية السابقة وجسراً يربط بين ما تحقق سابقاً وما يمكن أن تسهم به البحوث المستقبلية. وساهمت الدراسات السابقة في تكوين وتصور لدى الباحثان حول متغيرات البحث الحالي، وهذا ما مكن الباحثان من الاستفادة منها في إغناء وإثراء الجانب المفاهيمي للبحث الحالي. كما أن الاطلاع على جانب التطبيقي للدراسات السابقة ساعد على التعرف على الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، مما ساهم في اختيار الأنسب منها لتوظيفها



في البحث الحالي بما يتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف البحث. وساهمت هذه الدراسات بشكل فاعل في بناء وصياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي. وفيما يخص أوجه الاختلاف، فإن الدراسة الحالية طبقت في سياق يختلف عن سياقات الدراسة المذكورة اعلاه، حيث أن معظم الدراسات السابقة قد أجريت في بيئات وسياقات تختلف عن بيئة البحث الحالي. كذلك تختلف من حيث ربط متغير الاستشراف الاستراتيجي بالاداء الابداعي المستدام، حيث يعد البحث الحالي من أوائل البحوث (بحسب اطلاع الباحثان) التي تتناول بالدراسة والتحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي المستدام، ولم ترصد أي دراسة سابقة عربية واجنبية تناولت هذا الموضوع، وخاصة انه لا توجد أي دراسة عربية تتناول متغير الاداء الابداعي المستدام. ومن هذا المنطق يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة المعرفية نتيجة غياب الدراسات التي تربط بين هذين المتغيرين نظريا وتطبيقيا، وبهذا فان هذا البحث يفتح آفاقا بحثية جديدة وتصبح منطلقا مهما للبحوث المستقبلية في هذه المجال.

المبحث الثالث: الإطار النظري

أولاً: الاستشراف الاستراتيجي

في بيئة الأعمال العالمية التي تتسم بعدم اليقين الشديد والابتكارات الخلاقة، تجد المنظمات نفسها في بيئة تنافسية غير مستقرة إلى حد كبير. وهذا يتطلب منها تطوير القدرات والمنطق الذي يسمح لها بالنجاح على الرغم من التعقيد الذي تواجهه. وقد وجه هذا انتباه الباحثين إلى فكرة تقليل حالة عدم اليقين التي تواجهها حالياً. ويجسد مفهوم "الاستشراف الاستراتيجي" هذه الفكرة كممارسة لاستخدام المعلومات حول المستقبل للتعلم بشكل منهجي وتحسين عملية اتخاذ القرار والحصول على ميزة تنافسية (Taferner, 2023: 659). ويشير الاستشراف الاستراتيجي إلى قدرة المنظمة على التنبؤ بالأحداث قبل وقوعها وإعداد نفسها للتعامل مع تلك الأحداث في بيئة معقدة وغير مؤكدة (Nasser, 2022: 3-5). ويتضمن الاستشراف الاستراتيجي التفكير والتنظيم بشكل مختلف واستكشاف طرق للنظر في المستقبل غير المتوقع (Sadeq Mahmodi et al., 2024: 325). ونهج الاستشراف الاستراتيجي يعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية وهي، الاعتراف بالمستقبلات المحتملة المتعددة، وتحديد ودراسة محركات التغيير، والإيمان بالقدرة على التأثير على المستقبل (Koivuniemi, 2024: 13-16).



وتبرز أهمية الاستشراف الاستراتيجي كأداة تمكين المنظمات من التعامل مع حالة عدم اليقين والتعقيد والغموض المرتبط بالمستقبل (القواسمي، 2024: 30). وفي هذا السياق، يؤكد النعمة وعبدالرحيم (2021: 234-235) أن الاستشراف الاستراتيجي يعزز القدرة المنظمة على إدراك التغيير وفهم التغيير والتكيف معه، ويعزز التعلم التنظيمي، والتأثير على الجهات الفاعلة الأخرى. وبالنسبة للإبعاد الاستشراف الاستراتيجي، فقد تم الاعتماد على تلك المحددة من قبل دراسة (Haarhaus & Liening, 2020)، وهي كالآتي:

1. المسح البيئي: يعد المسح البيئي من الأدوات الأساسية في الاستشراف الاستراتيجي. ويشير إلى التجميع المنهجي للمعلومات (الأحداث والاتجاهات والعلاقات) لتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية. والغرض من المسح البيئي هو تمكين المنظمة من تطوير أو تغيير خطة استراتيجية بناءً على الاتجاهات الملحوظة (Salinas and Lozano, 2019: 3).

2. التخطيط بالسيناريوهات: يتضمن تخطيط السيناريوهات إنشاء واستكشاف سيناريوهات متعددة معقولة لمستقبل بديل، بناءً على افتراضات ودوافع وعدم يقين مختلفة. حيث يتم استخدامها كأداة إستراتيجية لاتخاذ القرار وإدارة المخاطر في ظل عدم اليقين والتعقيد. (Ayambire and Moos, 2024: 3-4).

3. توليد المعرفة: تعد عملية توليد المعرفة عملية مستمرة من التعلم ومن خلالها تتمكن المنظمة من الحصول على رؤية جديدة، وسياق جديد، ومعارف جديدة للغلب على حدود الفردية والقيود المنظمة. وترتبط هذه العملية بالميزة التنافسية للمنظمة (صولح، 2013: 25).

4. الثقافة: تشير الثقافة إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تشجع التفكير المستقبلي والتفاعل مع التغييرات الخارجية. هي لا تقتصر فقط على تبادل المعلومات المتعلقة بالمستقبل، بل تشمل أيضاً تطوير الفرضيات المشتركة بين الأفراد المنظمة وتبني استراتيجيات الاستشراف التغييرات المحتملة. كما تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للإشارات الضعيفة¹ والتغييرات البيئية، مما يجعلها أكثر استعداداً لمواجهة التحديات والفرص المستقبلية (Haarhaus & Liening, 2020: 3-5).

5. التنظيم الرسمي: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد جميع مختلف جوانب الأنشطة والأعمال الهامة لتحقيق الأهداف المرجوة ووضعها في هيكل يشغله أفراد مؤهلون مزودون بالموارد والإمدادات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية (Abbas Muhammed, 2024: 637).



وبناء على ما سبق مناقشته، يرى الباحثان أن الاستشراف الاستراتيجي يعد من الأدوات الحديثة التي تساعد المنظمة على التفكير بالمستقبل بطريقة منظمة. وعليه يمكن تعريف الاستشراف الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على تحليل الاتجاهات والمتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات الآنية، والتنبؤ بالمستقبل القريب والبعيد. وهو عملية منهجية تعتمد على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالاتجاهات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أنه أداة فكرية وإدارية تعزز قدرة المنظمة على مواجهة والتعامل مع عدم اليقين، والاستعداد للمستقبل المجهول وفقا للتنبؤات الواعية والمدروسة تساعد هذه العملية على تكوين رؤية مستقبلية واضحة لدى المنظمة، بالإضافة إلى صياغة توجهات استراتيجية طويلة المدى، واتخاذ قرارات استراتيجية مرنة، والتخطيط لسيناريوهات متعددة.

ثانياً: الأداء الإبداعي المستدام

في ظل التحولات العالمية المتسارعة والمتعلقة بالتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، برز مفهوم الأداء الإبداعي المستدام كعنصر محوري في استراتيجيات المنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح والتميز والمنافسة على المدى الطويل. ومع تزايد الطلب على المنتجات المستدامة وتغير السياسات الحكومية، أصبحت التأثيرات البيئية السلبية الأقل وزيادة المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية متزايدة. وعادة ما يتسم الأداء الإبداعي المستدام بظهور تحسينات تدريجية أو تطويرات للمنتجات أو الخدمات الحالية (Aminudin et al., 2024: 1483). والإطار المفاهيمي للأداء الإبداعي المستدام لا يقتصر على التحسينات التدريجية فحسب، بل يتطلب أيضاً تغييراً جذرياً في نهج واستراتيجيات الشركات، بحيث تعطي الأولوية للاستدامة والقيم المجتمعية جنباً إلى جنب مع المكاسب الاقتصادية (Steinhart, 2024: 343).

في هذا السياق، يتفق Zhang and Chen (2022; 2) بأنه في الوقت الحاضر يتطلب من المنظمات الصناعية متابعة الأداء الإبداعي المستدام، و يجب أن تأخذ في الاعتبار بشكل شامل العائدات الاقتصادية والمخاوف البيئية والقضايا الاجتماعية لتلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية. ويعرف كل من Cillo et al. (2019; 2) و Tello and Yoon: (2008: 5) الأداء الإبداعي المستدام بأنه عملية تطوير منتجات وخدمات وتقنيات جديدة تساهم في تنمية ورفاهية الاحتياجات والمؤسسات البشرية، مع التزام باحترام الموارد الطبيعية والقدرة التجديدية للبيئة. كما يعرفه Calik and Bardudeen. (2016: 450) بأنه أي تحسين جديد أو ملحوظ في المنتجات أو



الخدمات أو العمليات التكنولوجية أو التنظيمية، سواء تم تسويقه أو تنفيذه داخليًا، الذي لا يوفر فوائد اقتصادية فحسب، بل يولد أيضًا تأثيرات اجتماعية وبيئية إيجابية.

ويعد الأداء الإبداعي المستدام عنصراً أساسياً في تطوير المنظمات وحتى اقتصاد الدولة، لأن القدرة على إنشاء وتنفيذ الابتكارات والابتكارات توفر ميزة تنافسية مهمة (Harsono et al., 2024: 3). ويشير (Shaukat Malik (2022: 15) أن الأداء الإبداعي المستدام يلعب دوراً حيوياً في نجاح المنظمات، حيث يؤثر بشكل مباشر على المنظمة. ومن خلال مراجعة الأدبيات تبين أن هناك ثلاث أبعاد للأداء الإبداعي المستدام وهي كالاتي: (Calik & Bardudeen, 2016; Uzun & Buran, 2024; Cheng et al., 2024; Adomako & Tran, 2024; Saxena et al., 2024)

1. الأداء الإبداعي الاقتصادي: يعمل أداء الإبداع على تحسين الوضع المالي للمنظمة من خلال المزايا القائمة على العمليات والتي تجعل المنظمة بمرور الوقت أكثر كفاءة في ابداعها وابتكارها (Gök and Peker, 2017: 2-8).

2. الأداء الإبداعي البيئي: يشير (Guimaraes et al. (2024: 2-3) إلى أن الإبداع البيئي يتمثل في تطوير وتطبيق تقنيات أو منتجات أو عمليات جديدة لها تأثير إيجابي على البيئة. حيث يركز الأداء الإبداعي البيئي بشكل خاص على إنشاء حلول صديقة للبيئة. وهنا يوضح Hayat and Qingyu (2024: 2-3) أن هذه المبادرات البيئية تهدف إلى تقليل البصمة البيئية للمنظمة عبر العمليات والمنتجات والخدمات.

3. الأداء الإبداعي الاجتماعي: يشمل هذا الأداء مجموعة من الأنشطة والممارسات الإبداعية التي يقوم بها الموظفون أو فرق العمل داخل المنظمة التي تهدف إلى إحداث التأثير ايجابي ومستدام في المجتمع، ويتجاوز هذا الأداء الأهداف الاقتصادية والأهداف المحدودة (أو الضيقة) ليركز على لقضايا الإنسانية (Rehan et al., 2025: 1-4).

بناء على ما سبق طرحه، يرى الباحثان أن الأداء الإبداعي المستدام يعبر عن ممارسة استراتيجية تقوم على ترسيخ ثقافة الابتكار داخل المنظمة كعنصر رئيسي ومستمر. فهو قدرة المنظمة على الابتكار في العمليات المنظمة وتطبيق أفكار جديدة بشكل مستمر ومنهجي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع الحفاظ على قيم التنمية المستدامة (البيئية والاجتماعية والاقتصادية). ويتجسد الأداء الإبداعي المستدام في الاستمرارية تقديم حلول إبداعية وخلق الفرص التي تدعم النمو المستمر. وهذا التوجه يساعد في تطوير قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات دون التفريط بجودة الأداة أو استقرار



الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف بشكل ينسجم مع الأهداف التنموية المستدامة، وهذا يؤدي إلى تحقيق التميز طويل الأمد.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيري البحث

نظراً للتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئة الأعمال، أصبح الابداع والابتكار ذا صلة بتحقيق الميزة التنافسية، ولهذا السبب فإن استشراف لاسراتيجي والابداعي هما قضيتان مترابطتان تؤثران على صنع القرار في المنظمة وأدائها على المدى الطويل. وفي مواجهة الحاجة إلى الأداء الإبداعي المستدام، فإن تحديد المواقع الاستراتيجية الحالية لا يكفي وحده للمنظمات لمواجهة التحديات الجديدة المقبلة، إذ يجب تطوير إجراءات استشراف استراتيجي لصياغة الاستراتيجيات. وتسمح هذه العملية للمنظمات بتشكيل المستقبل من خلال الابداعي المستدام والموجهة بالفرص المستقبلية (Nascimento et al., 2021: 6-9). من وجهة نظر (Manalu et al., 2023: 515)، فإن قدرات الاستشراف الاستراتيجي، وتحديدًا بناء الشبكات، والأفق الزمني، والتحليل، لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء الابداعي في المنظمات. حيث يعزز دور الاستشراف الاستراتيجي نتائج الابداع. ويشير (Atiku and Randa, 2021: 23) أن عدم وجود الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات يشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمة عند التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. ولهذا فإن الاستشراف يعد عنصر حاسماً للابداع في نماذج الأعمال، وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء الابداعي المستدام.

وينظر (Huizingh (2015: 2-10) إلى الاستشراف الاستراتيجي كأداة أو نظام يساعد على تحسين الأداء الابداعي. ووفقاً لـ (Ehls et al. (2022: 487) فإن الاستشراف الاستراتيجي لا يؤدي مباشرة إلى الابداع المستدام بل يؤثر عليه من خلال تشكيل وإعطاء شكل لأدوات إدارة الابداع، التي تعمل بشكل تراكمي على زيادة الابداع المستدام. ويتفق كل من (Dahlqvist, (2023: 3-30) و (Adegbile et al. (2017: 2-14) على أن الاستشراف الاستراتيجي يعتبر نقطة البداية لتحفيز الابداع داخل المنظمات. ومن خلاله، يتم استخدام أدوات إدارة الابداع لتوجيه عمليات الإبداع. ويلعب الاستشراف الاستراتيجي دوراً أساسياً في إنشاء معرفة موجهة نحو المستقبل مما يساعد في توقع الاتجاهات والاحتياجات المستقبلية والأدوات والمعرفة الموجهة نحو المستقبل التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الإدارة الابداعي المستدام. بناء على ما سبق طرحه، يرى الباحثان أن الاستشراف الاستراتيجي يساعد على تحديد الاتجاهات المستقبلية والتغيرات المحتملة في الأسواق أو تكنولوجيا البيئة الاجتماعية. من خلال هذه الرؤية، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات طويلة المدى تكون



أكثر توافقاً مع المستقبل، مما يسهم في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار. وعندما يتم الاستفادة من الاستشراف الاستراتيجي بشكل جيد، فإن المنظمات ستتمكن من تحديد الفرص الابتكارية التي يمكن أن تعزز الأداء الإبداعي المستدام. فالأداء الإبداعي المستدام يشمل القدرة على تطوير حلول جديدة لا تقتصر على التميز أو الإبداع في فترة قصيرة بل تضمن استدامة تلك الحلول في المستقبل. وهذا يتطلب رؤية استراتيجية واضحة تأخذ في الاعتبار التحديات المستقبلية و كيفية التأقلم معها بشكل مبتكر. فالعلاقة ما بين الأداء الإبداعي المستدام والاستشراف الاستراتيجي تكمن في أن الاستشراف الاستراتيجي يقدم التوجهات اللازمة لصياغة استراتيجيات مستدامة.

المبحث الرابع: الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيري البحث

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد الاستشراف الاستراتيجي وأبعاد الأداء الإبداعي المستدام التي استعرضت في الجانب النظري للدراسة الحالية والمعتمدة في مخططها الفرضي، وكالاتي:

1. أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

أ. **المسح البيئي:** تشير نتائج الجدول (2) المتضمن بُعد المسح البيئي المتمثل بالمؤشرات (X1-X4)، حيث بلغ متوسط هذا البعد (3.813) وبشدة استجابة (76.250%) وبانحراف قياسي (0.909). وبلغت نسبة الاتفاق العام (اتفق بشدة واتفق) (71.75%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (10.95%)، أما رأي (محايد) فقد بلغ (17.30%). وللمقارنة بين مؤشرات بُعد التحليل البيئي. المؤشر X1 (نقوم بمسح البيئي الشامل) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (84.1%) وبمتوسط (3.98) وبانحراف قياسي (0.805). والمؤشر X3 (نحلل البيئة من منظور استراتيجي طويل المدى (على الأقل 10 سنوات)) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (69.400%) وبمتوسط قدره (3.470) وبانحراف قياسي (1.017).

ب. **التخطيط السيناريوهات:** يتضمن بُعد التخطيط بالسيناريوهات المؤشرات (X5-X8)، كما بلغ متوسط هذا البعد (3.893) وبشدة استجابة (77.850%) وبانحراف قياسي (0.836). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (اتفق بشدة واتفق) بلغت (75.08%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (5.55%)، أما رأي (محايد) فقد بلغ (19.38%). وللمقارنة بين مؤشرات هذا البعد، فإن المتغير X8 (نستخدم أحدث التقنيات للتعرف الظروف البيئية لاستشراف السيناريوهات المستقبلية المحتملة (مثل النمذجة الاقتصادية القياسية، والمحاكاة، أو نماذج الأنظمة)) امتلك أعلى شدة استجابة



والتي بلغت (78.6%) وبمتوسط (3.930) وبانحراف قياسي (0.84)، وأن المؤشر X7 (نتنبأ بالتطورات المستقبلية المحتملة في بيئة المصنع) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (76.8%) وبمتوسط قدره (3.840) وبانحراف قياسي (0.823).

ت. توليد المعرفة: يظهر الجدول (2) الذي يتضمن بُعد توليد المعرفة بمؤشراته (X9-X12) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.095) وبشدة استجابة (81.9%) وبانحراف قياسي (0.765). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (أتفق بشدة وأتفق) بلغت (83.58%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (3.85%)، ورأي (محايد) فقد بلغ (12.58%). وللمقارنة بين مؤشرات هذا البعد، فإن المؤشر X10 (يمتلكون معرفة واسعة في مجال تخصصهم) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (85.200%) وبمتوسط (4.260) وبانحراف قياسي (0.688)، وأن المؤشر X11 (يفهمون العلاقات بين مجالات تخصصهم والمجالات الأخرى) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (79.8%) وبمتوسط قدره (3.99) وبانحراف قياسي (0.775).

ث. الثقافة: تشير النتائج الواردة في الجدول (2) أن بُعد الثقافة المتضمن المؤشرات (X13-X15) بلغ متوسطه الحسابي (3.583) وبشدة استجابة (72.2%) وبانحراف قياسي (0.939). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (أتفق بشدة وأتفق) بلغت (58.63%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (13.13%)، أما رأي (محايد) فقد بلغ (28.23%)، وللمقارنة بين مؤشرات بُعد الثقافة، فإن المؤشر X15 (تتم مراجعة الافتراضات التي نستخدمها لفهم الحاضر بشكل دوري) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (75.6%) وبمتوسط (3.78) وبانحراف قياسي (0.782)، وأن المؤشر X14 (يهتم الموظفون باكتشاف الإشارات الضعيفة القادمة من البيئة الخارجية للمصنع) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (67.2%) وبمتوسط قدره (3.36) وبانحراف قياسي (1.056).

ج. التنظيم الرسمي: يتضمن بُعد التنظيم الرسمي المؤشرات (X16-X19)، وبلغ متوسط هذا البعد (3.975) وبشدة استجابة (79.5%) وبانحراف قياسي (0.777). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (أتفق بشدة وأتفق) بلغت (79.70%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (4.78%)، أما رأي (محايد) فقد بلغ (15.53%). وللمقارنة بين متغيرات بُعد التنظيم الرسمي، فإن المؤشر X16 (يتم تنفيذ أنشطة الاستشراف من الأعلى إلى الأسفل (من قبل الإدارة العليا)) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (82.2%) وبمتوسط (4.100) وبانحراف قياسي (0.737)، وأن المؤشر X19 (يتم نشر المعلومات المتعلقة بأنشطة المستقبل بسرعة عبر قنوات الاتصال الرسمية)



قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (75.200%) وبمتوسط قدره (3.760) وبانحراف قياسي (0.86).

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

المتغير	العدد	الدرجة	الاستجابة									
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)	
			%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن
0.805	3.980	X1	1.7	5	4.6	14	9.6	29	62.6	189	21.5	65
0.985	3.760	X2	2	6	10.6	32	19.2	58	45.4	137	22.8	69
1.017	3.470	X3	2	6	17.9	54	26.2	79	38.7	117	15.2	46
0.828	4.040	X4	1	3	4	12	14.2	43	51.3	155	29.5	89
0.909	3.813	معدل	1.68		9.28		17.30		49.50		22.25	
		مجموع	10.95		17.30		71.75					
0.835	3.920	X5	1.3	4	3	9	22.2	67	49.3	149	24.2	73
0.845	3.880	X6	1.7	5	5.3	16	16.2	49	56.6	171	20.2	61
0.823	3.840	X7	1.3	4	4.3	13	21.9	66	53.6	162	18.9	57
0.840	3.930	X8	2	6	3.3	10	17.2	52	55	166	22.5	68
0.836	3.893	معدل	1.58		3.98		19.38		53.63		21.45	
		مجموع	5.55		19.38		75.08					
0.791	4.100	X9	1.3	4	3.3	10	8.9	27	57.4	173	29.1	88
0.688	4.260	X10	0	0	2.6	8	6	18	54	163	37.4	113
0.775	3.990	X11	0.3	1	3.3	10	18.5	56	52.7	159	25.2	76
0.806	4.030	X12	0	0	4.6	14	16.9	51	49	148	29.5	89
0.765	4.095	معدل	0.40		3.45		12.58		53.28		30.30	
		مجموع	3.85		12.58		83.58					
0.939	3.610	X13	1.7	5	11.6	35	26.1	79	45	136	15.6	47
1.056	3.360	X14	4.6	14	16.2	49	31.5	95	33.8	102	13.9	42
0.782	3.780	X15	0.3	1	5	15	27.1	82	51.7	156	15.9	48

الاستشراف الاستراتيجي

توزيع المعرفة

الثقافة



0.92 6	3.58 3	2.2 0		10.9 3		28.2 3		43.5 0		15.1 3		معدل	
		13.13			28.23		58.63					مجموع	
0.73 7	4.11 0	0	0	3.3	10	12.3	37	54.6	16 5	29.8	90	X16	التقييم الرسمي
0.72 2	4.00 0	0	0	3.6	11	15.3	46	58.9	17 8	22.2	67	X17	
0.79 0	4.03 0	1	3	3.3	10	13.6	41	55.6	16 8	26.5	80	X18	
0.86 0	3.76 0	2.3	7	5.6	17	20.9	63	56	16 9	15.2	46	X19	
0.77 7	3.97 5	0.8 3		3.95		15.5 3		56.2 8		23.4 3		معدل	
		4.78			15.53		79.70					مجموع	

2. أبعاد الأداء الإبداعي المستدام

تتضمن هذه الفقرة وصف استجابات الأفراد المبحوثين حول متغير الأداء الإبداعي المستدام ولكل بُعد من أبعاد المتغير وكما يلي:

أ. الأداء الإبداعي الاقتصادي: تشير نتائج الجدول (3) المتضمن بُعد الأداء الإبداعي الاقتصادي بمؤشراته (y1-y4) إلى أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.073) وبشدة استجابة (81.45%) وبانحراف قياسي (0.819). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (اتفق بشدة وأتفق) بلغت (83.28%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (5.30%)، أما رأي (محايد) فقد بلغ (11.43%). وللمقارنة بين متغيرات بُعد الأداء الإبداعي الاقتصادي، فإن المؤشر y3 (قام مصنعنا بتحسين عمليات الإنتاج بشكل فاعل لتقليل الهدر في استعمال المواد الخام) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (84%) وبمتوسط (4.2) وبانحراف قياسي (0.818)، وأن المؤشر y4 (استهلكت عملياتنا الانتاجية الجديدة طاقة أقل مقارنة بالعمليات الانتاجية لمنافسينا) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (78.4%) وبمتوسط قدره (3.92) وبانحراف قياسي (0.886).

ب. الأداء الإبداعي البيئي: يتضمن بُعد الأداء الإبداعي البيئي المؤشرات (y5-y9)، وبلغ متوسط هذا البعد (3.848) وبشدة استجابة (76.9%) وبانحراف قياسي (0.946). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (اتفق بشدة وأتفق) بلغت (75.34%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (11.02%)، أما رأي (محايد) فقد بلغ (13.64%). وللمقارنة بين متغيرات بُعد الأداء الإبداعي البيئي، فإن المؤشر y9 (قام مصنعنا باستمرار بتحسين منتجاته لتتوافق مع التوجيهات البيئية الجديدة) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (83.8%) وبمتوسط (4.19) وبانحراف قياسي (0.678)،



وأن المؤشر y_6 (عمل مصنعنا بنشاط على تحسين عملياته الانتاجية لإعادة استخدام المواد مرة اخرى) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (68.400%) وبمتوسط قدره (3.42) وبانحراف قياسي (1.200).

ت. الأداء الابداعي الاجتماعي: يتضمن بُعد الأداء الابداعي الاجتماعي المؤشرات (y_{10} - y_{13})، وبلغ متوسط هذا البعد (4.265) وبشدة استجابة (85.300%) وبانحراف قياسي (0.699). كذلك حصل على نسبة اتفاق عام (اتفق بشدة وأتفق) بلغت (90.83%)، ونسبة عدم اتفاق عام (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (2.23%)، اما راي (محايد) فقد بلغ (6.95%). وللمقارنة بين متغيرات بُعد الأداء الابداعي الاجتماعي، فإن المؤشر y_{13} (تمكن مصنعنا من تكوين صورة ذهنية لدى زبائننا لينظروا إلى منتجاتنا الجديدة على انها أكثر ملاءمة من منتجات منافسينا) امتلك أعلى شدة استجابة والذي بلغت (89.4%) وبمتوسط (4.470) وبانحراف قياسي (0.613)، وأن المؤشر y_{12} (انخفض معدل إرجاع واسترجاع منتجاتنا بشكل مستمر نظرا لجودتها ومتانتها) قد حقق أقل شدة استجابة والتي بلغت (82.400%) وبمتوسط قدره (4.120) وبانحراف قياسي (0.736).

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الابداعي المستدام

المتغير	البيانات	المتوسط الحسابي	الاستجابة										الترتيب	البيانات	المتغير
			لا اتفق بشدة (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق بشدة (5)				
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
0.842	4.040	1	3	4.6	14	13.6	41	51	154	29.8	90	Y1	البيانات	البيانات	
0.729	4.130	0.7	2	2.3	7	9.9	30	57.6	174	29.5	89	Y2			
0.818	4.200	1.7	5	2.3	7	8.6	26	49.7	150	37.7	114	Y3			
0.886	3.920	1.3	4	7.3	22	13.6	41	53.6	162	24.2	73	Y4			
0.819	4.073	1.18		4.13		11.43		52.98		30.30		معدل	مجموع	البيانات	
		5.30				11.43		83.28							
0.860	4.030	1.3	4	5.3	16	11.7	35	52.6	159	29.1	88	Y5	البيانات	البيانات	
1.220	3.420	10.6	32	11.3	34	22.1	67	37.1	112	18.9	57	Y6			
1.146	3.510	7.6	23	13.6	41	15.8	48	46.4	140	16.6	50	Y7			
0.828	4.090	3	9	1	3	9.3	28	57.6	174	29.1	88	Y8			
0.678	4.190	0.7	2	0.7	2	9.3	28	57.8	175	31.5	95	Y9	معدل	البيانات	
0.946	3.848	4.64		6.38		13.64		50.3		25.04					
		11.02				13.64		75.34							
0.742	4.250	1.3	4	0.3	1	9.3	28	50.7	153	38.4	116	Y10	البيانات	البيانات	
0.704	4.220	1	3	0.3	1	9.3	28	55	166	34.4	104	Y11			
0.736	4.120	0.3	1	4	12	7.9	24	59.3	179	28.5	86	Y12			
0.613	4.470	0	0	1.7	5	1.3	4	45	136	52	157	Y13			
0.699	4.265	0.65		1.58		6.95		52.50		38.33		معدل	مجموع	البيانات	
		2.23				6.95		90.83							



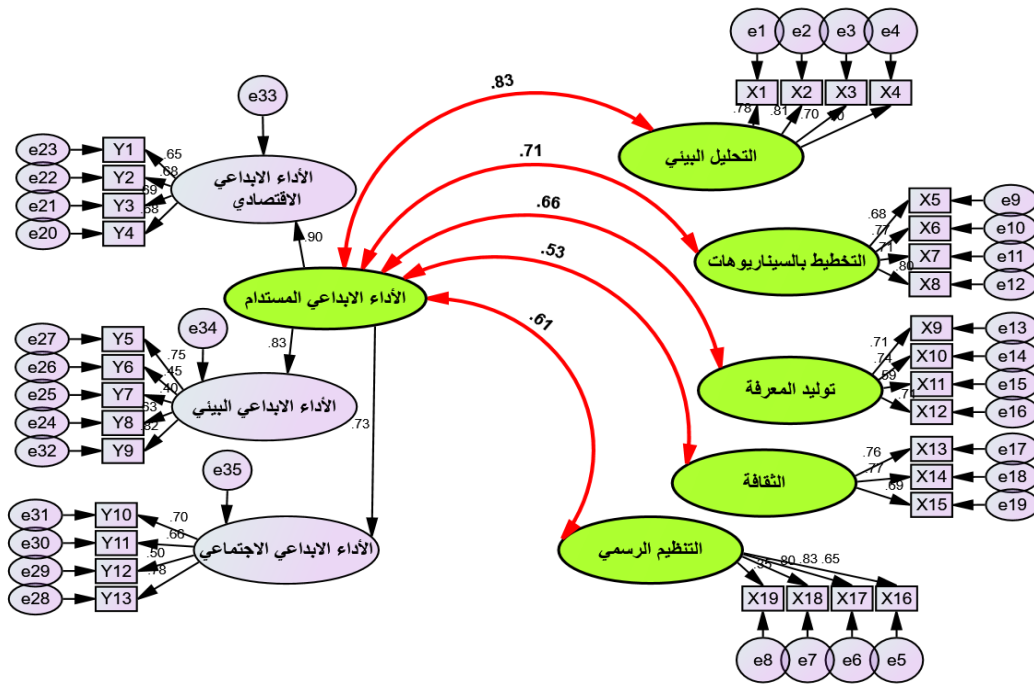
ثانيا: اختبار فروض البحث الحالي

1. تحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث

من خلال الجدول (4) يلاحظ ان معامل الارتباط بين متغير الإستشراف الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي المستدام كان ذات إشارة موجبة مما يدل على ان العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة طردية، كذلك يلاحظ ان قيمة معامل الارتباط كانت قيمته (0.85)، وان هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.004) والتي كانت اقل من 0.05، بالاضافة الى ان كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval%95) والتي كانت قيمتهما (0.790, 0.899)، كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الإستشراف الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي المستدام. والشكل (2) يوضح العلاقة بين ابعاد متغير الإستشراف الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي المستدام.

الجدول (4) العلاقة بين متغير الإستشراف الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المستقل
	Upper	Lower				
0.004	0.899	0.790	0.85	الأداء الإبداعي المستدام	↔	الإستشراف الاستراتيجي



الشكل (2) يوضح العلاقة بين ابعاد متغير الإستشراف الاستراتيجي ومتغير الأداء الإبداعي المستدام.

القيم الواردة في الشكل (2) توضح أيضاً، ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل ابعاد من ابعاد الإستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام كمؤشر كلي؛ وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين المسح البيئي والأداء الإبداعي المستدام اذ بلغت درجة الارتباط (0.83) وان هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة $P(0.003)$ والتي كانت اقل من 0.05. واضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين الثقافة والأداء الإبداعي المستدام، فقد بلغت درجة الارتباط كانت قيمته (0.53)، وان هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة $P(0.003)$ والتي كانت اقل من 0.05. وبهذا فان جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت.

2. تحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث

يوضح الجدول (5) والشكل (3) قيمة المعلمة المقدرة والتي تعود الى متغير الإستشراف الاستراتيجي والتي بلغت (0.986)، وهي تدل على ان هذه العلاقة هي علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة المقدرة. كما ان الخطأ القياسي (S.E.) بلغ (0.159)، وان أثر متغير الإستشراف الاستراتيجي في الأداء الإبداعي المستدام كان أثر معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لان قيمة $p(0.003)$ التي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة، بالإضافة الى ان حدود الثقة

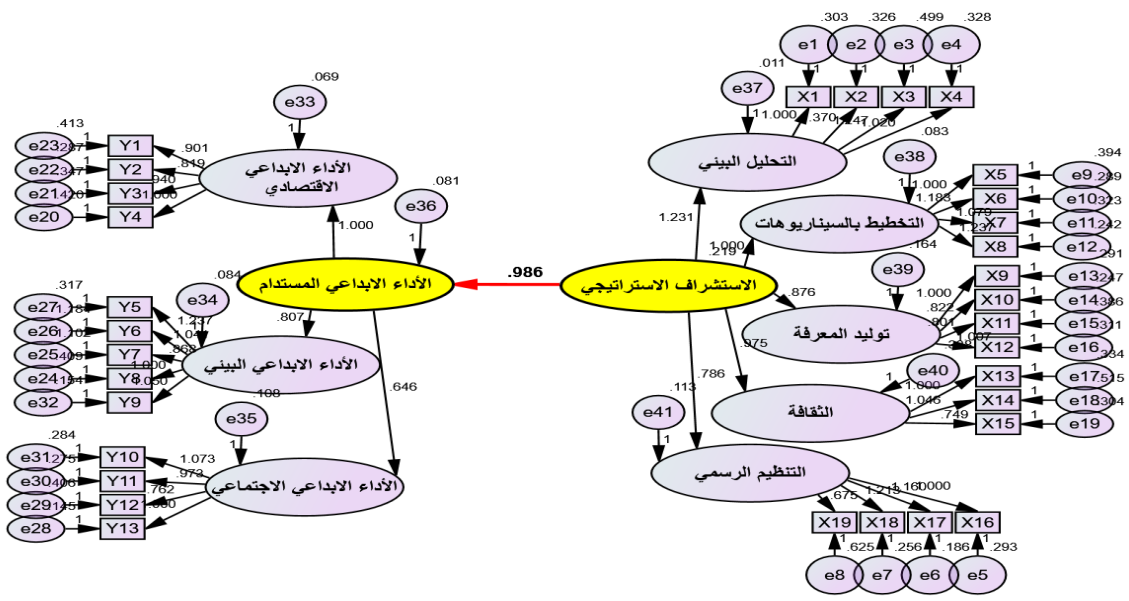


(Confidence Interval 95%) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الأدنى والاعلى (1.324 , 0.697) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل الى قرار بقبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بان هناك تأثير لمتغير الاستشراف الاستراتيجي في الأداء الابداعي المستدام.

الجدول (5) نتائج علاقة التأثير لمتغير الاستشراف الاستراتيجي في الأداء الابداعي المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower					
0.003	1.324	0.697	0.159	0.986	الأداء الابداعي المستدام	←	الاستشراف الاستراتيجي

الشكل (3) علاقة التأثير لمتغير الاستشراف الاستراتيجي في الأداء الابداعي المستدام



الجدول (6) نتائج علاقة التأثير لأبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي في الأداء الابداعي المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower					



0.004	0.867	0.532	0.085	0.708	الأداء الإبداعي المستدام	←	التحليل البيئي
0.003	0.961	0.458	0.130	0.669		←	التخطيط بالسيناريوهات
0.002	0.920	0.416	0.128	0.639		←	توليد المعرفة
0.002	0.575	0.276	0.076	0.403		←	الثقافة
0.002	1.017	0.452	0.153	0.689		←	التنظيم الرسمي

ويشير الجدول (6) الى ان هناك تأثير معنوي لكل ابعاد من ابعاد الاستشراف الاستراتيجي والاداء الإبداعي المستدام. واقوى تأثير كان لمسح البيئي والأداء الإبداعي المستدام، كما ان الخطأ القياسي (.S.E) بلغ (0.085)، وان أثر بُعد التحليل البيئي في الأداء الإبداعي المستدام كان أثر معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لان قيمة p (0.004) التي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة. وعلى هذا فانه سوف يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لكل ابعاد من ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- يستعرض هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث الحالي، وهي:
1. يسعى المدراء في المنظمات الصناعية المبحوثة إلى تبني أنشطة الاستشراف الاستراتيجي التي تمكنها من مسح البيئة المحيطة والقدرة على التعامل مع عدم اليقين، وتعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالفرص المستقبلية والتفاعل معها بفاعلية. حيث يسعى المديرين في المنظمات المبحوثة وبشكل جدي إلى استكشاف بيئتهم الخارجية، ورصد مؤشرات التغيير فيها، بما يعكس مستوى جيد من الاستعداد للتعامل مع التغيرات السريعة للمستقبل المحتمل، ومسح بيئتها بشكل مستمر، وتبني التدابير المناسبة لمواجهة هذه التحديات واقتناص الفرص قبل المنافسين.
 2. يولي المديرين في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية إهتماماً جيداً بتخطيط السيناريوهات، الذي له دور في توضيح الفرص والمخاطر المحتملة، كما يسهم في تطوير خطط الطوارئ والاستعداد للتعامل مع المختلف النتائج المحتملة والمتوقعة. حيث أن هؤلاء المدراء يستخدمون تقنيات حديثة للتعرف على الظروف البيئية لاستشراف السيناريوهات المستقبلية المحتملة، والتي يمكنها بناء استراتيجيات مرنة واستباقية ومن التعامل بكفاءة مع التحديات المفاجئة والاستفادة من الفرص الناشئة.



3. يهتم المديرين في المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية بتوليد المعرفة بأعتبرها احد الموارد الاستراتيجية الجوهرية التي تساعد في تعزيز قدرتها التنافسية، حيث أن إنتاج المعرفة يمثل عنصرا أساسيا في دعم عمليات الابتكار، مما يعكس على تحسين جودة القرارات بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم والتطوير المستمر. وهذا ما يساعد الموظفون على امتلاك معرفة واسعة في مجال تخصصهم، وعلى أداء مهامهم بكفاءة عالية وعلى اتخاذ قرارات مستنيرة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
4. تمتلك المنظمات المبحوثة ثقافة تشجع إلى حد ما التفكير الاستراتيجي والاستعداد للمستقبل، ولكن مع ذلك لم تستفيد هذه المنظمات الاستفادة القصوى من هذا التوجه، حيث أنه بالرغم من أن تبني هذا التوجه يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للفرص والتغيرات البيئية ذات الإشارات الضعيفة ويجعلها أكثر استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية واغتنام الفرص المتاحة بشكل فاعل، إلا أن المديرين والموظفين في المنظمات المبحوثة لا يهتمون بشكل كبير بتنشيط التفكير المستقبلي وتعزيز الثقافة التي تشجع على الاستعداد للمستقبل وللتفاعل مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة.
5. التنظيم الرسمي له أهمية واضحة للأنشطة الإستشرافية داخل المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الإنشائية، كونه يعتبر التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح، والذي يحدد العلاقات بين العاملين داخل المنظمة وفقا لتدرج السلطة، وتحديد مهام والأدوار بشكل دقيق يتضمن الانسجام وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتنفذ المنظمات الصناعية هذه أنشطة الاستشراف الاستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل من قبل الإدارة العليا. ولذا تعتمد هذه المنظمات نهجا مركزيا في التخطيط واتخاذ القرار، وتعتمد على هيكل التنظيمي الهرمي في إدارة التوجهات المستقبلية.
6. تهتم المنظمات المبحوثة بالأداء الإبداعي الاقتصادي، وهذا التوجه يساعدها على الحصول على الأفكار المبتكرة بشكل يتلائم مع الاستراتيجيات الاقتصادية لدى المنظمة وخلق فرص جديدة للنمو. وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تهتم بتحسين عمليات الإنتاج بشكل فاعل لتقليل الهدر في استعمال المواد الخام. وبهذا فأن هذا التوجه يعكس إدراكا استراتيجيا لدى الإداريين بضرورة الاهتمام بتحسين الأداء البيئي من خلال تعزيز كفاءة استهلاك الموارد، مما يعكس على تعزيز الربحية وتقليل التكاليف.



7. تعمل المنظمات المبحوثة إلى حد ما على اتخاذ التدابير اللازمة لتطوير افكار جديدة أو إدخال عمليات فاعلة بهدف المساهمة في الحد من التأثير السلبي على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية. حيث تقوم هذه المنظمات بشكل مستمر بتحسين منتجاتها لتتوافق مع التوجهات البيئية الجديدة، وأن هذا التوجه يظهر فهماً متقدماً لدى هذه المنظمات بأهمية التكيف مع المتغيرات البيئية، في ما يتعلق بمتطلبات الاستدامة والتشريعات البيئية، وتعزيز التوافق البيئي التي يساعد في تقليل المخاطر التنظيمية والبيئية وهذا يفتح مجال أمام المنظمات لحصول على شهادات اعتماد دولية التي تدعم سمعة المنظمة على المدى الطويل.
8. تسعى المنظمات المبحوثة إلى صياغة وتطبيق افكار وعمليات جديدة التي لا تساهم فقط في تعزيز الكفاءة التشغيلية، بل تلعب دوراً مهماً في تعزيز الآثار الايجابية على البيئة المحيطة، مما ينعكس إيجابياً على المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية.
9. هناك ترابط قوى ومهم بين الاستشراف الاستراتيجي والأداء الإبداعي المستدام في منظمات المبحوثة، وعلى هذا فإن من المتوقع أن يتحقق الأداء الإبداعي المستدام في المنظمات الصناعية المنتجة المواد الإنشائية بشكل أكبر إذا ما قامت بتطبيق ممارسات الاستشراف الاستراتيجي والانشطة التي تدعمه. كما أن المنظمات الصناعية ستكون أكثر استعداداً للمستقبل وأكثر اهتماماً بأنشطة الاستشراف الاستراتيجي اذا ما كانت لديها توجهات لتحقيق اداء ابداعي مستدام.
10. تساهم ما تمتلكه المنظمات المبحوثة من ابعاد في مجال الاستشراف الاستراتيجي ولا سيما فيما يتعلق بالمسح البيئي، وتوليد المعرفة، والثقافة المعتمدة، والتنظيم الرسمي في تحقيق الأداء الإبداعي المستدام الذي يساعد المنظمات المبحوثة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتقديم منتجات مبتكرة ومستدامة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة، والتعامل مع المستقبل المجهول.

ثانياً: المقترحات

في ضوء النتائج التي تم مناقشتها سابقاً، يقترح البحث الحالي الآتي:

1. ضرورة قيام المنظمات الصناعية المبحوثة بتحليل البيئة الخارجية من منظور طويل المدى، لأن الاعتماد على التحليل قصير المدى قد يؤدي إلى قرارات ارتجالية أو غير مستندة إلى توجهات استراتيجية مستقبلية، بينما يمكن التحليل طويل المدى من فهم الاتجاهات، بالإضافة إلى الاستعداد



للتحديات والفرص المستقبلية واستقرار المنظمة. وهذا قد يؤثر في بقاء المنظمة ونموها. لذا يجب على المنظمات القيام بإنشاء جدول دوري مثل تحليل سنوي أو نصف سنوي، لرصد ومتابعة المتغيرات الخارجية باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، ويمكن تكليف لجنة من شأنها وضع خطط استراتيجية تساهم في أكمل هذه المهمة، وتدريبها على ربط نتائج التحليل البيئي بخطط تطوير الأنتاج.

2. يجب على المنظمات الصناعية اعتماد تخطيط السيناريوهات كأحد الأدوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وخاصة في بيئات غير مستقرة مثل بيئة المنظمات المبحوثة. حيث يمكن التخطيط بالسيناريوهات أن يساعد المنظمات على استشراف مستقبلها من خلال بناء عدة احتمالات بديلة تتعلق بالمتغيرات الخارجية. وهذا نهج يساعد المنظمات من الاستعداد بشكل مرن لمجموعة واسعة من الظروف المستقبلية. ويمكن تحقيق كل هذا من خلال تكوين فريق عمل متخصص بإعداد السيناريوهات المستقبلية بناء على منهجيات علمية مثل تحديد العوامل الحاسمة والمؤثرة، وصياغة سيناريوهات بديلة (متفائلة ومتشائمة)، وتقييم تأثير كل سيناريو على العمليات الاستراتيجية.

3. على المنظمات المبحوثة العمل على تطوير ثقافة تنظيمية تعزز التفكير المستقبلي لدى العاملين، وتشجعهم على الاهتمام بالتغيرات البيئية والمشاركة في رصد وتحليل الاشارات الضعيفة المحتملة من البيئة الخارجية للمصنع، وهذا قد يؤدي على اكتشاف الفرص والتهديدات مبكرا قبل المنافسين. وهذا ما يدعو المنظمات المبحوثة إلى إنشاء قناة اتصال رسمية لتسجيل الإشارات الضعيفة التي يلاحظها الموظفين، ومكافأة الذين يساهمون بأفكار مستقبلية، وتدريب العاملين على تمييز الإشارات التي لا يمكن للمنافسين تمييزها بسهولة.

4. يجب على المنظمات المبحوثة أن تعمل على إعادة تصميم هيكلها التنظيمي الرسمي بحيث يصبح أكثر مرونة دعما للتواصل الأفقي وتحفيزا لانتقال المعرفة والأفكار المستقبلية بين مختلف المستويات الإدارية وتشجيع الأنشطة الاستشرافية وتطبيقها. ولتنفيذ هذه التحول، من الضروري القيام بإنشاء وحدات مرنة أو فرق استشراف مستقبلي ضمن الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل مباشر وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة بالإضافة إلى تفعيل الهياكل الشبكية بدلا من الاعتماد فقط على الهياكل الهرمية.



5. ضرورة تبني أنظمة وسياسات داخلية تشجع التنمية المستدامة في المنظمات الصناعية، وذلك للحد من الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن عمليات الإنتاج، بالإضافة إلى التقليل من التكاليف طويلة الأمد المرتبطة بالهدر والتأثير السلبي على الموارد. للقيام بهذا، يجب على المنظمات قيد الدراسة إعادة استخدام بقايا الموارد في عمليات الإنتاج أو بيعها كمادة خام ثانوية، وتقليل استهلاك الطاقة وصيانة الماكينات لتقليل الهدر، بالإضافة إلى استخدام المواد البديلة الأقل ضررا. كما من المهم جدا الاهتمام بتوعية العمال والمجتمع المحلي حول أهمية الإنتاج النظيف وتأثيراته على الصحة العامة.

6. يجب على المنظمات المبحوثة العمل على تبني ثقافة صديقة للبيئة باعتبار أن البيئة تعد مصدرا أساسيا للحياة، ومن المهم الحفاظ على الموارد البيئية للأجيال الحالية والمستقبلية. وكل هذا يتطلب ذلك تعزيز الوعي البيئي بين العاملين وذلك من خلال تنظيم دورات توعية بيئية، وتخصيص يوم بيئي في السنة داخل المنظمة. وكذلك استخدام ملصقات توعية داخل المصانع، وتشجيع الإنتاج النظيف أو الأقل تلوثا.

7. اجراء المزيد من الدراسات حول المتغيرات التي يمكن تعزيزها من خلال الاستشراف الاستراتيجي، لأن ذلك سوف يعطي صورة واضحة عن كيفية الاستفادة من الفرص السوقية المتاحة، وتمييز الفرص الاستراتيجية. كما أن هناك حاجة لاجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المتغيرات التي تساهم في تعزيز الاداء الابداعي المستدام لدى المنظمات الصناعية المنتجة للمواد الانشائية.

المصادر

1. أحمد ، أفين محمد صالح، الداود، ألثن ناظر ججو، رشيد، وريا نجم. (2023). دور الشبكات الريادية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المواد الانشائية في اقليم كردستان – العراق. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. 19(61)، 293-316.
2. حمود، عدنان رحيم. (2022). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة كوفة. مجلة آداب الكوفة، 1(52)، 481-485.



3. النعمة، أسماء حبيب. وعبدالرحيم، سناء. (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في الابداع الاخضر دراسة استطلاعية للشركة العامة للمنتوجات الغذائية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(125), 242-233.
4. صولح، سميرة. (2013). دور التوليد المعرفة في تحسين الأداء البشري: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيصر، 25.

1. Abbas Muhammed, K. (2024). Strategic foresight and its impact on increasing the strategic awareness: An exploratory study of the opinions of a sample of publicschooll principals in the city of Tikrit. -635 - Asian Journal of Management and Commerce, 5(1), pp 637-3158.
2. Adomako, S., & Tran, M. D. (2024). Exploring the effect of R&D support, green technology transfer, sustainable innovation. In *Sustainable Development*. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/sd.2936>
3. Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Bouncken, R. B., & Hakala, H. (2022). The synergistic impact of market and technology orientations on sustainable innovation performance: evidence from manufacturing firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(6), 1556–1580. Ali Hameed, H., & Kadem Saeed, H. (2023). The impact of organizational wisdom on Strategic foresight. In *Journal of Namibian Studies*, 33(1), 424-447.
4. Aminudin, A., Tampubolon, N. K. T., Safkaur, O., Makbul, Y., Siswantari, Rahmiati, D., Husain, M. N., & Nuwairah, N. (2024). Investigating electronic human resource management systems, sustainable innovation, and organizational agility on sustainable competitive advantage in the manufacturing industries. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1481–1492.
5. Arshad, M., Qadir, A., Ahmad, W., & Rafique, M. (2024). Enhancing organizational sustainable innovation performance through organizational



- readiness for big data analytics. In *Humanities and Social Sciences Communications/ Springer Nature*, 11(1), 1-15.
6. Ayambire, R. A., & Moos, M. (2024). Inclusive Futures? A Systematic Review of Social Equity in Scenario Planning. *Journal of Planning Education and Research*, 1-15.
 7. Calik, E., & Bardudeen, F. (2016a). A Measurement Scale to Evaluate Sustainable Innovation Performance in Manufacturing Organizations. *Procedia CIRP*, 40, 449–454.
 8. Cheng, C., Zhang, M., Dai, J., & Yang, Z. (2024). When Does Digital Technology Adoption Enhance Firms' Sustainable Innovation Performance? A Configurational Analysis in China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 1555–1568(1-16).
 9. Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012–1025.
 10. Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). Strategic Foresight and Its Impact on Strategic Agility: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of University Leaders in Private Universities in the Middle Euphrates Region. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (6), 3154-3167.
 11. Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (pp. 105–146). Macmillan Publishing Co Inc.; American Council on Education.
 12. Gök, O., & Peker, S. (2017). Understanding the links among innovation performance, market performance and financial performance. *Review of Managerial Science*, 11(3), 605–631.
 13. Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 1-15.



13. Hao, S., Zhang, H., & Song, M. (2019). Big Data, Big Data Analytics Capability, and Sustainable Innovation Performance. Sustainability (Switzerland), 11(24),1-15.
14. Hayat, K., & Qingyu, Z. (2024). The synergistic effects of green innovation strategies on sustainable innovative performance with the mediation of green innovative competitive advantage. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(5), 4172-4189(1-18).
15. Jeong, H., & Shin, K. (2020). Exploring factors affecting sustainable innovation performance of food firms. A case of the Korean food industry. Sustainability (Switzerland), 12(23), 1–16.
16. Mazzolai, B., Laschi, C., & Margheri, L. (2025). Environmental Intelligence and Ecorobotics: Toward Environmental Sustainability. Annual Review of Control, Robotics, and Autonomous Systems, 8(1), 25-47.
17. Moqaddamerad, Sara., & Ali, Murad. (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/10.1016/j.techfore.2023.123095>
18. Nasser Abuzaid, A. Emnawer Al,H, Y.& Mohammad A, 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-e0369.
19. Rehan, M. H., Yeo, S. F., Khan, I. U., & Tan, C. L. (2025). Redefying the strength between CSR and sustainable social performance through mediational role of green intellectual capital. Cleaner and Responsible Consumption, 16, 1-8.
20. Sadeq Mahmodi, M., Qoruqchi, H., Hossein Ranjbar, M., Bagheri, M., & Biabani, H. (2024). Providing a model for strategic foresight in Iran’s private banking industry. Journal Nonlinear Anal Applications, 15(8), 323-332.



21. Salamzadeh, A., Rezaei, H., Hadizadeh, M., Yasin, N., & Ansari, G. (2023). 1BThe Application of Strategic Foresight in Women's Entrepreneurship Development. *Journal Women's Entrepreneurship and Education*, HU University, The Netherlands, 26(16), 16-36.
- Salih, A. A., Al-Sharayah, J. A., & Abou-Moghli, A. (2024). Unlocking the potential of big data through open innovation on strategic foresight: An empirical analysis. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 329–336.
22. Salinas, C., & Lozano, A. (2019). Mapping and recontextualizing the evolution of the term Latinx: An environmental scanning in higher education. *Journal of Latinos and Education*, 18(4), 302–315.
23. Saxena, P. K., Seetharaman, A., & Shawarikar, G. (2024). Factors That Influence Sustainable Innovation in Organizations: A Systematic Literature Review. In *Sustainability (Switzerland)/ Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)*, 16(12), 1-25.
24. Shaukat Malik, M. (2022). Impact of Collaborative Innovation Capability and Emotional Intelligence on Sustainable Innovation Performance with Mediation of Employee Burnout. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(02),14-39.
25. Steinhart, J. (2024). Sustainable organizational performance, its trends and developments. *Environment. Technologies. Resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, 1, 339–347.
26. Tello, S. F., & Yoon, E. (2008). Examining drivers of sustainable innovation. *International Journal of Business Strategy*, 8(3), 164-169.
27. Taferner, Stefan, Gerhard. (2023). Strategic Foresight Capability and its Impact on Firm Performance: A systematic, AI-based Literature Review. *Junior Management Science (JUMS)*, 8(3), 658-681.
<https://doi.org/10.5282/jums/v8i3pp658-681>



28. Uzun, H., & Buran, A. Ç. (2024). The relationship between dynamic capabilities and sustainable innovation performance in supply chains and antecedents of the dynamic capabilities. *Business & Management Studies: An International Journal*, 12(4), 693–712.
29. Wei, W., & Su, J. (2023). The Relationship Between Market Orientation and Sustainable Innovation Performance Based on Dynamic Managerial Capability View of Management Decision Makers. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(2), 583–590. Xu, K., Mei, R., Sun, W., Zhang, H., & Liang, L. (2023). Estimation of sustainable innovation performance in European Union countries: Based on the perspective of energy and environmental constraints. *Energy Reports*, 9, 1919–1925.
30. Zhang, H., & Chen, X. (2022). Open Innovation and Sustainable Innovation Performance: The Moderating Role of IP Strategic Planning and IP Operation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14), 1-15.

¹ تشير الإشارات الضعيفة إلى تلك المؤشرات غير الواضحة أو غير المباشرة التي تشير إلى تغييرات أو تطورات مستقبلية محتملة في البيئة الخارجية للمنظمة. تكون هذه الإشارات عادة في المراحل مبكرة أو غير ظاهرة بشكل كامل ويصعب اكتشافها أو تفسيرها في البداية لكنها تحمل دلالات على أحداث قد تؤثر على المنظمة في المستقبل.