



جامعة الإسراء
ISRA UNIVERSITY

أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي
دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية

أعدت من قبل
أيمن يحيى حمد الفياض

أشرف عليها
الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

قدمت هذه الرسالة
إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

كانون الثاني ٢٠٢١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اني توكلتُ على اللهِ رَبِّي وَرَبِّكُمْ ما مِنْ دَابَّةٍ الا هو
اخذ بناصيتها ان ربي على صراط مستقيم

سورة هود الآية (٥٦)

جامعة الإسراء

التفويض

أنا أيمن يحيى حمد الفياض أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو

الشركات أو انبيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع: 
التاريخ: 2021 / 1 / 11

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"

وقد أجزت بتاريخ 5 / 1 / 2021

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الإسراء	مشرفاً ورئيساً الأستاذ الدكتور زكريا مطلق السوري
	جامعة الإسراء	مناقشاً داخلياً الدكتور محمد أحمد عبد القادر
	جامعة مؤتة	مناقشاً خارجياً الأستاذ الدكتور غازي رسمي أبو فورد

شكر وتقدير

حمداً لله تعالى الذي أمدني بالصبر وأعانني على تجاوز العقبات التي اعترضت طريقي، ولايسعني إلا أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني للأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري على تفضله بقبول الإشراف عليّ، ولما أمدني به إرشادات قيّمة وآراء سديدة.
كما أنني مدينٌ بالشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون والمساعدة بإبداء الرأي أو إسداء النصيحة أو تقديم المشورة.
كما ألتمسُ العذرَ وأزجي أسمى آيات الشكر والثناء وخالص المحبة والمودة لأصدقائي.
وكلمة شكر أزفها لمن أزروني أثناء إعداد هذه الدراسة.
وأخيراً التمسُ الصفح ممن فاتني شكرهم، وجزى الله الجميع عني خيراً.

أيمن يحيى حمد الفياض

الإهداء

الى قدوتي الاولى ، الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لاينطفئ
نوره ابدا ، الى من رفعت راسي افتخارا به .. ابي الحبيب (رحمه الله)

الى من اخص الله الجنة تحت قدميها ، الى من كانت دعواتها الصادقه سر
نجاحي ، امي العزيزه امد الله في عمرها

الى سندي في الحياة و مصدر قوتي وفخري .. اخوتي وفقهم الله

اليهم جميعا أهدي جهدي المتواضع

الصفحة	قائمة المحتويات الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	الآية الكريمة
ج	التفويض
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	(١ - ١): المقدمة
٤	(٢ - ١): مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٥	(٣ - ١): أهداف الدراسة
٧	(٤ - ١): أهمية الدراسة
٨	(٥ - ١): فرضيات الدراسة
٩	(٦ - ١): أنموذج الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٠	(٧ - ١): حدود الدراسة
١١	(٨ - ١): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
١٣	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١٤	(١ - ٢): المقدمة
١٤	(٢ - ٢): الإستشراف الاستراتيجي
٢٢	(٣ - ٢): التكيف الاستراتيجي
٢٩	(٤ - ٢): الدراسات السابقة
٣٧	(٥ - ٢): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٣٨	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
٣٩	(١ - ٣): المقدمة
٣٩	(٢ - ٣): مجال الدراسة
٣٩	(٣ - ٣): منهج الدراسة
٤٠	(٤ - ٣): مجتمع الدراسة وعينتها
٤٠	(٥ - ٣): وحدة المعاينة
٤١	(٦ - ٣): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة
٤٣	(٧ - ٣): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
٤٥	(٨ - ٣): المعالجات الإحصائية
٤٦	(٩ - ٣): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤٨	الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات
٤٩	(١ - ٤): المقدمة
٤٩	(٢ - ٤): عرض النتائج
٥٨	(٣ - ٤): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة
٥٩	(٤ - ٤): اختبار فرضيات الدراسة
٦٧	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
٦٨	(١ - ٥): المقدمة
٦٨	(٢ - ٥): النتائج
٧٠	(٣ - ٥): التوصيات
٧٢	(٤ - ٥): الدراسات المستقبلية
٧٣	قائمة المراجع
74	أولاً: المراجع العربية
77	ثانياً: المراجع الأجنبية
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
٤٠	عدد أفراد وحدة المعاينة	١ - ٣
٤١	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل	٢ - ٣
٤٢	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	٣ - ٣
٤٧	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة	٤ - ٣
٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أبعاد الإستشراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية	١ - ٤
٥١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدراك الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية	٢ - ٤
٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتنقيب الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية	٣ - ٤
٥٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبصيرة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية	٤ - ٤
٥٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد التكيف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية	٥ - ٤
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتداؤب الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية	٦ - ٤
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفاعل مع البيئة في البنوك التجارية الأردنية	٧ - ٤
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية	٨ - ٤
٥٨	قيم معامل تضخم التباين لأبعاد الإستشراف الاستراتيجي	٩ - ٤

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
٦٠	نتائج اختبار تأثير أبعاد الإستشراق الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية	١٠ - ٤
٦٢	نتائج اختبار تأثير الإدراك الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y ₁ "، التفاعل مع البيئة "Y ₂ "، التداؤب الاستراتيجي "Y ₃ ") للبنوك التجارية الأردنية	١١ - ٤
٦٤	نتائج اختبار تأثير البصيرة الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y ₁ "، التفاعل مع البيئة "Y ₂ "، التداؤب الاستراتيجي "Y ₃ ") للبنوك التجارية الأردنية	١٢ - ٤
٦٦	نتائج اختبار تأثير التنقيب الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y ₁ "، التفاعل مع البيئة "Y ₂ "، التداؤب الاستراتيجي "Y ₃ ") للبنوك التجارية الأردنية	١٣ - ٤

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
١٠	أنموذج الدراسة	١ - ١

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
82	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	١
83	أداة الدراسة (الاستبانة)	٢

المخلص باللغة العربية أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية

أعدت من قبل: أيمن يحيى حمد الفياض

أشرف عليها: الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة على جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنك. أما عينة الدراسة فقد إقتصرت على (٥) بنوك تم إختيارها بطريقة العينة القصدية وفقاً لمعيار العدد الإجمالي للعاملين فيها وهي الذي يتجاوز (١٢٠٠) موظفاً. وقد تكونت وحدة المعاينة من (١٣٩) فرداً من العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة. وأستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها أنموذج المعادلة الهيكلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها يؤثر الإستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، التنقيب الاستراتيجي) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفردية (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، التداؤب الاستراتيجي) للبنوك التجارية الأردنية.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

١. زيادة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالإستشراف الاستراتيجي باعتباره واحداً من المداخل الاستراتيجية لإدارة المنظمات وذلك عن طريق الإستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الإستشارية المتخصصة بصناعة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي.

٢. تبني مداخل عملية تطبيقية للتدأوب الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق التآزر والتعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية محل الدراسة بما يؤدي إلى مجابهة المخاطر والتحديات.

الكلمات المفتاحية: الإستشراف الاستراتيجي، التكيف الاستراتيجي والبنوك التجارية الأردنية.

ABSTRACT

The Effect of Strategic Foresight in Strategic Adaptation

A Field Study on a sample of Jordanian Commercial Banks

Prepared by: Ayman Yahya Hamad Al-Fayyad

Supervisor: Prof. Dr. Zakaria M.Al-Douri

This study aimed to demonstrate the effect of Strategic Foresight in Strategic Adaptation for a sample of Jordanian commercial banks. The study population consisted of all the (13) Jordanian commercial banks. As for the study sample, which was limited to (5) banks, they were selected by the purposive sampling method according to the criterion of the total number of workers therein, which exceeds (1200) employees. The sampling unit consisted of (139) individuals working in top management in Jordanian commercial banks. A special questionnaire distributed to collect data. To achieve the study objectives the study used descriptive analytical method through many statistical tools, most notably Structural Equation Modeling (SEM).

The study reached a number of results namely: strategic foresight dimensions (strategic perception, strategic insight, and strategic exploration) affect the achievement of strategic adaptation in its combined and individual dimensions (adopting strategic change, interaction with the environment, strategic synergy) of Jordanian commercial banks.

According to the results, the study recommends that:

1. Increased the Jordanian commercial banks interest in strategic foresight as it is one of the strategic approach to the management of organizations, through the help of expert houses and consulting organizations specialized in the strategy formulation and strategic foresight.

- ف -

2. Adopting practical approaches for applying strategic synergies in Jordanian commercial banks in order to achieve synergies and cooperation between all departments and sections of commercial banks under study in a way that leads to confronting risks and threats.

Keywords: Strategic Foresight, Strategic Adaptation and Jordanian Commercial Banks

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (١ - ١) : المقدمة
- (١ - ٢) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (١ - ٣) : أهداف الدراسة
- (١ - ٤) : أهمية الدراسة
- (١ - ٥) : فرضيات الدراسة
- (١ - ٦) : أنموذج الدراسة
- (١ - ٧) : حدود الدراسة
- (١ - ٨) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

(١ - ١): المقدمة

واجهت المنظمات العديد من الضغوط البيئية والتنافسية ما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات المحورية في عملها منها ما يرتبط في كيفية تحقيقها للتكيف الاستراتيجي. لذلك، سعت العديد من المنظمات إلى تحقيق التكيف وتقوية ركائزه من خلال تبني المدخل الاستراتيجي في إنجاز أعمالها. فوفقاً لرأي عيسى (٢٠١٧) فالتكيف الاستراتيجي يشير إلى حاجة وحدات المنظمة التنظيمية والوظيفية لأن توظّر إجراءاتها حول استراتيجيتها، التي تبدأ بتحديد آليات وإجراءات التكيف الاستراتيجي من أعلى مستوى في المنظمة وتنتشر بعد ذلك إلى مستوياتها الأخرى.

ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، إضافة إلى التطور السريع في تقنيات وأساليب الاستجابة لهذه التغيرات بهدف المحافظة على الموقع التنافسي من جهة ومن جهة أخرى النمو والبقاء في ميدان المنافسة ومواجهة التحديات، وهو ما تطلب من المنظمات السعي المستمر نحو تحقيق النجاح من منظور استراتيجي باستخدام العديد من المداخل الاستراتيجية ومنها الاستشراف الاستراتيجي (قدوري والآلوسي، ٢٠١٨).

وإستناداً لما سبق، تحوّل الإستشراف الاستراتيجي من مجرد مصطلح يتم ترديده إلى ضرورة ومطلب ملح للمنظمات التي تواجه تحديات استراتيجية (Chermack, 2011). إذ تبين أن هناك الكثير من الفوائد للإستشراف الاستراتيجي، منها المساهمة الفاعلة في وضع الحلول المستقبلية وسرعة الاستجابة بشكل مستمر للتحديات ذات الطبيعة الاستراتيجية، حيث لا تحتاج

المنظمات إلى الكثير من الوقت لاتخاذ القرارات الملائمة والتصرف على نحو فعال، حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق، بالإضافة إلى جودة ودقة القرارات التي يتم اتخاذها، كما يساعد على الإبداع والابتكار بأقل كلفة والاستفادة من المعطيات المتاحة (Chermack; Coons; Nimon; Bradley and Glick, 2015). إذ أكدت دراسة الغالبي وإدريس وكاظم والرواحنة (٢٠١٦) بأن هناك تأثير إيجابي للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية. كما بينت دراسة عيسى (٢٠١٧) بضرورة تعزيز الاهتمام بعوامل التكيف الاستراتيجي بما ينعكس على مستقبل المنظمات الاستراتيجية. إضافة إلى التأثير الإيجابي للاستشراف الاستراتيجي في التميز التنظيمي والمرونة الإستراتيجية (قدوري والألوسي، ٢٠١٨). وقد أكد كلاً من (٢٠١٩) AL-Dulaimi, AL- Norawi and Jaffar بأن هناك تأثير للإستشراف المستقبلي باستراتيجية التسويق السياحة. وأخيراً، ووفقاً لوجهة نظر الحسنوي (٢٠٢٠) فإن الاستشراف الاستراتيجي يعتبر وسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات متكاملة تسهم برفع المستوى الفكري والإداري للمنظمات.

ونظراً للتأثيرات المختلفة للبنوك التجارية الأردنية على بيئة الأعمال هذا من جهة، ومن جهة أخرى، الدور الحيوي الذي تلعبه في دعم القطاع الإقتصادي للمملكة الأردنية الهاشمية. ولندرة الدراسات في موضوعي الإستشراف الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي إضافة إلى الإفتقار لدراسة عربية تربط ما بين الإستشراف الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي على حد علم الباحث، فضلاً عن ندرة الدراسات الأجنبية التطبيقية في نفس المجال، ظهرت فكرة إختبار تأثير الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. وعليه،

فإن الدراسة الحالية تهدف الى معرفة أثر الاستشراف الاستراتيجي في التكيف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

(١ - ٢): مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال قيام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة في موضوعات الدراسة الحالية، تبين أن هناك إفتقار في الدراسات على المستويين العربي والغربي على حد علم الباحث في الربط ما بين موضوعي الاستشراف الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي. ووفقاً لذلك، حدد الباحث مشكلة دراسته من خلال نقطتين أساسيتين، هي:

١. للتوجه الكبير للبنوك التجارية الاردنية في تدعيم مواقعها ومراكزها التنافسية ما تطلب منها السعي بشكل مستمر لتبني وإعتماد مداخل ومناهج استراتيجية بما يحقق لها التفوق والتميز على المدى البعيد من خلال تكيفها من التغيرات والتطورات البيئية.
٢. على الرغم من الدور الكبير لمدخل الإستشراف الاستراتيجي في وضع خطط إستشراف إستباقية تساعد المنظمات على التكيف مع كافة التغيرات التي من الممكن أن تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، مما حذى بالباحث دراسة وبحث العلاقة ما بين الاستشراف الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي:

هل يؤثر الإستشراف الاستراتيجي (X) في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) للبنوك التجارية الاردنية؟

يشترك منه الأسئلة الآتية:

١. ما واقع الإستشراف الاستراتيجي (X) (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"،

التنقيب الاستراتيجي "X₃") في البنوك التجارية الأردنية؟

٢. ما مستوى التكيف الاستراتيجي (Y) (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"،

التداؤب الاستراتيجي "Y₃") في البنوك التجارية الأردنية؟

٣. ما أثر الإستشراف الاستراتيجي (X) (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"،

التنقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) للبنوك التجارية الأردنية؟. يشترك

منه الأسئلة الفرعية الآتية:

(١ - ٣) ما أثر الإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث

(تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية؟.

(٢ - ٣) ما أثر البصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث

(تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية؟.

(٣ - ٣) ما أثر التنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث

(تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية؟.

(١ - ٣): أهداف الدراسة

تتمثل الغاية الرئيسة للدراسة الحالية في تحديد الأثر المحتمل للإستشراف الاستراتيجي

بأبعاده في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال:

أولاً: الأهداف النظرية

المتمثل ببناء إطار نظري يناقش المفاهيم والمضامين الأساسية لكل من الإستشراف المستقبلي والتكيف الاستراتيجي.

ثانياً: الأهداف العملية

١. تحديد واقع الإستشراف الاستراتيجي (X) بأبعاده ومستوى التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال:

(١ - ١) التحري عن تصورات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإستشراف الاستراتيجي (X) (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"، التنقيب الاستراتيجي "X₃") في البنوك التجارية الأردنية.

(١ - ٢) الوقوف على آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى التكيف الاستراتيجي (Y) (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") في البنوك التجارية الأردنية.

٢. قياس أثر الإستشراف الاستراتيجي (X) (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"، التنقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية. ويتحقق ذلك من خلال:

(٢ - ١) تحديد تأثير الإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية.

(٢ - ٢) تحديد تأثير البصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية.

(٣ - ٢) تحديد تأثير التقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية.

٣. إثارة إهتمام مستجبي أفراد عينة الدراسة بأهمية متغيرات الدراسة وضرورة الإستفادة من نتائجها والتوصيات التي ستتوصل إليها.

(١ - ٤): أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال:

أولاً: الأهمية النظرية، وذلك من خلال:

١. التعريف بأهمية متغيراتها (الإستشراف الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي) من الناحية النظرية التي تعد من المواضيع المعاصرة في ميدان الإدارة الاستراتيجية للمنظمات.
٢. أن موضوع متغيرات الدراسة الحالية وخصوصاً الإستشراف الاستراتيجي من شأنه فتح الأفاق وتشجيع باحثين آخرين على الخوض في تفاصيل متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مما يحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العربية والأردنية.
٣. تناول موضوع التكيف الاستراتيجي بشكل عميق، كون أن الدراسات السابقة في هذا المجال لم تعطيه وفرأ معرفياً بالرغم من الإشارة المبكرة إليه وأهميته بالنسبة لبقاء وإستمرار المنظمات.

ثانياً: الأهمية العملية، وذلك من خلال:

١. تسليط الضوء على أحد المشاكل البارزة التي تعاني منها البنوك التجارية الاردنية المتمثلة بالإستشراف الاستراتيجي الذي يُعد واحداً من مداخل تحقيق التكيف الاستراتيجي.
٢. إثارة المسؤولين في البنوك التجارية الأردنية لأهمية مدخل الإستشراف الاستراتيجي لإيلاء المزيد به.
٣. أهمية البنوك التجارية الأردنية (مجتمعاً وعينة) لتأثيراتها المختلفة على بيئة الأعمال إضافة للدور الحيوي الذي تلعبه في دعم الإقتصاد الوطني.
٤. تحديد الأبعاد الأساسية لكل من الإستشراف الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي التي تمكن من قياسها.
٥. التوصيات التي سيتم التوصل إليها وما يمكن أن تسهم به في وضع الحلول للعديد من التحديات الاستراتيجية التي تواجه البنوك التجارية الأردنية.

(١ - ٥): فرضيات الدراسة

إستناداً إلى أسئلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

- Ha: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإستشراف الاستراتيجي (X) بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي "X₁", البصيرة الاستراتيجية "X₂", التنقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده مجتمعة للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

Ha₁: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁", التفاعل مع البيئة "Y₂", التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

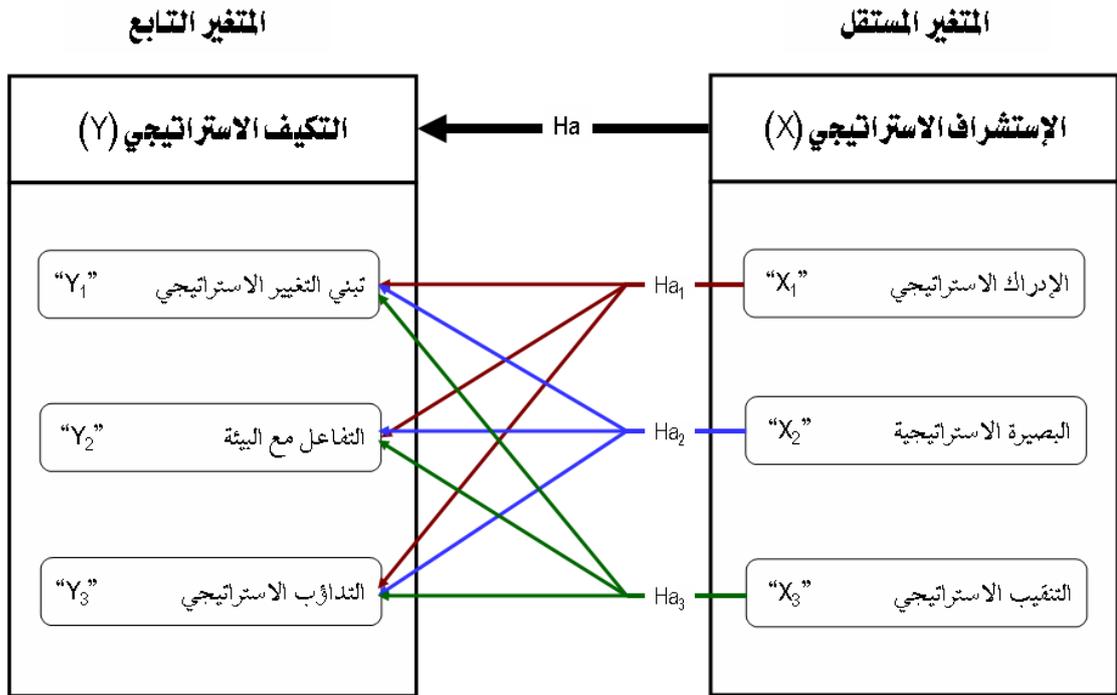
Ha₂: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁", التفاعل مع البيئة "Y₂", التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

Ha₃: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁", التفاعل مع البيئة "Y₂", التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(١ - ٦): أنموذج الدراسة

يُصوّر الشكل (١ - ١) أنموذج الدراسة المتضمن متغيرين، الأول متغير مستقل والمتضمن الإستشراف الاستراتيجي، والثاني متغير تابع وهو التكيف الاستراتيجي. فمن خلال قيام الباحث بمراجعة الدراسات والأدبيات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة الحالية تم بناء أنموذج الدراسة بمتغيراته، وكما يلي:



الشكل (١ - ١)

انموذج الدراسة

المتغير المستقل: الإستشراق الاستراتيجي (الإدراك الاستراتيجي ؛ البصيرة الاستراتيجية ؛ التنقيب الاستراتيجي) التي تم الإعتماد في قياسها على كل من Van der Laan (2008) و قدوري والآلوسي (٢٠١٨) و (٢٠١٩) AL-Dulaimi, AL-Norawi and Jaffar و الحساوي (٢٠٢٠).

المتغير التابع: التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي ؛ التفاعل مع البيئة ؛ التداؤب الاستراتيجي) التي تم الإعتماد في قياسها على كل من Jennings (٢٠٠٤) و Tayauova (٢٠١١) و Sánchez, et al., (٢٠١١).

(١ - ٧): حدود الدراسة

الحدود المكانية: إشملت الحدود المكانية على إدارات البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (٥) بنوك، وهي الإسكان للتجارة والتمويل، الأردن، القاهرة عمان، الأهلي الأردني، الأردني الكويتي.

الحدود البشرية: الإدارات العليا (مدراء الدوائر) في البنوك التجارية الأردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية لإنجاز الدراسة خلال عام ٢٠٢٠.

(١ - ٨): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

الإستشراف الاستراتيجي **Strategic Foresight**: مدخل نظامي ومنهجي لإستخدام الأفكار حول

المستقبل بهدف توقع التغيير والإستعداد له بشكل أفضل (, AL-Dulaimi, AL-Norawi and Jaffar,)

(2019).

ويُعرف إجرائياً بأنه قدرة البنوك التجارية الأردنية على إستكشاف المستقبل بمنظور

استراتيجي وفق أهدافها الاستراتيجية المحددة بإستخدام أساليب كمية أو نوعية. وسيتم قياسه من

خلال:

(١) الإدراك الاستراتيجي **Strategic Perception** ويُعرف إجرائياً بقدرة البنوك التجارية

الأردنية على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحديد وضعها الحالي

والتنبؤ بوضعها المستقبلي.

(٢) البصيرة الاستراتيجية **Strategic Insight** وتُعرف إجرائياً بقدرة البنوك التجارية

الأردنية على الفهم والحكمة الناتجة عن قدراتها المؤسسية في التفكير بطرق بديلة لإستكشاف

التحديات التي تواجهها وإحتوائها في المستقبل القريب.

(٣) التنقيب الاستراتيجي **Strategic Exploration** ويُعرف إجرائياً بقدرة البنوك التجارية

الأردنية بالبحث عن المعلومات ومصادرها وإستثمارها بهدف الإستعداد والتكيف للتغيرات البيئية.

التكيف الاستراتيجي **Strategic Adaptation**: قدرة منظمات الأعمال على التنبؤ بمشكلاتها المستقبلية الداخلية والخارجية ومعرفة الوسائل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (التميمي والخشالي، ٢٠١٥).

ويعرف إجرائياً بأنه الحد الذي يمكن فيه للبنوك التجارية الأردنية من التجاوب والتفاعل مع أي تغيير في بيئة أعمالها الداخلية أو تغير في البيئة الخارجية والمؤثر في عملها ومختلف نشاطاتها الإدارية والمالية والخدمية. وسيتم قياسه من خلال:

(١) تبني التغيير الاستراتيجي **Adopt Strategic Change** ويعرف إجرائياً بأنه تغيير الوضع الحالي للبنوك التجارية الأردنية تجاه الوضع والحالة المستقبلية الأمتل من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

(٢) التفاعل مع البيئة **Interaction with the Environment** ويعرف إجرائياً بأنه مجموعة الآليات والأساليب التي تستخدمها البنوك التجارية الأردنية في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها.

(٣) التداوب الإستراتيجي **Strategic Synergy** ويعرف إجرائياً بأنه إحلال التعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية الأردنية بما يؤدي إلى تآزر وتشارك بالجهود للسيطرة على المخاطر والتهديدات وتقاسم الأرباح والمنافع والمكاسب.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

- (٢ - ١): المقدمة
- (٢ - ٢): الإستشراف الاستراتيجي
- (٢ - ٣): التكيف الاستراتيجي
- (٢ - ٤): الدراسات السابقة
- (٢ - ٥): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(٢ - ١): المقدمة

يتضمن الفصل الحالي عرضاً نظرياً لكل من الإستشراف الاستراتيجي أولاً، ومن ثم التكيف الاستراتيجي ثانياً، ثم إستعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وأخيراً، بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المعروضة.

(٢ - ٢): الإستشراف الاستراتيجي

(٢ - ٢ - ١): مفهوم الإستشراف الاستراتيجي ومزاياه

أصبح الإستشراف الاستراتيجي أكثر انتشاراً وخصوصاً مع تزايد سرعة التغييرات الحادثة في العالم وتكرار وقوع عديد من الأحداث المفاجئة أو الخطيرة. لذلك عُد الإستشراف الاستراتيجي موضوعاً رئيساً في الإدارة الاستراتيجية على مدار العقود الأخيرة، وعلى وجه الخصوص فقد برز موضوع الإستشراف الاستراتيجي كقدرة متميزة تُمكن المنظمات من إستكشاف وإستغلال الفرص التي يغفل عنها المنافسون في بيئات الأعمال ذات التطورات السريعة، حيث يشير الباحثين إلى أن الإستبصار الاستراتيجي يساهم في صياغة استراتيجيات لها تأثير مباشر في الإدارة الفعالة للإبتكار (Adegbile; Sarpong & Meissner, 2017).

ووفقاً لذلك، عُرِف الإستشراف الاستراتيجي بأنه جهد منظم يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المستقبلية بمنظور استراتيجي مشروطة بفترة زمنية مقبلة بهدف تحديد الإتجاهات والتطورات والتغيرات التي من الممكن ظهورها في المستقبل (Marcus, 2009).

وهو القدرة التي تمكن المنظمات من الكشف عن التغيير في وقت مبكر وصياغة إستجابات استراتيجية فعالة لضمان البقاء والنجاح على المدى البعيد (Lustig, 2015).

ومن وجهة نظر (٢٠١٨) Van Duijne and Bishop فهو تحليل الماضي بمتغيراته وإدارة الحاضر ورسم المستقبل المرغوب من خلال دراسة إمكانية إتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى. وأخيراً، فإن الإستشراف الاستراتيجي يمثل القدرة على التطلع إلى الأمام وإستخدام الرؤى في طرق مفيدة مثل صياغة وتشكيل الاستراتيجيات او تحديد الأسواق والمنتجات والخدمات الجديدة، وهو ما يعني بأنه عملية تسمح بتحديد التطورات المستقبلية بشكل منظم قبل أن تصبح هذه التطورات عبارة عن إتجاهات أو تحول المشكلات الصغيرة إلى أزمات (العبادي وهادي، ٢٠١٩).

لذلك، للإستشراف الاستراتيجي العديد من المزايا الذي جعلته منهجاً تبنته العديد من المنظمات، وهذه المزايا هي (Marcus, 2009):

١. يمثل الإستشراف الإستراتيجي مدخلاً ومنهجاً معاصراً للنظر إلى المستقبل.

فالإستشراف الاستراتيجي يعمل على تعميق مدركات المنظمات للمستقبل في البيئة الخارجية التي تحيط بها، حيث تدرك معظم المنظمّات بعض الجوانب المستقبلية المرتبطة بمجالات أعمالها أو قطاعاتها على الأقل، ولكن قلة قليلة من هذه المنظمّات تعي السياق الأكبر لهذه الجوانب المستقبلية.

٢. يعزز الإستشراف الإستراتيجي من تبني رؤية مستقبلية مشتركة

لا يمكن لأحد أن ينكر أهمية استيعاب العالم، ولكن الأهم هو التأثير فيه، وهذه هي غاية معظم المنظمّات.

٣. يجمع الاستشراف الاستراتيجي بين المعنيين وذوي المصالح لإدارة حوار استراتيجي ناجح من مزايا الاستشراف الاستراتيجي أنه يمنح المحللين أو صناع القرار أو غيرهم من أصحاب المصالح آلية محددة لاستكشاف الجوانب المستقبلية معاً، والتوصل إلى طرقٍ للتعامل مع هذه الجوانب.

(٢ - ٢ - ٢): أهمية الإستشراف الاستراتيجي وأهدافه

دأب الكثرينين بالبحث والتحري عن قيمة الاستشراف الاستراتيجي وأهميته للمنظمات، حيث

أكد Van der Laan (٢٠٠٨) بأن أهمية الإستشراف الاستراتيجي تتركز في:

١. قيادة عملية التخطيط وهو أسلوب لدراسة المستقبل، حيث أن الدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود الإداريين والمخططين بشتى صور وأشكال البدائل المستقبلية التي تمكنهم من اختيار الأفضل والانسب لمستقبل العمل الإداري في اي منظمة.

٢. تمكن القائمين على التخطيط ومن خلال التنقل في اطار الماضي والحاضر التي توقع صور المستقبل الممكن او المرغوب فيه بدقة وكذا تحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولمتطلباته وتحدياته حتى لا نفاجا بصعوبات ومشكلات تعيق تقدم وتطور المؤسسات او المنظمات.

٣. المستقبل سريع بانجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة، فالمنظمات الغير مستعدة لمواكبة تلك التغييرات سوف تفقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من انجازاته.

كم أكد Marcus (2009) بأن الإستشراف الاستراتيجي مدخل للإدراك بشكل منهجي لأفق

زمني أطول ونطاق أوسع للقضايا الجوهرية، حيث أن دمج الإستشراف الاستراتيجي في عملية

التخطيط يسهل من عمل مدخل النظم لحل المشكلات، كما يساعد المنظمة على الإستعداد بشكل أفضل للتهديدات المستقبلية أو الإستفادة المبكرة من الفرص الناشئة، وأخيراً، فإن الإستشراف الاستراتيجي يشجع على عمليات الإتصال المنظمي داخل المنظمة.

ويعكس (2018) Greenblott; O'Farrell; Olson and Burchard أهمية الإستشراف الاستراتيجي من خلال إعتباره أداة تخطيط لتطوير التفكير الحرج والتخطيط وإدارة الكفاءات للنظر في تأثير عدم التأكد طويل الأجل على إتخاذ القرار في الأمد القريب، وهو ما يميز الإستشراف الاستراتيجي عن المداخل الاستراتيجية الأخرى بكونه ينتج عنه تغيير في العقلية وتحول ثقافي تنظيمي.

ووفقاً لـ (Rohrbeck and Kum 2018) فإن أهداف الإستشراف الاستراتيجي تتمثل في:

1. توفير جانباً مهماً من القاعدة المعرفية للقائمين بعملية التخطيط والاستراتيجيات التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط وطرح بدائل اولية لمعدلات النمو.
2. توفير اطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات، ومن ثم العمل وفق نظرة طويلة المدى وبافق زمني طويل نسبياً.
3. استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرار اليوم.

(٢ - ٢ - ٣): أساليب الإستشراف الاستراتيجي

أولاً: السيناريوهات

وتعتبر من الطرق الأكثر شمولية لإستشراف أحداث المستقبل المتشابكة للوصول إلى أحكام بغرض التوصل إلى السيناريو الأكثر حدوثاً وإعداد البدائل والخيارات المناسبة لتعامل المنظمة مع كل سيناريو، حيث يستخدم أسلوب السيناريو في الأمور الأكثر اضطراباً، حيث يمثل

السيناريو الوصف التمثيلي للأوضاع والاحداث المحتملة الوقوع، حيث أن هذا الوصف يتضمن ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث ومحاولة تحديد جميع الروابط القائمة بينها باعتبار أه هذه الاحداث لا تقع منعزلة عن بعضها البعض (إدريس والغالبي، ٢٠١٢).

ثانياً: التناظر والإسقاط بالقرينة

وتقوم على إسخراج بعض جوانب الصور المستقبلية إستناداً إلى أحداث أو سوابق تاريخية معينة والقياس على ما فعلته منظمات متشابهة الإهتمام والظروف في مرحلة معينة من مراحل تطورها لتحقيق هدف من أهدافها الاستراتيجية، أما الإسقاط بالقرينة فيقوم على إفتراض أن ثمة ارتباطاً زمني بين حدثين حيث يقع أحدهما قبل الآخر عادة، بحيث يمكن التنبؤ بالحدث اللاحق إستناداً إلى الحدث السابق (الخفاجي، ٢٠١٦).

ثالثاً: إستشارة ذوي الشأن والخبرة

وفيها يتم إستطلاع رأي أو توقعات عينة من أصحاب الشأن ولها أكثر من أسلوب وتقنية كندوة الخبراء وتقنية دلفي التي هي عبارة عن أسلوب بحثي يتعامل مع الموضوعات المستقبلية بغرض التنبؤ والإختيار وجمع المعلومات من خلال إستطلاع رأي مجموعة من الخبراء والمتخصصين حول القضايا موضوع البحث والدراسة من خلال تقديم إستبيان يحتوى على عدد من الأسئلة. حيث تستند تقنية دلفي إلى محورين، هما (إدريس والغالبي، ٢٠١٢):

• توقع مسار الظاهرة بمعزل عن غيرها من الظواهر.

• التفاعلات التي تتركها الظواهر ذات العلاقة الأخرى على موضوع التنبؤ.

رابعاً: أنموذج الأنساق الكلية

الذي هو عبارة عن نمط ممزوج بين المناهج والأساليب السابقة - الإستشارية .. الحدسية

.. السببية - حيث يقوم على تجميع أكبر قدر من المعلومات حول المتغيرات ودراسة تاريخ هذه

المتغيرات وعلاقتها بالعوامل الأخرى وتحديد الأسباب الموضوعية والإستماع إلى الحدس والخبرة والتدخل للتحكم في مساراتها (الخفاجي، ٢٠١٦).

(٢ - ٢ - ٤): أبعاد الإستشراف الاستراتيجي

لأغراض الدراسة الحالية فقد تم الإعتماد في تحديد مضامين كل بعد من أبعاد التكيف الاستراتيجي بالإستناد إلى كل من (٢٠٠٨) Van der Laan ؛ قدوري والآلوسي (٢٠١٨) ؛ و (٢٠١٩) AL-Dulaimi, AL-Norawi and Jaffar ؛ الحسنوي (٢٠٢٠) وكما يلي:

(١) الإدراك الاستراتيجي

أوضح (٢٠١٢) Davis, et al., بأن مفهوم الإدراك الاستراتيجي يشير إلى مدى فهم الأفراد وإستيعابهم لأهمية الأولويات الاستراتيجية للقادة. وأشار الحكيم وآخرون (٢٠١٩) إلى أن الإدراك الاستراتيجي يتضمن نوعين من الإدراك، منها إدراك استراتيجي خارجي ويعني إدراك المنظمة للتغيرات خارج محيط عملها، والنوع الآخر إدراك استراتيجي داخلي الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تلبية متطلبات الزبائن باستخدام الموارد المتاحة والخبرات والمعارف المملوكة لديها. وتتبع أهمية الإدراك الاستراتيجي من خلال تأكيد (٢٠١٧) Bowman بأنه يركز بشكل متساو على كل من الاستراتيجية من جانب، ومن جانب آخر على الفهم والإستيعاب، فهو عملية دمج الفهم والإستيعاب بالاستراتيجية ودمج المعرفة الحقيقية في الصناعة والاتجاهات العالمية، ودمج المعرفة الداخلية في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما يؤكد (٢٠٠٩) Pencarelli, et al., بأن الإدراك الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي دوراً مهماً في تحسين مستوى أداء العاملين ويسهل عملية تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمات وتحديد الفجوات الواجب معالجتها من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وكذلك معرفة التحديات التنافسية التي يتعين مواجهتها. كما بين الحكيم وآخرون

(٢٠١٩) بأن أهمية الإدراك الاستراتيجي للمنظمة يتمثل من خلال إدراك الجوانب الاستراتيجية للموقف الذي يمكنها من إستخدام المعرفة التي تمتلكها في معالجة الأمور المختلفة.

(٢) البصيرة الاستراتيجية

مثلت البصيرة الاستراتيجية المرحلة المعاصرة لمراحل نمو وتطور أنظمة المعلومات الاستراتيجية في المنظمات، وما رافقها من تطور في معالجة المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وبشكل خاص بالإستفادة من تقنيات الإنترنت لتعزيز قدرة المنظمة على جمع ومعالجة المعلومات الاستراتيجية (Olszak and Ziembra, 2007).

عرفت البصيرة الاستراتيجية بأنها العملية الفكرية الاستراتيجية لمواجهة التحديات التنافسية الخارجية ذات البعد الاستراتيجي بالإعتماد على أسس علمية لمتابعة كافة المستجدات التي من الممكن مواجهتها (Attansey, 2012).

كما أنها المتابعة الذكية لمحيط المنظمة الخارجي بهدف جمع المعلومات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية عن كافة الأطراف ذات العلاقة بعمل المنظمة (Monus, 2018). ووفقاً لرأي داود وإبراهيم (٢٠١٧) فإن البصيرة الاستراتيجية تساهم بتحقيق الأهداف الآتية:

١. المساعدة في متابعة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية بهدف تشخيص محاور القوة والضعف.
٢. تحديد أفضل مجالات تحقيق التفوق التنافسي.
٣. تحقيق الكفاءة في إستخدام الموارد والفاعلية في تحقيق الأهداف.
٤. تقديم مجموعة من المعايير التي من الممكن استخدامها في تقييم الأداء.

(٣) التنقيب الاستراتيجي

يشير التنقيب إلى البحث العام والواسع لمجالات معرفة المنظمة إلى مجالات غير مألوقة أو جديدة أو إنشاء آليات جديدة من أجل دمجها، إذ يرتبط التنقيب بالتجريب مع البدائل الجديدة المتاحة أمام المنظمة (Alduaij, 2013). فالتنقيب الاستراتيجي يُعنى ببحث المنظمات عن الاختلاف.. المخاطرة.. التجريب.. المرونة.. الإبتكار (Taródy, 2016)، إضافة إلى تطوير قدرات المنظمة ومرونتها الاستراتيجية (Bandeira-de-Mello, et al., 2016).

ويؤكد Popadić and Milohnić (٢٠١٦) بأن التنقيب الاستراتيجي ينطوي على البحث الاستراتيجي عن معارف وفرص استراتيجية جديدة، وبذلك فهو يشمل السعي وراء التعلم خارج مجالات المعرفة الاستراتيجية الحالية للمنظمة ويدور حول البحث والإبتكار الاستراتيجي.

ويؤكد حسين والعاني (٢٠١٨) بأن نجاح المنظمة في التنقيب الاستراتيجي يتطلب منها

القيام بالآتي:

١. إعداد الجهود والموارد الكافية التي يمكن من خلالها إقتناص الفرص الجديدة فضلاً عن تحديد المتطلبات الحالية ومتابعة التوجهات المستقبلية وفق إمكانيات قادرة على توقع التغيير الذي سوف يحصل في تلك المتطلبات وبما يسهم فيما بعد في إستغلال تلك الفرص إستغلالاً أمثل.
٢. تحديد القدرة المنظمة التي يمكن من خلالها البحث عن الموارد الخارجية وإكتسابها والذي يتطلب من المنظمة إهتمامها بالإبداع الجذري الذي ينطوي على الإبتكار المعرفي والمهارات والخدمات الجديدة.

(٢ - ٣): التكيف الاستراتيجي

(٢ - 3 - 1): مفهوم التكيف الاستراتيجي

عرف (٢٠١١) Tayauova التكيف الإستراتيجي بأنه قبول حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة. كما عرف التكيف الاستراتيجي بأنه عملية توافق استراتيجي بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تصميم مقاييس استراتيجية تحليلية تتوافق مع المتغيرات البيئية (Sánchez, et al., 2011). وحدده الغالبي وإدريس (٢٠١٥) بأنه عملية استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية ووضعها الداخلي وضرورة تكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً لهذا التغيير.

وقد أشار (٢٠١٦) Mykhailivna إلى أن مفهوم التكيف الاستراتيجي من منظور المدخل الموقفي، يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج، وهي: منهج الانتقاء، المنهج التفاعلي ومنهج النظم. إذ يشير منهج الانتقاء إلى تطابق التكيف الاستراتيجي بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بنظر الاعتبار التأثير في العلاقة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي. فيما يعنى منهج التفاعل بالنظر إلى التكيف الاستراتيجي كونه التأثير الحاصل نتيجة التكيف بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الاداء. فهذا النوع من التكيف يعمل على تفسير الاختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها. واهيراً، يُظهر منهج النظم بأنه عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على التكيف بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الأبعاد. وبمنظور أكثر وضوحاً، قدم (AL-Dulaimi, AL (2019

Norawi and Jaffar- تصنيفات استخدام مصطلح التكيف في حقل الإدارة الاستراتيجية، وذلك وفقاً

لبعدين، هما الإطار المفاهيمي للتكيف ومجال التكيف، مستنتجين بذلك ما يلي:

١. الاهتمام بالتكيف ما بين الاستراتيجية الموضوعية والظروف البيئية (العناصر الخارجية).
٢. التركيز على التكيف ما بين الاستراتيجية الموضوعية والهيكل التنظيمي (العناصر الداخلية).
٣. تكامل منظوري التكيف الاول والثاني (الاستراتيجية الموضوعية وعناصر البيئة الداخلية والخارجية).
٤. التفاعل، وذلك من خلال العلاقات مع المنظمات الاخرى.
٥. التنسيق بين استراتيجية المنظمة الموضوعية وهيكل الوحدات التنظيمية للمنظمة نفسها (العناصر الداخلية).
٦. الاهتمام بتأثير التفاعل بين بيئة المنظمة وهيكلها على البقاء والفاعلية.

(٢ - 3 - ٢): أهمية التكيف الاستراتيجي وخصائصه

تبرز أهمية التكيف الاستراتيجي وفقاً لرأي Sánchez, et al., (2011) بقدره المنظمة اعتماد النمط التكيفي لأنشطتها مع المتغيرات البيئية وبقائها نشطة فيها. كما أن التكيف الاستراتيجي يعطي المنظمة القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلاً وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان (Tayauova, 2011).

ووفقاً لما حدده Mykhailivna (٢٠١٦) فإن سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات يتمثل بقدرتها على بناء وديمومة التكيف الاستراتيجي حول أية أبعاد تراها مناسبة، فمن الناحية العملية، فإن التكيف الاستراتيجي ليس مجرد قضية أفراد يتفقون على الغايات والوسائل، بل أنه تشير إلى حاجة عمليات الوحدات التنظيمية والوظيفية لأن تؤطر إجراءاتها حول استراتيجية المنظمة.

فالتكيف الاستراتيجي من المفترض أن يبدأ من أعلى مستوى في المنظمة وينتشر بعد ذلك على مستوياتها الأخرى، وذلك من خلال التكيف لكافة الاحداث والتطورات التي تواجه المنظمة.

وفي إطار التكيف الاستراتيجي أكدت (2019) AL-Dulaimi, AL-Norawi and Jaffar بأنه من المفترض على المنظمات أن تقدم منتجات وخدمات فريدة للعملاء تعطي مزيج من الفوائد عالية القيمة ومتنوعة وعادة ما يُعبر عن هذا بأعلى قيمة معروضة للعملاء سواء تم أخذها في إطار الكلف الكلية أو أفضل المنتجات القائمة في السوق أو أفضل الحلول المعروضة للعملاء أو أنها على الأرجح تجد قاعدة معيارية واضحة يتم قياس نوعية المنتج أو الخدمة في إطار هذه القاعدة. لذلك فإن التكيف الاستراتيجي يُمكن المنظمات من فهمها لبيئتها الداخلية وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الإستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة وإستخدامها في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة (إدريس والغالبي، ٢٠١٢).

وقد حددت (2011) Sánchez, et al., الخصائص الثلاث للتكيف الإستراتيجي بتحديد ثلاثة خصائص رئيسية، هي التوافق والتفاعل والموقف. فالتوافق يعبر عن قوانين العلاقة، فيما يعبر الموقف عن حالة النظام الذي تعمل من خلاله المنظمة. أما التفاعل فيركز على تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة بمركزها الاستراتيجي إضافة إلى تحديد مدى الإستفادة التي تحققها المنظمات في إستغلال مواردها الداخلية.

(٢ - 3 - ٣): أبعاد التكيف الاستراتيجي

لأغراض الدراسة الحالية فقد تم الإعتماد في تحديد مضامين كل بعد من أبعاد التكيف الاستراتيجي بالإستناد إلى كل من (Jennings (٢٠٠٤) و (Tayauova (٢٠١١) و (Sánchez, et al., وكما يلي:

(١) تبني التغيير الاستراتيجي

يُرهن نجاح المنظمات بالكيفية التي تدير بها تلك المنظمات التغيير الاستراتيجي لديها، فالمنظمات غير القادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير الإستراتيجي أو إحداث ذلك التغيير وتنفيذه بنجاح لن يكون بإمكانها البقاء في البيئة المعاصرة في حين أن المنظمات الناجحة هي المنظمات القادرة على توقع التغيير وتقدير ذلك التغيير واتخاذ ما يلزم من تغييرات وتحسينات للتعامل معه (عيسى، ٢٠١٧).

فالتغيير الاستراتيجي يكون شاملاً ويتميز بقدر كبير ومتنوع من المداخل الفكرية وتشارك فيه كل المستويات التنظيمية، كما أنه يُعنى بالقضايا الحرجة وطويلة الأمد في المنظمة (الزبيدي، ٢٠٠٠).

ووفقاً لذلك، عرف Robbins (٢٠١٦) التغيير الاستراتيجي بأنه أي تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. وحدد Lynch (٢٠١٢) التغيير الإستراتيجي بأنه الإدارة الاستباقية للتغيير في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة. فيما يُعرف Hill & Jones (٢٠١٨) التغيير الإستراتيجي بأنه عملية نقل المنظمة بوضعها الحالي تجاه المستقبل المرغوب بهدف تحقيق تميزها التنافسي على المدى البعيد. وقد حدد الغالبي وإدريس (٢٠١٥) مستويات التغيير الاستراتيجي كما يلي:

١. التغيير الاستراتيجي المستقر

أو ما يسمى استراتيجية التغيير المستقر وهي عملية تكرار لاستراتيجية المنظمة السابقة، حيث لا يتطلب هذا المستوى مهارات جديدة أو مهام غير معروفة ويعتمد نجاحه على مراقبة الأنشطة والتأكد من تنفيذها على وفق ما هو مخطط له. وتؤثر منحنيات التعلم والخبرة السابقة في هذا المستوى من التغيير بشكل يساعد المنظمات على التنفيذ الكفوء.

٢. التغيير الاستراتيجي الروتيني

وهو عبارة عن عمليات ضبط للأنشطة التي من خلالها تسعى المنظمة لجذب العملاء. فالمنظمات قد تتغير في أساليب حملاتها الإعلانية أو تتبع سياسات وأساليب توزيع مرحلية فالشيء المهم في هذا المستوى من التغيير هو تركيز أو إعادة تركيز المنتجات .. الخدمات في ذهن الزبائن.

٣. التغيير الاستراتيجي المحدود

ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام ففي حالة إنتاج منتج جديد فإن ذلك لا يتطلب طرق إنتاج أو تسويق مختلفة وتحول جذري وإنما يتطلب إحداث تغيير محدود.

٤. التغيير الاستراتيجي الجذري

فبموجب هذا المستوى من التغيير الاستراتيجي تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصاً في حالات الدمج بين وحدات الأعمال (المنظمات) التي تعمل في صناعة واحدة ويتطلب هذا المستوى من التغيير مواجهة المشاكل القانونية وصعوبات بين المنظمة الدامجة والمندمجة ونزاعات بين الثقافات التنظيمية.

٥. التغيير بإعادة التوجه المنظمي

يعتمد هذا النوع من التغيير الاستراتيجي على حجم الإختلاف في الصناعات وحجم مركزية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن التوجه لن يكون بنفس الصناعة الأساسية وهذا يحتاج إلى تغيير في رسالة المنظمة كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيا المستخدمة.

(٢) التفاعل مع البيئة

ويعكس الدرجة التي تتفاعل فيها منظمات مع بيئة عملها، حيث ان هذا التفاعل يسير وفق طرائق وآليات متعددة. ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر الاهتمام الجدي بمحتوى المعلومات وكثافتها إضافة إلى التنوع والتعدد في مصادر الحصول على تلك المعلومات (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٩).

ويؤكد Johnson, et al., (٢٠١٨) أن التحليل البيئي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. إذ أوضح الدوري (٢٠٠٩) بأن فحص البيئة الداخلية للمنظمة يمكنها من تشخيص مجالات قوتها وضعفها، كما أن تشخيصها لبيئتها الخارجية يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات الخارجة عن سيطرتها، وأن تفاعلها من محوري البيئة الداخلية والخارجية يمكنها من تعزيز مجالات القوة لديها واستخدامها في استغلال الفرص وتجنب التهديدات إلى أدنى حد ممكن ووضع خطط وإستراتيجيات تُمكن من تحويل التهديدات إلى منافع لصالح المنظمة.

(٣) التداؤب الإستراتيجي

الذي يشير إلى إحلال التعاون محل التنافس الذي غالباً ما يؤدي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات (Chen, et, al., 2008).

إذ أشار (Pansiri 2005) إلى التداؤب الاستراتيجي بالعلاقة والترابط الهادف بين مكونين أو أكثر بهدف تقاسم الأهداف والسعي لتحقيق الفوائد المتبادلة والعمل بأعلى مستوى من التعاون والاعتمادية.

فيما حدد إسماعيل (٢٠١١) التداؤب الاستراتيجي بأنه نوع من أنواع التعاون والتكامل والتفاعل بين الأجزاء المكونة للمنظمة بحيث أن كل جزء من هذه الأجزاء يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى بما يصب في الأداء الكلي للمنظمة.

وإتساقاً مع ما سبق، حدد Niven (٢٠٠٣) مجموعة من المبادئ التي تساهم وبشكل فعال

في إيجاد حالة من التداؤب الإستراتيجي في المنظمات، وهي:

- توافر فريق تنفيذي يشدد على أن تدفق العمل في المنظمة من المفترض أن يتم بشكل متسلسل ويعطي الخصائص الفريدة لهذا الفريق.
- وجود إتصالات بين مختلف مستويات المنظمة وضرورة تطوير عمليات هذه الإتصالات.
- ضرورة تشارك المعرفة والمهارات بين مختلف مجموعات وفرق العمل في المنظمة.

(٢ - ٤): الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، وكما يلي:

(٢ - ٤ - ١): الدراسات باللغة العربية

— دراسة الغالي وآخرين (٢٠١٦) بعنوان "دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي. تكونت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (٧٣). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية.

— دراسة عيسى (٢٠١٧) بعنوان "أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (٦)

شركات. أما عينة الدراسة فقد تكونت من كافة المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان البالغ عددهم (٢٠١). وقد لجأت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية بهدف تحقيق أهداف دراستها. وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن أبعاد التكيف الإستراتيجي تؤثر في تحقيق الأداء الإستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان من حيث سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة والتعلم الاستراتيجي.

— دراسة قدوري والآلوسي (٢٠١٨) بعنوان "دور الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي بوجود المرونة الإستراتيجية متغير وسيط في القطاع الصحي في محافظة كركوك بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في دائرة صحة كركوك وكلاً من مستشفى آزادي والمستشفى العام ومستشفى الأطفال. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية من العاملين في دائرة صحة كركوك وكلاً من مستشفى آزادي والمستشفى العام ومستشفى الأطفال والبالغ عددهم (٩٥) فرداً. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للاستشراف الاستراتيجي تأثير معنوي في التميز التنظيمي والمرونة الإستراتيجية في القطاع الصحي في محافظة كركوك بالعراق.

— دراسة العبادي وهادي (٢٠١٩) بعنوان "دور البصيرة الاستراتيجية في تحقيق الإستدامة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير البصيرة الاستراتيجية في تحقيق الإستدامة الاستراتيجية في جامعة الكفيل بالعراق. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الكفيل والبالغ عددهم (٧٥) موظفاً وبطريقة المسح الشامل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للبصيرة الاستراتيجية تأثير معنوي وإيجابي في تحقيق الإستدامة الاستراتيجية.

— دراسة الحسنوي (٢٠٢٠) بعنوان "دور الإستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في قيادة شرطة محافظة كربلاء بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من (٤٩٧) ضابطاً من ضباط قيادة شرطة محافظة كربلاء وشعبها. اما عينة الدراسة فقد شملت على (٢٢٠) ضابطاً تم إختيارهم بشكل عشوائي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الاستشراف الاستراتيجي يعد وسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات

متكاملة تسهم برفع الاداء والمستوى الفكري والاداري في قيادة شرطة محافظة كربلاء في تحقيق الاداء الريادي خلال الفترة المستقبلية.

(٢ - ٤ - ٢): الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة (٢٠١١) Tayauova بعنوان: "The Impact of International Entrepreneurial

"Orientation on Strategic Adaptation

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي الدولي والتكيف الإستراتيجي لدى الشركات العاملة في كازاخستان وقيرغيزستان. تكون مجتمع الدراسة من (٢٨٥) شركة تركية هي أعضاء في جمعية رجال الأعمال القيرغيزستانية التركية والتي تقع في كازاخستان وقيرغيزستان. أما عينة الدراسة فقد شملت مالكي ومديري (١١٤) شركة من شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١١٤) فرداً. لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي الدولي والتكيف الإستراتيجي لدى الشركات العاملة في كازاخستان وقيرغيزستان.

- دراسة (٢٠١١) Sánchez, et al., بعنوان: "Innovation Management Practices,

"Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف أن الممارسات المختلفة لإدارة الإبداع ترتبط بالنمو والربحية متوسطة وبعيدة المدى اللذان يعكسان مستوى التكيف الإستراتيجي. تكونت عينة الدراسة من (٢٢١) شركة من قطاع الصناعة، والاتصالات ومجموعات الأجهزة الدقيقة. وأُتبعَ المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت خصيصاً للإجابة عن أسئلة الدراسة

وفرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها بأن الممارسات المختلفة لإدارة الإبداع ترتبط بعلاقة ايجابية بتحقيق الشركات محل الدراسة للتكيف الإستراتيجي.

- دراسة (2013) Banks بعنوان: " Exploring Small-Business Change and Strategic

"Adaptation in an Evolving Economic Paradigm

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيف أن قادة الأعمال الصغيرة في مقاطعة Pennsylvania لديهم تكيف إستراتيجي للتغيرات الاقتصادية. تكونت عينة الدراسة من (٢٠) قائداً لعمل صغير في مقاطعة Pennsylvania. لتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال المقابلة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن قادة الأعمال الصغيرة في مقاطعة Pennsylvania لديهم تكيف الإستراتيجي وذلك من خلال إهتمامهم باختيار الإستراتيجية المحددة، والميل إلى إستراتيجية غير رسمية، وعدم الرغبة في تغيير الممارسات والعمليات والخطط في ظل البيئات المتغيرة.

- دراسة (2016) Amniattalab and Ansari بعنوان: " The Effect of Strategic Foresight

"on Competitive Advantage with the Mediating Role of Organizational Ambidexterity

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الإستشراف الاستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات في إيران، إضافة إلى معرفة الدور الوسيط للبراعة المنظمة في العلاقة بين الإستشراف الاستراتيجي والميزة التنافسية. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (١٠٠) شركة ضمن معيارين الأول أن يكون عدد العاملين في الشركة أقل من (٥٠) موظفاً، الثاني، أن يكون عمرها التأسيسي (٣) سنوات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد

من النتائج أبرزها أن الإستشراف الاستراتيجي يؤثر على البراعة المنظمة بما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (2016) Forouzandeh; Ghazvini; Safahani and Moslehi بعنوان: " **Analysis**

."the Impact of Strategic Foresight Capabilities on Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر قدرات الإستشراف الاستراتيجي على الأداء المنظمي في شركات المياه والصرف الصحي في مدينة أصفهان بإيران. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات المياه والصرف الصحي في مدينة أصفهان بإيران. أما عينة الدراسة فقد شملت على المديرين العاملين في شركات المياه والصرف الصحي في مدينة أصفهان بإيران والبالغ عددهم (109) مديراً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الإستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي في الأداء المنظمي لشركات المياه والصرف الصحي في مدينة أصفهان بإيران.

- دراسة (2018) Haddawee بعنوان: " **The Impact of Strategic Foresight on**

."Strategic Entrepreneurship

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الإستشراف الاستراتيجي على الريادة الاستراتيجية في المعهد التعليمي التقني في محافظة النجف بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المعهد التعليمي التقني في محافظة النجف بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على (46) موظفاً من العاملين في المعهد التقني بمحافظة النجف بالعراق. تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثير إيجابي ودور معنوي للإستشراف الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية.

- دراسة (٢٠١٩) AL-Dulaimi, AL-Norawi and Jaffar بعنوان: " **The mediation effect**

.of strategic foresight between leadership behavior and tourism marketing strategy

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التأثير الوسيط للإستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين السلوك القيادي واستراتيجية التسويق السياحي بالقطاع السياحي بالعراق. تكون مجتمع الدراسة من الباعة الجائلين في بعض الوجهات السياحية بالعراق. اما عينة الدراسة فقد شملت على (٧١) بائع جائل تم إختيارهم بطريقة عشوائية من بعض الوجهات السياحية بالعراق. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الإستشراف الاستراتيجي يساعد في تحسين السلوك القيادي بما ينعكس إيجاباً على استراتيجية التسويق السياحي بالقطاع السياحي بالعراق.

- دراسة (٢٠١٩) Abd; Atiyah and Meteab بعنوان: " **The Influence of Strategic**

Foresight on Hospital Financial Performance: Mediating effect of Continuous Quality Improvement

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التأثير الوسيط للتحسين المستمر للجودة بين الإستشراف الاستراتيجي والاداء المالي للقطاع الصحي في العراق. تكون مجتمع الدراسة من كافة الأطباء

في المستشفيات العراقية بالعراق. أما عينة الدراسة فقد شملت على (١٠٩) طبيباً من المستشفيات العراقية تم إختيارهم بطريقة عشوائية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تبني الإستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر أمران ضروريان لتحسين مستويات الأداء المالي للمستشفيات العراقية، وهو ما يؤشر بأن كلاً من الإستشراف الاستراتيجي والتحسين المستمر للجودة يؤثران بشكل إيجابي على الأداء المالي للمستشفيات العراقية.

- دراسة (Eskandari; Mohammadi and Rahimi (2020 بعنوان: " **The effect of strategic foresight on Competitiveness with the Mediating Role of Strategic Learning: Case Study** - Private Banks of Kermanshah City

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الإستشراف الاستراتيجي على التنافسية للبنوك الخاصة في مدينة Kermanshah في إيران، إضافة إلى معرفة الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي في العلاقة بين الإستشراف الاستراتيجي والتنافسية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين العاملين في الفروع الرئيسية للبنوك الخاصة في مدينة Kermanshah في إيران والبالغ عددهم (٢٠٨) فرداً. أما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بحجم (١٣٥) فرداً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال العديد من الأساليب الإحصائية وتم اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الإستشراف الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على التنافسية، كما أن التعلم الاستراتيجي يلعب

دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين الإستشراق الاستراتيجي والتنافسية للبنوك الخاصة في مدينة Kermanshah في إيران.

(٢ - ٥): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتسم موضوع هذه الدراسة بكونه فكرة معاصرة تسعى للربط بين الإستشراق الاستراتيجي والتكيف الاستراتيجي وهو ما لم تلتفت إليه أي دراسة من الدراسات السابقة. وحدة المعاينة المختارة التي تضمنت الإدارات العليا (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام) في البنوك التجارية الأردنية كونهم الفئة الأقدر على المساهمة في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات وأعمال بنوكهم، إضافة إلى إمتلاكهم صلاحيات تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تسهم في إجراء التغييرات في بنوكهم، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز. أما مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة فيمكن إيجازه بإسهام الدراسات السابقة في إتساع آفاق الباحث من خلال الإطلاع على ما جاء فيها من بحوث ودراسات ودوريات التي كان لها الأثر البالغ في كثير من مفاصل الدراسة الحالية. إضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة الإطار النظري للدراسة الحالية وتصميم أنموذجها. وأخيراً الإسترشاد بأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة لتحديد ما يتلائم منها مع المنهجية المعتمدة لتحليل التأثيرات بين متغيرات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة
(الطريقة والإجراءات)

- (١ - ٣) : المقدمة
(٢ - ٣) : مجال الدراسة
(٣ - ٣) : منهج الدراسة
(٤ - ٣) : مجتمع الدراسة
(٥ - ٣) : عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفرادها
(٦ - ٣) : أداة الدراسة وطرائق جمع البيانات والمعلومات
(٧ - ٣) : المعالجات الإحصائية
(٨ - ٣) : صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث منهجية الدراسة

(٣ - ١): المقدمة

توجهات الغاية الرئيسة للدراسة الحالية في تحديد الأثر المحتمل للإستشراف الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية. وفقاً لذلك شمل هذا الفصل على مجال الدراسة.. المنهج .. مجتمع الدراسة وعينتها .. وحدة المعاينة .. الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة .. أداة الدراسة وطرائق جمع البيانات والمعلومات .. المعالجات الإحصائية التي يتطلبها تحقيق أهداف الدراسة، وأخيراً، صدق أداة الدراسة وثباتها.

(٣ - ٢): مجال الدراسة

تكون مجال الدراسة من القطاع المصرفي الأردني المُمثل بالبنوك التجارية الأردنية.

(٣ - ٣): منهج الدراسة

يشير منهج الدراسة إلى عملية التحري الدقيقة الهادفة لإكتشاف أو جمع حقائق عن قضية ما بأسلوب محدد. ولبلوغ ما سعت إليه الدراسة لجأ الباحث إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة او موضوع محدد رقمي بهدف تقويم وضع معين او رصد لظاهرة وفهم مضمونها. حيث سيتم مراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تطرق لمتغيرات الدراسة منفردة ومجمعة، إضافة إلى إستخدام الاستبانة التي تم تصميمها وإعدادها بالإعتماد على مقاييس طورت من قبل العديد من الباحثين وبما يلائم بيئة

البنوك التجارية الأردنية مكان ومجال الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار الفرضيات.

(٣ - ٤): مجتمع الدراسة وعينتها

شمل مجتمع الدراسة جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنك. أما عينة الدراسة والتي إقتصر على (٦) بنوك تم إختيارهم بطريقة العينة القصدية وفقاً لمعيار العدد الإجمالي للعاملين فيها وهي الذي يتجاوز (١٢٠٠) موظفاً وهذه البنوك هي (العربي، الإسكان للتجارة والتمويل، الأردن، القاهرة عمان، الأهلي الأردني، الأردني الكويتي). ولعدم إستجابة البنك العربي لطلب الباحث في توزيع أداة دراسته لأسباب تتعلق بسياسة وتعليمات البنك، فقد تم إستثناء البنك العربي من عينة الدراسة.

(٣ - ٥): وحدة المعاينة

شملت وحدة المعاينة على الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة (الإدارة العامة) والبالغ عددهم (١٦٠) موظفاً. وكما هو موضح بالجدول (٣ - ١).

الجدول (٣ - ١)

عدد أفراد وحدة المعاينة

البنك	إجمالي عدد العاملين	عدد العاملين في الإدارة العليا
العربي	٣١٣٣	63
الإسكان للتجارة والتمويل	٢٤٦٣	49
الأردن	١٥٨٣	32
القاهرة عمان	١٥٦٤	31
الأهلي الأردني	١٢١٦	24
الأردني الكويتي	١٢٠١	24
المجموع الكلي	11160	223
المجموع بإستثناء البنك العربي	٨٠٢٧	١٦٠

المصدر: جمعية البنوك الأردنية، ٢٠١٩

ولضمان جودة النتائج المتحصل عليها، فإن حجم وحدة المعاينة الممثلة بلغ (١٦٠). وبناءً على ذلك قام الباحث بتوزيع (١٦٠) استبانة وذلك لضمان أكبر وأفضل تمثيل لوحدة المعاينة، إسترد منها (148) حيث كانت نسبة الإستجابة (92.5%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح صافي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (139) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (٣ - ٢).

الجدول (٣ - ٢)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
الإسكان للتجارة والتمويل	49	49	49
الأردن	32	29	27
القاهرة عمان	31	29	25
الأهلي الأردني	24	22	20
الأردني الكويتي	24	19	18
المجموع الكلي	1٦٠	١٤٨	١٣٩

(٣ - ٦): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة

يوضح الجدول (٣ - ٣) ما يلي:

(1) المستوى التعليمي: تبين أن حملة البكالوريوس هي الفئة الأكثر إنتشاراً حيث بلغت نسبتهم (59.71%)، تلاها مباشرة حملة درجة الماجستير بنسبة إجمالية بلغت (22.30%)، ثم حملة درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (12.23%)، ومن ثم حملة درجة دبلوم المعهد بنسبة بلغت (4.32%)، وأخيراً، حصلت فئة الدبلوم العالي على نسبة مئوية بلغت (1.44%).

الجدول (٣ - ٣)

توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	دبلوم معهد	٦	%4.32
	بكالوريوس	83	%59.71
	دبلوم عال	2	%1.44
	ماجستير	31	%22.30
	دكتوراه	17	%12.23
العمر	أقل من 25 سنة	2	%1.40
	من ٢٥ - ٢٩ سنة	5	%3.60
	من ٣٠ - ٣٤ سنة	21	%15.10
	من ٣٥ - ٣٩ سنة	25	%18.00
	٤٠ سنة فأكثر	86	%61.90
عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	أقل من ٥ سنوات	22	%15.83
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	70	%50.36
	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	30	%21.58
	١٥ سنة فأكثر	17	%12.23
المجموع		١٣٩	١٠٠

(٢) العمر: إحتلت الفئة العمرية ٤٠ سنة فأكثر النسبة الأكبر بمقدار (61.9%)، تلتها مباشرة الفئة العمرية ٣٥ - ٣٩ سنة بنسبة مئوية بلغت (18%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية ٣٠ - ٣٤ سنة بنسبة إجمالية بلغت (15.1%)، تلاها الفئة العمرية ٢٥ - ٢٩ سنة بمقدار (3.6%)، واخيراً، الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة مئوية بلغت (1.40%).

(٣) عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي: أظهرت عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي بأن نسبة من لديهم خبرة من ٥ - أقل من ١٠ سنة تشكل أكبر نسبة بقيمة بلغت (50.36%)، تلاها فئة عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي من 10 - أقل من ١٥ سنة بمعدل مئوي بلغ (21.58%)

ثم ثالثاً،

فئة عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي أقل من ٥ سنوات بمعدل مؤوي بلغ (15.83%). وفي المرتبة الأخيرة كانت فئة عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي 15 سنة فأكثر بنسبة مئوية بلغت (12.23%).

(٣ - ٧): أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

نظراً للتنوع الكبير في البيانات والمعلومات التي تحتاجها الدراسات لتحقيق أهدافها من جانب وتعدد طرائق ومصادر الحصول على هذه البيانات والمعلومات من جانب آخر، تطلب الأمر اللجوء لأكثر من طريقة لتحقيق أهدافها، وكما يلي:

(٣ - ٧ - ١): مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية

التي تتمثل في البيانات والمعلومات المرتبطة بالاطر النظرية والفكرية للدراسة، حيث لجأ الباحث في جمع البيانات والمعلومات في الجانب النظري لدراسته من خلال اللجوء إلى المراجع العربية والاجنبية (الكتب، الدوريات، البحوث والدراسات، الإنترنت) التي تناولت موضعي الدراسة بهدف بناء الإطار النظري والفكري لدراسته الحالية.

(٣ - ٧ - ٢): مصادر جمع البيانات والمعلومات الأولية

التي تم الإعتماد فيها على الإستبانة والتمضمنة (٣٣) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث أن كل إجابة أخذت أهمية نسبية. وقد تضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) ثلاثة أجزاء، هي: الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (٣) متغيرات وهي: (المستوى التعليمي، العمر، عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي).

الجزء الثاني: مقياس الإستشراف الاستراتيجي عبر ثلاثة أبعاد، وهي: (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية، والتنقيب الاستراتيجي) وتم تخصيص (١٨) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الإستشراف الاستراتيجي	الإدراك الاستراتيجي	البصيرة الاستراتيجية	التنقيب الاستراتيجي
عدد الفقرات	٦	٦	٦
ترتيب الفقرات	٦ - ١	١٢ - ٧	١٣ - ١٨

الجزء الثالث: مقياس التكيف الاستراتيجي عبر ثلاثة أبعاد، وهي: (تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) وتم تخصيص (١٥) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التكيف الاستراتيجي	تبني التغيير الاستراتيجي	التفاعل مع البيئة	التداؤب الاستراتيجي
عدد الفقرات	٥	٥	٥
ترتيب الفقرات	٢٣ - ١٩	٢٨ - ٢٤	٣٣ - ٢٩

وتراوح مدى الاستجابة من (١ - ٥) باتجاه اليسار وفق مقياس ليكرت الخماسي

(Five Likert Scale) كالاتي:

بدائل الإجابة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

(٣ - ٨): المعالجات الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة.

٢. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٣. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

٤. الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

٥. معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس واقع ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه

وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$
$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة/ المستوى المنخفض من ١ - أقل من ٢,٣٣

الممارسة/ المستوى المتوسط من ٢,٣٣ - لغاية ٣,٦٦

الممارسة/ المستوى المرتفع من ٣,٦٧ فأكثر.

٦. معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباطية

Multicolinearity بين أبعاد متغير الدراسة المستقل.

٧. استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وذلك بهدف تحديد التحقق من أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي.

(٣ - ٩): صدق أداة الدراسة وثباتها

(٣ - ٩ - ١): الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين لغرض التحقق من صدق الاستبانة وكان عددهم (٧) محكمين، وكما هو مثبت في الملحق (١) ولقد كانت أرائهم ايجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلا عن تثبيت بعض الملاحظات المهمة في ضرورة تعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى، مما ساعد الباحث على تقويم صلاحية هذه الفقرات من خلال إجراء التعديلات عليها.

(٣ - ٩ - ٢): ثبات أداة الدراسة

بغية التوصل إلى دقة متغيرات الاستبانة للظاهرة المدروسة، استخدم اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لتحديد درجة ثبات أداة القياس في الدراسة الحالية، حيث أظهرت النتائج قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي بلغت (0.894) للإستشراف الاستراتيجي و (0.903) للتكيف الاستراتيجي التي دلت على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات مقبول وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Hair, et al., 2010)، وكما هو موضح بالجدول (٣ - ٤).

الجدول (٣ - ٤)

معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة

قيمة كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المتغير	ت
0.894	١٨	الإستشراف الاستراتيجي	١
0.752	٦	الإدراك الاستراتيجي	١ - ١
0.797	٦	البصيرة الاستراتيجية	٢ - ١
0.798	٦	التنقيب الاستراتيجي	٣ - ١
0.903	١٥	التكيف الاستراتيجي	٢
0.864	٥	تبني التغيير الاستراتيجي	١ - ٢
0.866	٥	التفاعل مع البيئة	٢ - ٢
0.801	٥	التداؤب الاستراتيجي	٣ - ٢

الفصل الرابع عرض النتائج وإختبار الفرضيات

(٤ - ١) : المقدمة

(٤ - ٢) : عرض النتائج

(٤ - ٣) : تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات إختبار فرضيات الدراسة

(٤ - ٤) : إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع عرض النتائج وإختبار الفرضيات

(٤ - ١): المقدمة

يوضح الفصل الحالي نتائج الإختبارات الإحصائية التي أجراها الباحث، والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(٤ - ٢): عرض النتائج

(٤ - ٢ - ١): واقع الإستشراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة

لوصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن واقع الإستشراف الاستراتيجي (الإدراك الاستراتيجي، البصيرة الاستراتيجية والتنقيب الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والرتبة والواقع، كما هو موضح بالجدول (٤ - ١).

الجدول (٤ - ١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع أبعاد الإستشراف الاستراتيجي في البنوك

التجارية الأردنية

ت	الإستشراف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
١	الإدراك الاستراتيجي	3.876	0.553	1	مرتفع
٢	البصيرة الاستراتيجية	3.638	0.617	3	متوسط
٣	التنقيب الاستراتيجي	3.753	0.569	2	مرتفع
	الوسط الحسابي العام للإستشراف الاستراتيجي	3.755	-	-	مرتفع

يظهر الجدول (٤ - ١) قيم المتوسطات الحسابية للإستشراف الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية التي تراوحت بين (3.638 - 3.876) بمتوسط كلي مقداره (3.755). حيث جاء "الإدراك الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.876) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.755) وانحراف معياري بلغ (0.553). وفي المرتبة الثانية جاء "التنقيب الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (3.753) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.755) وانحراف معياري بلغ (0.569). تلاه مباشرة بالمرتبة الثالثة والأخيرة "البصيرة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.638) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.755) وانحراف معياري بلغ (0.617). وبشكل عام يتبين أن واقع الإستشراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة. وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل بعد من أبعاد الإستشراف الاستراتيجي وفقاً لرتبتها في الجدول (٤ - ١).

(١) الإدراك الاستراتيجي

تراوحت المتوسطات الحسابية للإدراك الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ما بين (3.698 - 4.273) بمتوسط كلي مقداره (3.876) كما هو موضح بالجدول (٤ - ٢). إذ جاءت فقرة "تعي إدارة البنك التغييرات الاستراتيجية الحاصلة بالقطاع المصرفي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.273) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.876) وانحراف معياري بلغ (0.875). وجاءت فقرة "تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات استراتيجية للأوضاع البيئية المحيطة بها باستمرار" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.698) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.876) وانحراف معياري (0.795). وبشكل عام يتبين أن واقع الإدراك الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

الجدول (٤ - ٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإدراك الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

ت	الإدراك الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
١	تملك إدارة البنك القدرة على الإستغلال الأمثل للفرص الاستراتيجية	3.813	0.748	4	مرتفع
٢	تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات استراتيجية للأوضاع البيئية المحيطة بها باستمرار	3.698	0.795	6	مرتفع
٣	تعمي إدارة البنك التغييرات الاستراتيجية الحاصلة بالقطاع المصرفي	4.273	0.875	1	مرتفع
٤	تستخدم إدارة البنك أساليب معاصرة لتحليل المعلومات الاستراتيجية	3.892	0.823	2	مرتفع
٥	تطور إدارة البنك توجهات استراتيجية بشكل مستمر	3.705	0.888	5	مرتفع
٦	تقوم إدارة البنك باستمرار بتقييم استراتيجي لأوضاعها الداخلية	3.878	0.829	3	مرتفع
	الوسط الحسابي العام للإدراك الاستراتيجي	3.876	-	-	مرتفع

(٢) التنقيب الاستراتيجي

تراوحت المتوسطات الحسابية للتنقيب الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ما بين (3.518 - 3.906) بمتوسط كلي مقداره (3.757) كما هو موضح بالجدول (٤ - ٣). إذ جاءت فقرة "تمتلك إدارة البنك القدرة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.906) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.757) وانحراف معياري بلغ (0.669). وجاءت فقرة "تعمل إدارة البنك على البحث عن فرص جديدة في اسواق جديدة" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.518) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.757) وانحراف معياري (0.920). وبشكل عام يتبين أن واقع التنقيب الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مرتفع من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

الجدول (٤ - ٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقريب الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

ت	التقريب الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
١٣	تمتلك إدارة البنك القدرة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة	3.906	0.669	١	مرتفع
١٤	تمتلك إدارة البنك القدرة على البحث عن الفرص الجديدة بمرونة عالية	3.777	0.771	4	مرتفع
١٥	تعمل إدارة البنك على البحث عن فرص جديدة في اسواق جديدة	3.518	0.920	6	متوسط
١٦	تبحث إدارة البنك عن أفكار جديدة لتقديم خدماتها	3.647	0.850	5	متوسط
١٧	تتبنى إدارة البنك استراتيجيات معاصرة تسهم في زيادة الحصة السوقية	3.820	0.745	3	مرتفع
١٨	تتوقع إدارة البنك التطورات المستقبلية في احتياجات زبائنها	3.871	0.858	2	مرتفع
	الوسط الحسابي العام للتقريب الاستراتيجي	3.757	-	-	مرتفع

(٣) البصيرة الاستراتيجية

تراوحت المتوسطات الحسابية للبصيرة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية ما بين (3.331 - 3.856) بمتوسط كلي مقداره (3.638) كما هو موضح بالجدول (٤ - ٤). إذ جاءت فقرة "تستشعر إدارة البنك بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.856) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.638) وانحراف معياري بلغ (0.748). وجاءت فقرة "تمتلك إدارة البنك تصور متكامل واضح لتوجهاتها الاستراتيجية" بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.331) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.638) وانحراف معياري (0.880). وبشكل عام يتبين أن واقع البصيرة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية متوسط من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

الجدول (٤ - ٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبصيرة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

ت	البصيرة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع
٧	تستشعر إدارة البنك بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية	3.856	0.748	1	مرتفع
٨	تمتلك إدارة البنك القدرة على رؤية الأحداث غير المنظورة	3.799	0.818	2	مرتفع
٩	تتوقع إدارة البنك التدعيمات والتغيرات المستقبلية ذات الطبيعة الاستراتيجية	3.770	0.911	3	مرتفع
١٠	تعتمد إدارة البنك على خبراتها الشخصية في تحليل الإتجاهات الاستراتيجية	3.662	1.018	4	متوسط
١١	تمتلك إدارة البنك تصور متكامل واضح لتوجهاتها الاستراتيجية	3.331	0.880	6	متوسط
١٢	تعتمد إدارة البنك على الأساليب الحديثة في التعامل مع المرحلة القادمة	3.410	0.858	5	متوسط
	الوسط الحسابي العام للبصيرة الاستراتيجية	3.638	-	-	متوسط

(٤ - ٢ - ٢): مستوى التكيف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة

لوصف إجابات أفراد وحدة المعاينة عن مستوى التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير

الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) في البنوك التجارية الأردنية، لجأ الباحث

إلى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والرتبة والمستوى، كما هو موضح بالجدول (٤

- ٥).

الجدول (٤ - ٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد التكيف الاستراتيجي في البنوك

التجارية الأردنية

ت	التكيف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	تبني التغيير الاستراتيجي	3.443	0.789	3	متوسط
٢	التفاعل مع البيئة	3.502	0.655	2	متوسط
٣	التداؤب الاستراتيجي	3.653	0.635	1	متوسط
	الوسط الحسابي العام للتكيف الاستراتيجي	3.533	-	-	متوسط

يظهر الجدول (٤ - 5) قيم المتوسطات الحسابية للتكيف الاستراتيجي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية التي تراوحت بين (3.443 - 3.653) بمتوسط كلي مقداره (3.533). حيث جاء "التداؤب الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.653) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.533) وانحراف معياري بلغ (0.635). وفي المرتبة الثانية جاء "التفاعل مع البيئة" بمتوسط حسابي بلغ (3.502) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.533) وانحراف معياري بلغ (0.655). تلاه مباشرة بالمرتبة الثالثة والأخيرة "تبني التغيير الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ (3.443) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.533) وانحراف معياري بلغ (0.789). وبشكل عام يتبين أن مستوى التكيف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية متوسط من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة. وفيما يلي الوصف التفصيلي لكل بعد من أبعاد التكيف الاستراتيجي وفقاً لرتبتها في الجدول (٤ - 5).

(١) التداؤب الاستراتيجية

تراوحت المتوسطات الحسابية للتداؤب الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية ما بين (3.482 - 3.820) بمتوسط كلي مقداره (3.653) كما هو موضح بالجدول (٤ - ٦). إذ جاءت فقرة "تتشارك إدارات البنك في تسويق خدماتها" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.820) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.653) وانحراف معياري بلغ (0.773). وجاءت فقرة "تتصف العلاقة بين إدارات البنك بالاتصالات المفتوحة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.482) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.653) وانحراف معياري (0.793). وبشكل عام يتبين أن مستوى التداؤب الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية متوسط من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

الجدول (٤ - ٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتداؤب الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

ت	التداؤب الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
29	تتشارك إدارات البنك بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها	3.640	0.909	3	متوسط
30	يتعاون موظفي البنك من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة	3.727	0.891	2	مرتفع
31	تتشارك إدارات البنك في تطوير بعض الخدمات	3.597	0.882	4	متوسط
32	تتشارك إدارات البنك في تسويق خدماتها	3.820	0.773	1	مرتفع
33	تتصف العلاقة بين إدارات البنك بالاتصالات المفتوحة	3.482	0.793	5	متوسط
	الوسط الحسابي العام للتداؤب الاستراتيجي	3.653	-	-	متوسط

(٢) التفاعل مع البيئة

تراوحت المتوسطات الحسابية للتفاعل مع البيئة في البنوك التجارية الأردنية ما بين (2.921 - 3.935) بمتوسط كلي مقداره (3.502) كما هو موضح بالجدول (٤ - ٧). إذ جاءت فقرة "طور البنك معارف موظفيه للتفاعل مع البيئة الخارجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.935) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.502) وانحراف معياري بلغ (0.934). وجاءت فقرة "يقدم البنك الموارد الكافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.921) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.502) وانحراف معياري (1.198). وبشكل عام يتبين أن مستوى التفاعل مع البيئة في البنوك التجارية الأردنية متوسط من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

الجدول (٤ - ٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتفاعل مع البيئة في البنوك التجارية الأردنية

ت	التفاعل مع البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٢٤	يجمع البنك المعلومات حول ما يجري في بيئته الخارجية	3.583	0.892	3	متوسط
٢٥	يمتلك البنك أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئته الخارجية	3.878	0.766	2	مرتفع
٢٦	تشجع إدارة البنك الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية	3.194	1.148	4	متوسط
٢٧	يقدم البنك الموارد الكافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية	2.921	1.198	5	متوسط
٢٨	طور البنك معارف موظفيه للتفاعل مع البيئة الخارجية	3.935	0.934	1	مرتفع
	الوسط الحسابي العام للتفاعل مع البيئة	3.502	-	-	متوسط

(٣) تبني التغيير الاستراتيجي

تراوحت المتوسطات الحسابية لتبني التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية ما بين (3.295 - 3.576) بمتوسط كلي مقداره (3.443) كما هو موضح بالجدول (٤ - ٨). إذ جاءت فقرة "تبني إدارة البنك سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.576) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.443) وانحراف معياري بلغ (0.901). وجاءت فقرة "تبتكر إدارة البنك استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.295) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.443) وانحراف معياري (1.059). وبشكل عام يتبين أن مستوى تبني التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية متوسط من وجهة نظر أفراد وحدة المعاينة.

الجدول (٤ - ٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني التغيير الاستراتيجي في البنوك التجارية

الأردنية

ت	تبني التغيير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	تبني إدارة البنك سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	3.576	0.901	١	متوسط
20	تبتكر إدارة البنك استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين	3.295	1.059	٥	متوسط
21	تتخذ إدارة البنك القرارات بسرعة عند أي تغير في الظروف	3.489	0.995	٢	متوسط
22	تجري إدارة البنك مسح بيئي للحد من التهديدات التي تواجهها	3.453	0.965	٣	متوسط
23	تنشر إدارة البنك مواردها للاستجابة للفرص المتاحة	3.403	0.976	٤	متوسط
	الوسط الحسابي العام لتبني التغيير الاستراتيجي	3.443	-	-	متوسط

(٤ - ٣): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من ملائمة بيانات الدراسة الحالية، قام الباحث بإجراء عدة إختبارات بهدف التحقق

من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، حيث تم حساب معامل تضخم

التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لمتغيرات الدراسة المستقلة، وفقاً للآتي:

الأسلوب المستخدم	القيمة المعيارية
معامل تضخم التباين	< 10
التباين المسموح به	< 0.05

والجدول رقم (٤ - 9) يوضح نتائج هذه الإختبارات.

الجدول (٤ - 9)

قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد الإستشراق الاستراتيجي

ت	أبعاد الإستشراق الاستراتيجي	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
١	الإدراك الاستراتيجي	1.901	٠.526
٢	البصيرة الاستراتيجية	1.762	٠.567
٣	التنقيب الاستراتيجي	2.146	٠.466

يوضح الجدول (٤ - 9) عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد الإستشراق الاستراتيجي، وذلك

يتضح من خلال قيم معامل تضخم التباين التي تقل كلها عن القيمة (١٠). كما أن كافة قيم التباين

المسموح به أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة.

(٤ - ٤): إختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة استخدام الباحث أنموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) وذلك بهدف تحديد التحقق من أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي، وكما يلي:

الفرضية الرئيسة

Ha: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإستشراف الاستراتيجي (X) بأبعاده (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"، التقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده مجتمعاً للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (٤ - ١٠) تأثير أبعاد الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعاً للبنوك التجارية الأردنية. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لأبعاد الإستشراف الاستراتيجي (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"، التقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعاً للبنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال قيم التأثير "الوزن الإنداري المعياري" البالغة قيمها (0.680) و (0.415) و (0.538) لتأثير أبعاد الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعاً للبنوك التجارية الأردنية على التوالي وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة قيمها (9.067) و (6.385) و (6.897) على التوالي. وهذا ما يعكس بأن الزيادة في أبعاد الإستشراف الاستراتيجي سينسحب بالنتيجة بالزيادة في التكيف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.667)، أي أن ما قيمته (0.667) من التغيرات في التكيف الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأبعاد الإستشراف الاستراتيجي.

الجدول (٤ - ١٠)

نتائج اختبار تأثير أبعاد الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي للبنوك التجارية

الأردنية

القرار	P	المسار الخرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	قيمة معامل التحديد			
مؤثر	***	9.067	0.075	0.680	0.667	البراعة التنظيمية	←	الإدراك الاستراتيجي
مؤثر	***	6.385	0.065	0.415				البصيرة الاستراتيجية
مؤثر	***	6.897	0.078	0.538				التنقيب الاستراتيجي

وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على:

تؤثر أبعاد الإستشراف الاستراتيجي (X) (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"،

التنقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده مجتمعة للبنوك التجارية

الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الأولى

Ha₁: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (٤ - ١١) تأثير الإدراك الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال قيم التأثير "الوزن الإنداري المعياري" البالغة قيمها (0.469) و (0.415) و (0.509) لتأثير الإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة قيمها (4.383) و (4.940) و (5.533) على التوالي. وهذا ما يعكس بأن الزيادة في الإدراك الاستراتيجي "X₁" سينسحب بالنتيجة بالزيادة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية.

أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.220) و (0.172) و (0.259)، أي أن ما قيمته (0.220) و (0.172) و (0.259) من التغيرات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالإدراك الاستراتيجي.

الجدول (٤ - ١١)

نتائج اختبار تأثير الإدراك الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني

التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية

القرار	P	المسار الهرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	قيمة معامل التحديد		
مؤثر	***	4.383	0.107	0.469	0.220	تبنى التغيير الاستراتيجي	←
مؤثر	***	4.940	0.084	0.415	0.172	التفاعل مع البيئة	←
مؤثر	***	5.533	0.092	0.509	0.259	التداؤب الاستراتيجي	←

وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يؤثر الإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبنى التغيير

الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

Ha₂: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للبصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y)

بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃")

للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (٤ - ١٢) تأثير البصيرة الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للبصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال قيم التأثير "الوزن الإنداري المعياري" البالغة قيمها (0.647) و (0.601) و (0.657) لتأثير البصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة قيمها (7.795) و (8.347) و (9.955) على التوالي. وهذا ما يعكس بأن الزيادة في البصيرة الاستراتيجية "X₂" سينسحب بالنتيجة بالزيادة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.419) و (0.362) و (0.431)، أي أن ما قيمته (0.419) و (0.362) و (0.431) من التغيرات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالبصيرة الاستراتيجية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على: تؤثر البصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (٤ - ١٢)

نتائج اختبار تأثير البصيرة الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبنى

التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية

القرار	P	المسار الهرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	قيمة معامل التحديد		
مؤثر	***	7.795	0.083	0.647	0.419	تبنى التغيير الاستراتيجي	←
مؤثر	***	8.347	0.072	0.601	0.362	التفاعل مع البيئة	←
مؤثر	***	9.955	0.066	0.657	0.431	التداؤب الاستراتيجي	←

الفرضية الفرعية الثالثة

Ha₃: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y)

بأبعاده منفردة (تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃")

للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (٤ - 13) تأثير التنقيب الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبنى

التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية.

حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي

(تبنى التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية وذلك من خلال قيم التأثير "الوزن الإنداري المعياري" البالغة قيمها (0.660) و (0.683).

و (0.671) لتأثير التنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة قيمها (7.416) و (9.486) و (9.451) على التوالي. وهذا ما يعكس بأن الزيادة في التنقيب الاستراتيجي "X₃" سينسحب بالنتيجة بالزيادة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.436) و (0.466) و (0.450)، أي أن ما قيمته (0.436) و (0.466) و (0.450) من التغيرات في التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتنقيب الاستراتيجي. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على: يؤثر التنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (٤ - 13)

نتائج اختبار تأثير التنقيب الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده منفردة (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية

الأردنية

القرار	P	المسار الخرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	قيمة معامل التحديد		
مؤثر	***	7.416	0.089	0.660	0.436	تبني التغيير الاستراتيجي	←
مؤثر	***	9.486	0.072	0.683	0.466	التفاعل مع البيئة	←
مؤثر	***	9.451	0.071	0.671	0.450	التداؤب الاستراتيجي	←

التنقيب
الاستراتيجي

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(١ - ٥) : المقدمة

(٢ - ٥) : النتائج

(٣ - ٥) : التوصيات

(٤ - ٥) : الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(٥ - ١): المقدمة

خصص هذا الفصل للنتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى التوصيات والدراسات

المستقبلية.

(٥ - ٢): النتائج

(٥ - ٢ - ١): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

١. تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الإستشراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بين (3.638 - 3.876) بمتوسط كلي مقداره (3.755) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الواقع المرتفع لأبعاد الإستشراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. حيث جاء الإدراك الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.876)، وفي المرتبة الثانية جاء التقيب الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.753). وأخيراً، جاءت البصيرة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.638).

وهذه النتائج تختلف ونتيجة دراسة الحساوي (٢٠٢٠) التي بينت أن الإستشراف

الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من القيادات في وزارة الداخلية كان مرتفعاً.

٢. تراوحت المتوسطات الحسابية لإبعاد التكيف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بين

(3.443 - 3.653) بمتوسط كلي مقداره (3.533) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المتوسط للتكيف الاستراتيجي بأبعاده. حيث حصل بعد التداؤب الاستراتيجي على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.653)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التفاعل مع البيئة بمتوسط حسابي بلغ (3.502). فيما حصل بعد تبني التغيير الاستراتيجي على المرتبة الثالثة والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.533).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة عيسى (٢٠١٧) التي اوضحت أن مستوى التكيف الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان كان متوسطاً.

(٥ - ٢ - ٢): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

١. تؤثر أبعاد الإستشراف الاستراتيجي (X) (الإدراك الاستراتيجي "X₁"، البصيرة الاستراتيجية "X₂"، التقيب الاستراتيجي "X₃") في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) بأبعاده مجتمعة للبنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة قدوري والآلوسي (٢٠١٨) التي اوضحت أن للاستشراف الاستراتيجي تأثير معنوي في التميز التنظيمي والمرونة الإستراتيجية في القطاع الصحي في محافظة كركوك بالعراق.

٢. يؤثر الإدراك الاستراتيجي "X₁" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (٢٠١٩) AL-Dulaimi, AL-Norawi and Jaffar التي اوضحت أن الإستشراف الاستراتيجي يساعد في تحسين السلوك القيادي بما ينعكس إيجاباً على استراتيجية التسويق السياحي بالقطاع السياحي بالعراق.

٣. تؤثر البصيرة الاستراتيجية "X₂" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الغالبي وأخرين (٢٠١٦) التي اوضحت أن للريادة الاستراتيجية والالتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية.

٤. يؤثر التنقيب الاستراتيجي "X₃" في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Y) من حيث (تبني التغيير الاستراتيجي "Y₁"، التفاعل مع البيئة "Y₂"، التداؤب الاستراتيجي "Y₃") للبنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الحسنوي (٢٠٢٠) التي اوضحت أن الاستشراف الاستراتيجي يعد وسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات متكاملة تسهم برفع الاداء والمستوى الفكري والاداري في قيادة شرطة محافظة كربلاء في تحقيق الاداء الريادي خلال الفترة المستقبلية

(٥ - ٣): التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بـ:

٣. على البنوك التجارية الأردنية زيادة الاهتمام بالإستشراف الاستراتيجي باعتباره واحداً من المداخل الاستراتيجية لإدارة المنظمات وذلك عن طريق الإستعانة ببيوت الخبرة والمنظمات الإستشارية المتخصصة بصناعة الاستراتيجية والإستشراف الاستراتيجي.

٤. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية من الاستفادة من التقنيات الحديثة، والتأكيد على النماذج والمداخل المستخدمة في الإستشراف الاستراتيجي بما يتوافق مع تطلعاتها ذات البعد الاستراتيجي المستقبلي.

٥. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بأهمية تطوير قدرات الإستشراف الاستراتيجي لها لما لها من أهمية وتأثير فعال في تحقيق التكيف الاستراتيجي.

٦. تعزيز كلاً من الإدراك الاستراتيجي والبصيرة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية من خلال خلق الثقافة التي تدفع وتزيد من هذين البعدين.

٧. ضرورة البحث والتحري في سبل تطوير عملية التنقيب الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية من خلال توفير وسائل تسهم في إكساب إدارات البنوك محل الدراسة قدرات للتنقيب الاستراتيجي.

٨. ضرورة اهتمام البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة بأبعاد التكيف الإستراتيجي وذلك من خلال التنوع في الخدمات المصرفية والتوسع في الأسواق بما ينعكس على المستقبل الإستراتيجي لها.

٩. تبني مداخل عملية تطبيقية للتدأوب الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بهدف تحقيق التآزر والتعاون بين كافة إدارات وأقسام البنوك التجارية محل الدراسة بما يؤدي إلى مجابهة المخاطر والتهديدات.

١٠. التحول بالبنوك التجارية الأردنية إلى منظمات متحولة استراتيجياً وذلك بالإعتماد على مضامين التغيير الاستراتيجي والتفاعل مع البيئة المحيطة بما ينعكس على إتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وكفوءة.

(٥ - ٤): الدراسات المستقبلية

١. إجراء دراسة بعنوان التأثير التفاعلي للاستشراف الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في تحقيق

البراعة الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية.

٢. إجراء المزيد من الدراسات حول متطلبات التكيف الاستراتيجي وتأثيرها على الإبداع

الاستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

١. إدريس، وائل، والغالبي، طاهر. (٢٠١٢). **السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
٢. إسماعيل، عماد. (٢٠١١). **خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.**
٣. بني حمدان، خالد وإدريس، وائل. (٢٠٠٩). **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
٤. التميمي، إياد فاضل والخشالي، شاكر جارالله. (٢٠١٥). **أثر مقومات التداؤب الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١ (٣)، ٦٤١ - ٦٦٧.**
٥. الحسنوي، أحمد. (٢٠٢٠). **دور الإستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.**
٦. حسين، هدى، والعاني، ألاء. (٢٠١٨). **التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤ (١٠٥)، ٢٦٩ - ٢٩٣.**

٧. الحكيم، ليلي والقرغولي، حسين وحسن، منتظر والشمري، أحمد. (٢٠١٩). أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر الأثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، ١٥ (٦٢)، ٢٣١ - ٢٦١.
٨. الخفاجي، عباس. (٢٠١٦). بناء سيناريو استراتيجي لإستدامة أعمال إنشاء وصيانة مشروعات الري والبزل: دراسة تطبيقية في مديرية صيانة مشروعات الري والبزل في محافظة ذي قار. *بحث دبلوم عال في التخطيط الاستراتيجي، جامعة البصرة: العراق*.
٩. داود، فضيلة وابراهيم، حسين. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية: بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، ٢٣ (٩٦)، ٤٧ - ٦٥.
١٠. الدوري، زكريا. (٢٠٠٣). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
١١. الزيدي، قيس. (٢٠٠٠). *نمط التفكير الإستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الإدارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الإستراتيجي: مدخل معرفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
١٢. العبادي، هاشم وهادي، محمد. (٢٠١٩). دور البصيرة الاستراتيجية في تحقيق الإستدامة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث: المركز الديمقراطي العربي*. ٥، ١٧ - ٨٤.

١٣. عيسى، ريم. (٢٠١٧). أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

١٤. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (٢٠١٥). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

١٥. الغالبي، طاهر؛ وإدريس، وائل؛ وكاظم، ميثاق والرواحنة، عاطف. (٢٠١٦). دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ١٣ (٣٨)، ١٨٥ - ٢٠٦.

١٦. قدوري، فائق والألوسي، وفاء. (٢٠١٨). دور الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (١)، ١١٣ - ١٤٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abd; K., Atiyah, S and Meteab, A. (2019). The Influence of Strategic Foresight on Hospital Financial Performance: Mediating effect of Continuous Quality Improvement. **Indian Journal of Public Health Research & Development**, 10 (6), 545 – 550.
2. Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 14 (4), 1 – 34.
3. Alduaij, M. (2013). Towards an open ambidextrous system: how organizations manage exploration and exploitation in open innovation environments. **Unpublished PhD Thesis**, Imperial College London Business School.
4. AL-Dulaimi, I; AL-Norawi, L and Jaffar, Z. (2019). The mediation effect of strategic foresight between leadership behavior and tourism marketing strategy. **African Journal of Hospitality: Tourism and Leisure**, 8 (5), 1 – 13.
5. Amniattalab, A and Ansari. R. (2016). The Effect of Strategic Foresight on Competitive Advantage with the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **International Journal of Innovation Management**, 20 (3), 1 – 18.
6. Attansey, M. (2012). Vigilance versus Complacency: Communication Strategies Used During Fargo's Recent Major Floods to Confront Risk Fatigue. **Unpublished Dissertation**, North Dakota State University.
7. Bandeira-de-Mello, R., Fleury, L, Aveline, S. & Gama, M. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. **Journal of Business Research**, 69(6), 2005–2017.

8. Banks, G. (2013). **Exploring Small-Business Change and Strategic Adaptation in an Evolving Economic Paradigm**. Unpublishing Dissertation, Walden University
9. Bowman, G. (2016). The Practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter- and Intra-organizational Strategizing. **British Journal of Management**, 27, 77–96
10. Bowman, S. (2017). The Magic of Strategic Awareness. [Available online], <https://linkdin.com/plus/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders>
bowman.
11. Chen, Sh., Lee, H and Wu, Y. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance, **Management Decision**, 46(3): 449-465.
12. Chermack, T. (2011). **Scenario Planning in Organizations: How to create, Use, and Assess Scenarios**. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, California.
13. Chermack, T; Coons, L; Nimon, K; Bradley, P and Glick, M. (2015). The Effects of Scenario Planning on Participant Perceptions of Creative Organizational Climate. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 22 (3), 355 – 371.
14. Davis, P., Allen, J and Dibrell, C. (2012). Fostering Strategic awareness at an Organizations Boundary. **Leadership and Organization Development Journal**, 33 (4), 322 – 341.
15. Eskandari, F., Mohammadi, E and Rahimi. H. (2020). The effect of strategic foresight on Competitiveness with the Mediating Role of Strategic Learning: Case Study – Private Banks of Kermanshah City. **Technium Social Sciences Journal**, 11, 267 – 291.
16. Forouzandeh; M., Ghazvini; S., Safahani, N and Moslehi. M. (2016). Analysis the Impact of Strategic Foresight Capabilities on Organizational Performance. **International Business Management**, 10 (6), 865 – 870.

17. Greenblott, J., O'Farrell, T., Olson, R., and Burchard, B. (2018). Strategic Foresight in the Federal Government: A Survey of Methods, Resources and Institutional Arrangements. *World Futures Review*, 25, 1 – 25.
18. Haddawee, A. (2018). The Impact of Strategic Foresight on Strategic Entrepreneurship. **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**, 5 (5), 4687 – 4692.
19. Hill, C & Jones, G. (2018). **Essentials of Strategic Management**. 5th edition., South-Western, Cengage Learning.
20. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D & Regnér, P. (2018). **Exploring Strategy: Text & Cases**. 11th ed., Pearson Education Ltd,
21. Lustig, P. (2015). **Strategic Foresight: Learning from the Future**. Triarchy Press Ltd.
22. Lynch, R. (2012). **Corporate Strategy**. 6th ed., prentice-Hall, Inc.
23. Marcus, A. (2009). **Strategic Foresight A New Look at Scenarios**. Palgrave Macmillan, New York.
24. Mónus, F. (2018). Competing activities as measures of fear and vigilance. **Journal Animal Sentience**, 114, 1 – 5.
25. Mykhailivna, K. (2016). Theoretical aspects of strategic adaptation management of enterprises. **Economic processes management**, 4 (3): 1-8
26. Niven, R., Paul, (2003). **Balanced Scorecard: Step by Step, Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies**. John Wiley & Sons, Inc.
27. Olszak, C., and Ziembra, E. (2007). An Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 2, 136-152.
28. Pansiri, J. (2005). The influence of manager's characteristics and perception in strategic alliance practice. **Management Decision**, 43(9), 1097-1113.

29. Pencarelli, T., Savelli, E and Splendiani, S. (2009). Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises. **International Journal of Business & Economics**, 8 (1), 81 – 98.
30. Popadić, M., & Milohnić, I. (2016). Structure of the Organizational Ambidexterity Field: Qualitative Literature Review, Article Co-Citation Analysis, and Science Mapping. **Informatol**, 49 (1-2), 47 – 60.
31. Robbins, S. (2016). **Organizational Behavior**. 13th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
32. Rohrbeck, R and Kum, M. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, 129, 105-116.
33. Sánchez, A; Lago, A; Ferràs, X & Ribera, J. (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, 6 (2): 14 - 39.
34. Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. **Vezetéstudomány / Budapest Management Review**, 47 (5), 39-52.
35. Tayauova, G. (2011). The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24, 571–578.
36. Van der Laan, L. (2008). The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking. **Journal of Futures Studies**, 13 (1), 21 – 42.
37. Van Duijne, F and Bishop, P. (2018). **Introduction to Strategic Foresight**. Future Motions.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (١): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (٢): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (١): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
آل البيت	إدارة أعمال	أ.د. بهجت الجوازنه	١
عمان العربية	إدارة أعمال	أ.د. حسن علي الزعبي	٢
آل البيت	إدارة أعمال	أ.د. زياد الصمادي	٣
الإسراء	إدارة أعمال	د. بلال السكارنه	٤
عمان العربية	إدارة أعمال	د. خالد بني حمدان	٥
الإسراء	إدارة أعمال	د. مراد عطيان	٦
الإسراء	إدارة أعمال	د. محمد سلامة المهابرة	٧

الملحق رقم (٢): أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ / أة الفاضل / أة تحية طيبة

يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية الأردنية". وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر الإستشراف الاستراتيجي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لعينة من البنوك التجارية الأردنية. لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

إشراف
الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

الباحث
أيمن يحيى حمد الفياض

المتغيرات الشخصية والوظيفية

(١) المستوى التعليمي

- | | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم معهد |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالٍ |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه |
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(٢) العمر

- | | |
|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من ٢٥ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ٢٥ - ٢٩ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ٣٠ - ٣٤ سنة |
| <input type="checkbox"/> | من ٣٥ - ٣٩ سنة |
| <input type="checkbox"/> | ٤٠ سنة فأكثر |

(٣) عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من ٥ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من ٥ - أقل من ١٠ سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من ١٠ - أقل من ١٥ سنة |
| <input type="checkbox"/> | ١٥ سنة فأكثر |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الإستشراق الاستراتيجية

ت	الفترة	بدائل الإجابة			
		غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
الإدراك الاستراتيجي					
١	تملك إدارة البنك القدرة على الإستغلال الأمثل للفرص الاستراتيجية				
٢	تقوم إدارة البنك بإجراء دراسات استراتيجية للأوضاع البيئية المحيطة بها باستمرار				
٣	تعي إدارة البنك التغييرات الاستراتيجية الحاصلة بالقطاع المصرفي				
٤	تستخدم إدارة البنك أساليب معاصرة لتحليل المعلومات الاستراتيجية				
٥	تطور إدارة البنك توجهات استراتيجية بشكل مستمر				
٦	تقوم إدارة البنك باستمرار بتقييم استراتيجية لأوضاعها الداخلية				
البصيرة الاستراتيجية					
٧	تستشعر إدارة البنك بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية				
٨	تمتلك إدارة البنك القدرة على رؤية الأحداث غير المنظورة				
٩	تتوقع إدارة البنك التعقيدات والتغيرات المستقبلية ذات الطبيعة الاستراتيجية				
١٠	تعتمد إدارة البنك على خبراتها الشخصية في تحليل الإتجاهات الاستراتيجية				
١١	تمتلك إدارة البنك تصور متكامل واضح لتوجهاتها الاستراتيجية				
١٢	تعتمد إدارة البنك على الأساليب الحديثة في التعامل مع المرحلة القادمة				
التنقيب الاستراتيجي					
١٣	تمتلك إدارة البنك القدرة على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة				
١٤	تمتلك إدارة البنك القدرة على البحث عن الفرص الجديدة بمرونة عالية				
١٥	تعمل إدارة البنك على البحث عن فرص جديدة في اسواق جديدة				
١٦	تبحث إدارة البنك عن أفكار جديدة لتقديم خدماتها				
١٧	تتبنى إدارة البنك استراتيجيات معاصرة تسهم في زيادة الحصة السوقية				
١٨	تتوقع إدارة البنك التطورات المستقبلية في إحتياجات زبائنها				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التكيف الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
تبنى التغيير الاستراتيجي					
١٩	تبنى إدارة البنك سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير				
٢٠	تبتكر إدارة البنك استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين				
٢١	تتخذ إدارة البنك القرارات بسرعة عند أي تغيير في الظروف				
٢٢	تجري إدارة البنك مسح بيئي للحد من التهديدات التي تواجهها				
٢٣	تنشر إدارة البنك مواردها للاستجابة للفرص المتاحة				
التفاعل مع البيئة					
٢٤	يجمع البنك المعلومات حول ما يجري في بيئته الخارجية				
٢٥	يمتلك البنك أنظمة لتبادل المعلومات مع بيئته الخارجية				
٢٦	تشجع إدارة البنك الموظفين على التفاعل مع عناصر بيئتها الخارجية				
٢٧	يقدم البنك الموارد الكافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية				
٢٨	طور البنك معارف موظفيه للتفاعل مع البيئة الخارجية				
التداوب الاستراتيجي					
٢٩	تتشارك إدارات البنك بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها				
٣٠	يتعاون موظفي البنك من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة				
٣١	تتشارك إدارات البنك في تطوير بعض الخدمات				
٣٢	تتشارك إدارات البنك في تسويق خدماتها				
٣٣	تتصف العلاقة بين إدارات البنك بالاتصالات المفتوحة				