

# دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي

دراسة تحليلية مقارنة لعدد من المصارف الأهلية في بغداد (\*)

أ.م.د. أحمد هاشم الصقال  
الجامعة العراقية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
[ahmedalsqal@gmail.com](mailto:ahmedalsqal@gmail.com)

الباحث: علي جودة عبدالله  
الجامعة العراقية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
[alijoodaabd@gmail.com](mailto:alijoodaabd@gmail.com)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.17>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٢/١٧ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٢/٢٠ تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي في عينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد، وتكمن أهمية الدراسة في قلة عدد الدراسات التي تناولت الاستشراف الاستراتيجي ودوره في تجنب الانجراف الاستراتيجي والدور الوسيط للدعم التنظيمي في المصارف عينة الدراسة. لذا تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة وتعالج هذه الدراسة مشكلة واقعية تعصف بالمنظمات وهي الانجراف الاستراتيجي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات بواقع (155) من القيادات الإدارية العاملين في المصارف عينة الدراسة، وتم استخدام برامج لمعالجة البيانات واستخراج النتائج، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج إذا حقق متغير الاستشراف الاستراتيجي مستوى أهمية ضعيف مما أشر ضعف اهتمام المصارف عينة الدراسة في الاستشراف الاستراتيجي، الأمر الذي لا ينسجم مع ثقل الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره على المصارف عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج قوة العلاقة العكسية بين الاستشراف الاستراتيجي الانجراف الاستراتيجي وزاد الدعم التنظيمي من هذه العلاقة. أما أهم التوصيات التي توصل إليها الباحثان فهي يجب على المصارف عينة الدراسة إيلاء اهتمام خاص للاستشراف الاستراتيجي الذي يمكنها من توقع التغييرات المستقبلية لبيئتها ويدعم سرعة الاستجابة لديها بما يمكنها من تجنب الانجراف الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الاستشراف الاستراتيجي، الدعم التنظيمي، الانجراف الاستراتيجي.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٢) العدد (١) ٢٠٢٢  
الصفحات: ٣٤٣-٣٧٠

(\*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الأول.

## **The Role of the Gemba Kaizen Approach in Promoting Sustainable Marketing**

**A comparative analytical study for a number of private banks in Baghdad**

### **Abstract**

The study aims, through its chapters, to demonstrate the effect of strategic foresight in avoiding strategic drift through the mediating role played by organizational support. The study was conducted in a sample of Iraqi private commercial banks. The problem of the study crystallized in a number of questions, including whether it is possible for the administrative leaders in the banks in question to employ strategic foresight to avoid strategic drift, A number of objectives have been formulated in the light of the study questions, including testing the correlation between strategic foresight and organizational support on strategic drift in the surveyed banks, For this purpose, a number of main and secondary hypotheses were formulated, each of the correlation, influence and contrast relationships among the study variables, To achieve these tests, a questionnaire was designed and distributed to a simple stratified random sample of the administrative leaders in the surveyed banks to collect the necessary data. The sample members whose answers were analyzed reached (155) people, and a number of statistical methods were used to process the data, including (frequencies, ratios, Pareto chart, relative importance, arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple linear regression, multiple linear regression, exploratory factor analysis, F, T tests), and the data were analyzed by a number of statistical programs, namely (SPSS.V.23, AMOS.V.2). One of the most important findings of the study is the existence of an inverse correlation between the strategic foresight in its dimensions and the strategic drift, that is, the greater the attention of the management of the surveyed banks to the strategic foresight, the lower the strategic drift.

**Key words:** Strategic Foresight, Organizational Support, Strategic Drift.

## المقدمة:

تسعى منظمات الأعمال إلى البقاء والمنافسة في ظل البيئة شديدة التقلب، وهذا يتطلب تطوير استراتيجيات بطرق مبتكرة تستقرأ التغيرات التي سوف تحدث في البيئة، وهذا ما يجب أن تقوم به المصارف التجارية، إذ يجب عليها قراءة الأحداث والتغيرات المستقبلية وإن تحديد الأهداف المستقبلية للمصارف التجارية عينة الدراسة يتطلب توقع ومعرفة بالأوضاع المستقبلية ويتم عمل ذلك من خلال الاستشراف الاستراتيجي الذي يشكل قدرات استراتيجية تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية، يعمل الاستشراف الاستراتيجي على تقليل المفاجآت ومعرفة واستشعار التغيرات وقراءة المستقبل، وبالتالي صياغة استراتيجيات مرنة تعمل على مواكبة التغيرات البيئية، وبالتالي العمل على تجنب الانجراف الاستراتيجي الذي يتمثل بقصور الاستراتيجيات وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات، ولكون المنظمات تعتمد في غلبتها على المورد البشري وخصوصاً في عمليات المسح ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها، لذا على المنظمات أن تولي الاهتمام بالمورد البشري وتقدر جهده وتقدم الدعم التنظيمي المناسب لما يقدمه من أداء وتحفزه نحو التوجه المستقبلي وتنشيط الاستجابة والتكيف بما يسهم في انسجام المنظمة مع بيئتها المتغيرة. ولأهمية هذه المواضيع للمنظمات بصورة عامة وللمصارف التجارية الخاصة عينة الدراسة بصورة خاصة ولعدم تناول الباحثين العرب والأجانب لهذه المتغيرات مجتمعة اختار الباحثان الخوض في غمار هذه الدراسة نظرياً وميدانياً. وقد تم وضع عدد من الفرضيات واختبارها، واعتمد الباحثان على الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات، فضلاً عن الحصول على المعلومات من خلال المقابلة الميدانية مع بعض القيادات الإدارية في المصارف.

وقد تم تقسيم الدراسة كما يأتي:

### أولاً: منهجية الدراسة:

#### ١. المشكلة:

تشهد العراقية تغيرات متسارعة وبشكل مستمر على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات والمؤسسات المصرفية على الاخص أن تكون لديها رؤية مستقبلية تستشرف الأحداث والتغيرات المستقبلية من أجل النجاح والبقاء في المنافسة في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد. إن المصارف التي لا تستطيع مواكبة التغيرات البيئية ولا تتكيف معها سيقودها ذلك إلى حدوث انجراف استراتيجي والذي يعني التراجع في أداءها الاستراتيجي وتراجع ميزتها التنافسية نتيجة لفشلها في التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث، الأمر الذي يتطلب منها ان تقوم باستخدام الاستشراف الاستراتيجي لمعرفة التغيرات قبل حدوثها والاستعداد لها، فالاستشراف يساعدها على فهم بيئتها والتكيف معها وان تقدم الدعم التنظيمي للأفراد لتحفيزهم وإشعارهم برضا أكبر، وبالتالي تحقيق أهداف الاستشراف. إن السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة هو "مدى استخدام المصارف عينة الدراسة للاستشراف الاستراتيجي لغرض تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي".

وفي ضوء التساؤل الرئيس تنفرع عدد من التفرعات الفرعية وهي:

- أ. ما مستوى اهتمام المصارف عينة الدراسة بمتغيرات الدراسة (الاستشراف الاستراتيجي، الانجراف الاستراتيجي، الدعم التنظيمي) بأبعادها المختلفة؟
- ب. هل تدرك المصارف عينة الدراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي؟

ت. هل تستثمر المصارف عينة الدراسة الدعم التنظيمي لتعزيز قدرتها على تجنب الانجراف الاستراتيجي؟

### ٢. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة استمرار المنظمة على المدى البعيد وتبسيط الضوء على المستقبل وعلى التغييرات التي يحملها المستقبل وتفادي الجمود والتأخر عن مواكبة البيئة وتغييراتها وستضيف هذه الدراسة إلى المراجع التي يستخدمها الباحثون في دراسة هذه المتغيرات ويمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- أ. تكتسب الدراسة أهميتها من خلال متغيراتها (الاستشراف الاستراتيجي، الانجراف الاستراتيجي، الدعم التنظيمي) كونها من المواضيع المهمة والمؤثرة.
- ب. تعد المتغيرات التي تناولها الباحثان من المواضيع الحديثة والتي تم تناولها بشكل قليل في الأبحاث العربية والعراقية وحتى الأجنبية.
- ت. جذب نظر متخذي القرار في المصارف عينة الدراسة إلى الاهتمام في المستقبل والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.
- ث. توضيح الصورة أمام المصارف عينة الدراسة بضرورة الاستعانة بكوادر متخصصة بالإدارة الاستراتيجية للقيام بعملية الاستشراف الاستراتيجي وتقديم الدعم التنظيمي لهم.

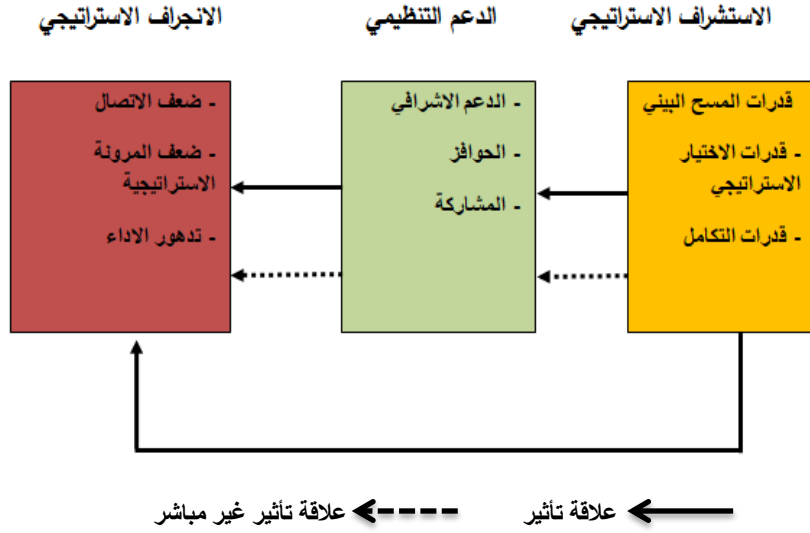
### ٣. أهداف الدراسة:

- يكمّن الهدف الرئيس للدراسة في توضيح الدور الإيجابي الذي يؤديه الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي، وذلك من خلال الدعم التنظيمي في المصارف عينة الدراسة. وتحقق الدراسة عدة أهداف في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
- أ. تبسيط الضوء على أحد المشاكل المهمة وهي الانجراف الاستراتيجي لتي تحدث بسبب عدم مواكبة التغييرات المتسارعة.
  - ب. التعرف على مدى الاهتمام بالاستشراف الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة.
  - ت. التعرف على مدى الاهتمام بالدعم التنظيمي في المصارف عينة الدراسة.
  - ث. التعرف على مستوى الانجراف الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة.
  - ج. تحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة في بيئة المصارف عينة الدراسة.

### ٤. مخطط الدراسة الفرضي:

- من أجل توضيح أبعاد مشكلة الدراسة وكيفية تحقيق أهدافها وتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط تم وضع مخطط فرضي يتكون من متغيرات الدراسة:
- أ. **المتغير المستقل:** يستند المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي في تحديد أبعاده على دراسة (Paliokaitè, et. al., 2014:164) الذي حدد ثلاثة أبعاد لقياس الاستشراف الاستراتيجي وهي (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل).
  - ب. **المتغير التابع:** وهو الانجراف الاستراتيجي حدد الباحثان أبعاده استناداً للمصادر المذكورة ضعف الاتصال (Fichet & Giraud, 2007)، ضعف المرونة الاستراتيجية (Alshebli, 2016)، تدهور الأداء (Bonnici, 2015).

ت. المتغير الوسيط: وهو الدعم التنظيمي فقد استند إلى دراسة (Mullen, et.al., 2006) و (Beheshti, et.al., 2012) و (Paliokaitè, et.al., 2014) وتتكون أبعاد القياس من (الدعم الاشرافي، الحواف، المشاركة). والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

#### ٥. فرضيات الدراسة:

- بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في الانجراف الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية وإحصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في الدعم التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية وإحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في الانجراف الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي.

#### ٦. حدود الدراسة:

- أ. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية بعينة من المصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد.
- ب. **الحدود الزمانية:** وتتمثل بمدة إعداد الجانب التطبيقي في المصارف المبحوثة ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت للمدة من 2021/3/10 إلى مدة انتهاء الدراسة 2021/7/15.

## ٧. مجتمع الدراسة وعينتها:

### أ. مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة بأنه "المجموعة الكلية من المفردات أو العناصر التي تهتم بها الدراسة وتعم نتائجها عليها، وهذه المفردات أو العناصر قد تكون أشخاص أو أسر أو مؤسسات أو مراكز أو مصانع وغيرها، فمثلاً طالبة مدرسة معينة أو الموظفون في شركة أو مؤسسة أو سكان مدينة معينة، كلها أمثلة يمكن أن تمثل مجتمعات للدراسة" (دودين، ٢٠١٠: ٢٤). وتتمثل بيئة الدراسة بالمصارف التجارية الخاصة في محافظة بغداد التي يبلغ عددها (24) مصرف بحسب بيانات سوق العراق المالية لسنة (٢٠٢٠)، وقد تم اختيار ثمان مصارف لأغراض الدراسة وهي كل من (مصرف سومر التجاري، مصرف الخليج التجاري، ومصرف اشور الدولي، مصرف بابل، مصرف المنصور للاستثمار، مصرف عبر العراق، المصرف المتحد، المصرف الأهلي العراقي) استناداً لدور هذه المصارف وحجمها وتأثيرها في قطاع المصارف فهي تمثل أحد أدوات دعم الاستثمار وتنمية الاقتصاد العراقي، ونتيجة لذلك يتكون مجتمع دراستنا من المدراء الذين يعملون في هذه المصارف، إذ بلغ عددهم (284) يمثلون مجمع الدراسة.

### الجدول (1) نبذة مختصرة عن مصارف مجتمع الدراسة

ت	اسم المصرف	عنوان المصرف	سنة التأسيس	عدد العاملين	عدد الفروع	أنشطة المصرف
١.	مصرف سومر التجاري	بغداد الكرادة شارع خالد بن الوليد	1999	(283)	9	فتح الحسابات المصرفية والحوالات وتقديم القروض وتقديم خدمات الدفع الإلكتروني.
٢.	مصرف الخليج التجاري	بغداد شارع السعدون	1999	(485)	20	فتح الحسابات المصرفية وقبول الودائع وتقديم السلف للزبائن والحوالات وتقديم خدمات الدفع الإلكتروني.
٣.	مصرف اشور الدولي	بغداد / الكرادة / ساحة عقبة بن نافع	2005	189	8	فتح الحسابات الجارية للأفراد والشركات وقبول الودائع ومنح التسهيلات المصرفية وتقديم الخدمات السلف للزبائن.
٤.	مصرف بابل	الكرادة عرصات الهندية	1999	258	10	منح الائتمان وقبول الودائع وفتح الحسابات واصدار خطابات الضمان الداخلية والخارجية إصدار السفاتج والصكوك وتداول الأسهم والسندات.
٥.	مصرف المنصور للاستثمار	بغداد كرادة خارج	2005	242	9	فتح الحسابات المصرفية وقبول الودائع وفتح الاعتمادات المستندية والقيام بالخدمات المصرفية الأخرى من صراف آلي وغيرها.
٦.	مصرف عبر العراق	الكرادة مقابل بدالة العلوية	2006	185	4	فتح الحسابات المصرفية وقبول الودائع وفتح الاعتمادات المستندية والقيام بمنح القروض والخدمات المصرفية الأخرى.
٧.	المصرف المتحد للاستثمار	بغداد الكرادة ساحة الواثق	1995	475	19	منح الائتمان وقبول الودائع وفتح الحسابات واصدار خطابات الضمان الداخلية والخارجية إصدار السفاتج والصكوك وتداول الأسهم والسندات.
٨.	المصرف الأهلي العراقي	بغداد شارع السعدون	1995	395	11	فتح الحسابات المصرفية وقبول الودائع وفتح الاعتمادات المستندية والقيام بالخدمات المصرفية وتداول الأسهم والسندات ومنح القروض.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

### ب. عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة البسيطة وتم سحب العينة العشوائية اعتماداً على معادلة (Steven,2012:59) الخاصة بتحديد حجم العينة وكما موضحة واستناداً للمعادلة بلغ حجم العينة (164) مديراً موزعين على المصارف، شملت العينة القيادات الإدارية الموجودة في المصارف التي تتمثل بـ(مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مسؤول شعبة)، وتم توزيع (164) استبانة على العينة العشوائية الطبقيّة البسيطة استرجعت (159) وبعد الفحص والتدقيق تبين وجود (4) استبانات منقوصة المعلومات فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (155) استبانة التي تمثل عينة الدراسة.

$$n = \frac{Np(1 - p)}{(N - 1)(d^2/z^2) + p(1 - p)}$$

Source: Steven K.thompson, (2012). Sampling, 3<sup>rd</sup> ed., P: 59-60.

الجدول (2) الاستبانات الموزعة والمعادة والمستوفية للشروط

ت	المصرف	الموزع	المسترجع	المسترجعة غير المستوفية للشروط	الاستمارات التي تم تحليلها
1	مصرف سومر التجاري	20	20		20
2	مصرف الخليج التجاري	21	20	1	19
3	مصرف آشور الدولي	20	20		20
4	مصرف بابل	22	20		20
5	مصرف المنصور للاستثمار	19	19		19
6	مصرف عبر العراق	21	20	1	19
7	المصرف المتحد للاستثمار	20	20		20
8	المصرف الأهلي العراقي	21	20	2	18
	المجموع	164	159	4	155

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

#### ٨. الدراسات السابقة:

أ. الدراسات السابقة الخاصة بالاستشراف الاستراتيجي:

- دراسة (Amniattalab & Ansari (2016):

بعنوان "تأثير الاستشراف الاستراتيجي على الميزة التنافسية مع الدور الوسيط للبراعة التنظيمية" وتضمنت أهداف الدراسة التحقيق في تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي على ابتكار الشركات وقدرتها التنافسية، وقد كان حجم العينة (100) شخص من العاملين في شركات تكنولوجيا النانو في إيران، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتضمنت الدراسة عدداً من الاستنتاجات منها كلما زادت الاستثمارات في الاستبصار الاستراتيجي، كلما كانت كفاءات الابتكار أفضل إلى جانب ذلك، كلما كان أداء الابتكار أفضل، كلما كانت الميزة التنافسية أفضل، أما أوجه التشابه مع دراستنا فكانت المتغير المستقل والأبعاد التي تم اختيارها للاستشراق الاستراتيجي إلا أن مجال الدراسة كان مختلف.

- حمد، (٢٠١٩):

بعنوان "تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لأراء القيادات العليا في جامع الكوفة"، وتضمنت أهداف الدراسة التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي على جودة القرارات الاستراتيجية في جامعة الكوفة وكان حجم عينة الدراسة (160) من القيادات في جامعة الكوفة، وقد استخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط والانحدار، SMART PLS، SPSS.V.20). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها يمكن عن طريق الاستشراف الاستراتيجي إزالة عدم الوضوح البيئي من خلال عملية مسح البيئة الداخلية والخارجية بشكل تام وبما يوفر المعلومات المناسبة التي تؤدي إلى صناعة قرار ذات جودة عالية، أما أوجه التشابه مع دراستنا فكانت المتغير المستقل والأبعاد التي تم اختيارها للاستشراق الاستراتيجي، إلا أن مجال الدراسة كان مختلف.

**ب. الدراسات السابقة الخاصة بالدعم التنظيمي:**

**- دراسة الرشيدى (٢٠١٩):**

بعنوان "الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، وتضمن هدف الدراسة تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وبلغ حجم عينة الدراسة (230) طبيب من الاطباء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض السعودية، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها (الانحراف معياري والمتوسط الحسابي وتحليل التباين ومعامل ارتباط بيرسون)، وتوصلت الدراسة إلى عدداً من الاستنتاجات منها جميع أبعاد الدعم التنظيمي كانت متوفرة ما عدا بُعد السياسة الإدارية كان متوسط. أما أوجه التشابه مع دراستنا فكان استخدام الدعم التنظيمي كمتغير وسيط، أما أوجه الاختلاف فكانت الأبعاد الفرعية التي تم اختيارها لمتغير الدعم التنظيمي ومجال الدراسة.

**- دراسة (Pinnaa, et.al. (2020):**

بعنوان "ما وراء الدعم التنظيمي: استكشاف الدور الداعم لزملاء العمل والمشرفين في نظام بيئي للخدمات متعدد الجهات"، وكان هدف الدراسة تحليل تأثير الدعم التنظيمي والاجتماعي على رضا الموظفين الوظيفي والمشاركة في العمل ونية الاستقالة، وبلغ حجم عينة الدراسة (481) موظف من العاملين في متاجر بيع التجزئة في إيطاليا، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها (نمذجة المعادلة الهيكلية، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي)، وتوصلت الدراسة إلى عدداً من الاستنتاجات منها أن العمال ينظرون إلى الدعم الاجتماعي الجيد في مكان عملهم وأنهم راضون ومشاركون للغاية. أما أوجه التشابه مع دراستنا فكان استخدام الدعم التنظيمي كمتغير وسيط، أما أوجه الاختلاف فكانت الأبعاد الفرعية التي تم اختيارها لمتغير الدعم التنظيمي ومجال الدراسة.

**ت. الدراسات السابقة الخاصة بالانجراف الاستراتيجي:**

**- دراسة (MAOSA (2015):**

بعنوان "محددات الانجراف الاستراتيجي وتأثيرها عن أداء المصارف التجارية في كينيا" وكان هدف الدراسة هو تحديد محددات الانجراف الاستراتيجي وتأثيراتها على أداء البنوك التجارية في كينيا، وبلغ حجم عينة الدراسة (43) مصرف وتم توزيع (41) استبانة في كل مصرف، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية منها (الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات بمساعدة الحزمة العلمية للعلوم الاجتماعية وMS Excel. وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة)، وتوصلت الدراسة إلى عدداً من الاستنتاجات منها أن المحددات الرئيسة للانجراف الاستراتيجي هي التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، والاستجابة للتغيير، والثقافة، والمناخ التنظيمي، والابتكار والاتصال تأثر تأثيراً مباشراً في أداء المصارف التجارية في كينيا. أما أوجه التشابه مع دراستنا فكان استخدام الانجراف الاستراتيجي كمتغير معتمد ومجال الدراسة، أما أوجه الاختلاف فكان أبعاد الانجراف الاستراتيجي.



## ثانياً: الاطار المفاهيمي للدراسة:

### ١. الاستشراف الاستراتيجي:

#### أ. مفهوم الاستشراف الاستراتيجي:

ظهر الاستشراف الاستراتيجي منذ اللحظة الأولى التي بدأ فيها الإنسان بصناعة وارتداء الملابس للوقاية من البرد في فصل الشتاء (Hines, 2019:3). فالتفكير في المستقبل واستشراف الأحداث يمتد عبر التاريخ، إذ أراد الناس في جميع الأوقات أن يعرفوا ما الذي ينتظرهم (Cuhls,2003:94). يأتي الاستشراف في اللغة من الفعل استشرّف أي انتصب واستشراف الشيء يعني رفع البصر للنظر لذلك الشيء وجاء في لسان العرب "تشرّف الشيء واستشرافه وضع اليد على الحاجب كالذي يستظل من الشمس حتى يبصره ويستبينه" أي كالصعود على مكان عالي لكي يبصر بشكل أفضل ويمتد بصره لمسافات أبعد (الالوسي، ٢٠١٦: ٢٨). أما قاموس اكسفورد فقد عرف الاستشراف على انه استشراف الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها واتخاذ الإجراءات اللازمة في ضوء الأحداث المستقبلية (حمد، ١٠١٩: ٢٥). فالاستشراف الاستراتيجي يعني القدرة على إنشاء رؤية أمامية عالية الجودة ومتناسكة وعملية والحفاظ عليها، واستخدام الأفكار الناشئة بطرق تنظيمية مفيدة (Slaughter,1999:287). ويعطي (Burt & Nair,2020:3) مفهوماً للاستشراف بأنه "القدرة على الرؤية من خلال رصد التطورات قبل أن تصبح اتجاهات، ورؤية الأنماط قبل ظهورها، واستيعاب السمات ذات الصلة للتيارات الاجتماعية التي من المرجح ان تشكل اتجاه الأحداث المستقبلية". تقدم شبكة المراقبة الأوروبية مفهوماً آخر للاستشراف، إذ ترى بأنه عملية تجمع بين ثلاثة عناصر أساسية: (Berze,2010:1)

- المناهج المستقبلية (طويلة الأجل أو التطلعية).
  - والتخطيط (بما في ذلك صنع السياسات وتحديد الأولويات).
  - والنهج التشاركية (إشراك أصحاب المصلحة ومصادر المعرفة).
- ويرى الباحثان إن الاستشراف الاستراتيجي يعني قدرة المنظمة على المعرفة والتأثير على مستقبلها من خلال معرفة الماضي واستخدام الحاضر ورسم المستقبل أي معرفة التغييرات المتوقعة في البيئة وكشفها والقدرة على التأثير عليها واتخاذ التدابير اللازمة للتكيف معها.

#### ب. أهمية الاستشراف الاستراتيجي:

يلعب الاستشراف الاستراتيجي دوراً في رفع قدرة أي عملية من خلال نقل عقلية المجتمع أو المنظمة من تحليل البيئة إلى دراسة البدائل الممكنة للرؤية الاستراتيجية للمستقبل وفي شتى المجالات (Buheji,2018:346)، إذ يرى (Rohrbeck & Schwarz,2013:1593) ان الاستشراف الاستراتيجي يسهم في:

- تعزيز القدرة على إدراك التغيير.
- تعزيز القدرة على تفسير والاستجابة للتغيير.
- التأثير على الجهات الفاعلة الأخرى.
- العمل على تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي.

#### ت. أبعاد الاستشراف الاستراتيجي:

في ظل التطورات الكبيرة والتغييرات المتسارعة في البيئة أصبحت المنظمات بحاجة إلى طرق وأساليب تمكنها من توقع المستقبل والتكيف مع التغييرات التي ستحدث في المستقبل لضمان

بقائها في المنافسة، لذا اتجهت المنظمات إلى ما يعرف بالاستشراف الاستراتيجي حظي هذا المصطلح باهتمام كبير من قبل المنظمات المتنافسة التي تهدف إلى استشراف مستقبلها والتأثير به والتحضير لاستغلال الفرص القادمة والتكيف مع التغييرات المستقبلية يعطي الاستشراف الاستراتيجي للمنظمات مرونة وقدرة على توقع المستقبل واستكشاف الاشارات الضعيفة التي تنذر بحدوث تغييرات في البيئة.

الجدول (3) أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

ت	الباحث	السيباريو	التفسير	التعلم	قدرات المسح البيئي	قدرات الخبير الاستراتيجي	قدرات التكامل	باستخدام الخبراء	خلق المعرفة	الرؤية	التنظيم الرسمي
	Vandenberg, 2007	*			*					*	
١	Rohrbeck & Schwarz, 2013		*	*	*						
٢	Paliokaitè, et.al., 2014				*	*	*				
٣	Cook, et.al., 2014	*			*						
٤	Amniattalab & Ansari, 2016				*	*	*				
٥	Hassanabadi, 2019				*	*	*				
٦	حمد، ٢٠١٩				*	*	*				
٧	الحسناوي، ٢٠٢٠				*	*	*				
٨	Haarhaus & Liening, 2020	*			*			*			*
	المجموع				9	5	5	1	1	1	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

وقد تم اختيار نموذج ( Paliokaitè, et.al., 2014 ) لقياس أبعاد الاستشراف الاستراتيجي التي تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

- **قدرات المسح البيئي:** يُعد المسح البيئي أحد المواضيع الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وقد تم تحديده كجزء أساسي في العديد من العمليات التنظيمية، وهو مقدمة للتغيير الاستراتيجي وقد تطور هذا المفهوم من مفهومه الأولي كنشاط للبحث عن المعلومات إلى مفهوم معقد يستلزم ممارسات فردية وتنظيمية متنوعة للتعامل مع بيئة دائمة التغير (Robinson, et.al., 2020:1). وتتضمن قدرات المسح البيئي مراقبة البيئة الخارجية للشركة للتنبؤ بالتغيرات البيئية واكتشاف التغييرات الجارية بالفعل، الأمر الذي ينبه المنظمة إلى الاتجاهات والأحداث الحرجة قبل أن تتطور التغييرات وقبل أن يتعرف عليها المنافسون (DESS, 2019:37). وتستلزم قدرات المسح دراسة جميع المكونات في البيئة من خلال المسح، تحدد الشركات الإشارات المبكرة للتغييرات المحتملة في البيئة العامة وغالباً ما يكشف المسح عن بيانات ومعلومات غامضة أو غير كاملة، وبالتالي فإنه يمثل تحدياً ولكنه مهم للغاية بالنسبة للشركات المتنافسة في بيئات شديدة التقلب، فضلاً عن ذلك يجب أن تماشى أنشطة المسح مع السياق التنظيمي (Hitt, et.al., 2009:38).

يرى الباحثان إن قدرات المسح البيئي تمثل قدرة المنظمة على فحص ومراقبة بيئتها لاستشعار بوادر التغييرات الناشئة والتعرف على الإشارات الضعيفة التي تنذر بحصول تغييرات قادمة في المستقبل.

● **قدرات الاختيار الاستراتيجي:** احتل الاختيار الاستراتيجي أهمية بالغة في مواضيع الإدارة الاستراتيجية من خلال تركيز أغلب الباحثين على تناوله، إذ تم وصفه على أنه الخيار الذي ينسجم مع احتياجات المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها (المحمدي، ٢٠١١: ٦٣). وتعد الاختيارات الاستراتيجية جوهر الإدارة الاستراتيجية والمنظمات الناجحة هي التي تختار استراتيجياتها بعناية، وتأخذ في الاعتبار كل من المواقف الاستراتيجية والتطبيقات الاستراتيجية (Karanja & Wario, 2015:31). فيعد أن يقوم المسح البيئي بتوليد قدر كبيراً من البيانات المشتتة في الوقت المناسب. ومن ثم، فإن الخطوة الثانية في عملية الاستشراف الاستراتيجي هي تحديد واختيار القطع ذات الصلة التي يمكن استخدامها لتطوير صورة متماسكة للمستقبل من خلال قدرات الاختيار الاستراتيجي التي تشير إلى تلك القدرات التنظيمية التي تمكن الشركة من تفسير بيئة الأعمال بشكل منهجي وحشد مواردها المحدودة لتحقيق مستقبل مثالي (Paliokaitè, et.al., 2014:164).

يرى الباحثان إن قدرات الاختيار الاستراتيجي تعني قدرة المنظمة في اختيار المستقبل الذي يلبي طموحها ويحقق أهدافها على المدى البعيد، إذ يعني جذب وتجميع مواردها المتاحة واستخدامها لاختيار البديل المناسب.

● **قدرات التكامل:** تشير قدرات التكامل إلى تكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة المستمدة من المستقبل في عمليات المنظمة ومنصات التكنولوجيا المستقبلية وخطط تطوير المنتجات الجديدة، وتتطلب قدرات التكامل السعي وراء توزيع جيد للموارد والخبرة التي عادة ما يتم توزيعها في جميع أنحاء المنظمة من أجل تحقيق التكامل والاستفادة من إمكانات هذه المعرفة لتحقيق مستقبل مثالي (Paliokaitè, et.al., 2014:165). كما تعد قدرات التكامل أحد مكونات القدرة الديناميكية التي تمكن المنظمات من التكيف مع العملاء المختلفين واكتساب التقنيات والفرص وتساهم في تعزيز قدرة المنظمة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي استغلال الكفاءات المختلفة (Faiz & Saad, 2018:36). كما إن الأبحاث أشارت إلى المهارة والكفاءة التنظيمية في التكامل الداخلي وإلى التحالفات في التكامل الخارجي (Helfata & Raubitschek, 2018:6).

يرى الباحثان إن قدرات التكامل تعني قدرة المنظمة في الوصول إلى الموارد المطلوبة وتنسيقها واستخدامها لتحقيق رؤيتها وأهدافها على المدى البعيد وبما يؤدي إلى تكامل وضعها الحالي مع الوضع المرسوم لها في المستقبل.

## ٢. الدعم التنظيمي:

### أ. مفهوم الدعم التنظيمي:

على الرغم من أن الدعم التنظيمي لقي تركيز قليل من قبل الباحثين حتى منتصف التسعينيات، إلا أنه في السنوات القليلة الماضية قد شهد نمو وتطور في دراسته نتيجة العديد من نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للدعم التنظيمي في تحقيق النتائج الوظيفية (Alkerdawy, 2014:156). وقد زاد الاهتمام بالدور الذي تقوم به العلاقات التبادلية داخل المنظمات والتي تؤثر على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم ونظرتهم للمنظمة وتعد هذه

العلاقات مهمة ومؤثرة في الجهد المبذول من قبل الموظفين والرعاية والاهتمام من قبل المنظمة (Aselage & Eisenberger,2003:493). ويشار إلى الدعم التنظيمي بكونه شكل من أشكال التبادل في العلاقات بين المنظمة والموظفين (Eisenberger,et.al.,2021:51). فيفسر الدعم التنظيمي علاقة التبادل وينعكس في صورة اهتمام المنظمة بالقيم التنظيمية للموظفين وتوفير الاهتمام والإسناد لهم والاهتمام بصحتهم التنظيمية وبما ينعكس على الموظفين بزيادة أدائهم وفعاليتهم (علاهم، ٢٠١٥: ١٢). فالاهتمام بالدعم التنظيمي يرجع إلى تأثيراته على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين وسلوكيات وتصرفات الموظفين داخل المنظمة (Chen,et.al.,2009:120). ويأشر إلى الدعم التنظيمي بكونه انطباع الموظف عن الجهد التنظيمي والمسؤولية التي تقوم بها المنظمة تجاه مساعدته لتلبية الاحتياجات المتعلقة بالعمل (Boone,2020:2).

يرى الباحثان إن الدعم التنظيمي هو مدى توفير احتياجات الموظفين ومكافاتهم وتشجيعهم وتعزيز الشعور لديهم بأن المنظمة تهتم باحتياجاتهم وتقدر اعمالهم وتحفزهم وتجعلهم يبذلون أقصى جهدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### ب. أهمية الدعم التنظيمي:

تبرز أهمية الدعم التنظيمي من خلال كونه يلبي احتياجات محددة للموظفين مثل الاحترام والتبني والدعم العاطفي، وإن توقعات الموظفين بشأن تلقي الرعاية والتقدير من قبل منظماتهم تزيد من الثقة بين الموظفين ومن المتوقع أيضاً أن يكون لديهم المزيد من المشاعر الإيجابية حول منظماتهم (Pinna,et.al.,2020:3). وتبرز أهمية الدعم التنظيمي من خلال ما يحققه من مزايا للموظفين والمنظمة ومنها: (ديب، ٢٠١٤: ٢٩)

- يقوي دافعية الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يحقق التكامل بين اهداف الموظفين وأهداف العاملين.
- تحد من السلوك السلبي للعاملين داخل المنظمة.
- يولد بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام ويقلل من دوران الموظفين.
- يزيد من قابلية المديرين على تنمية وتطوير مرؤوسيههم.

#### ت. أبعاد الدعم التنظيمي:

تشهد العلاقات التفاعلية داخل المنظمة العديد من التطورات والتعقيدات التي تتطلب ايجاد أبعاد لقياس هذه العلاقات وتفكيك شفراتها ومعرفة التأثيرات المتبادلة والتي توضح للمنظمة كيف يمكن أن توظف هذه العلاقات والتأثيرات لتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة ونتيجة لهذه التعقيدات فقد تعددت الأبعاد المستخدمة في قياس الدعم التنظيمي وفقاً للتفاعلات والبيئة التنظيمية وطرق التحفيز المستخدمة من قبل المنظمات.

الجدول (4) أبعاد الدعم التنظيمي

ت	الباحث	الدعم الإشرافي	الحوافز	ظروف العمل	المشاركة	مراجعة السلامة	موقف العمل	التعاية التنظيمية	الالتزام التنظيمي	أرضيا أو وظيفي	الثقة التنظيمية	المساهمة	سلوك القيادة	التدريب
١	David,et.al.,2003	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢	Mullen,et.al.,2006	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣	Awlcar & Athman,2010	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٤	Beheshti,et.al.,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٥	Gillet,et.al.,2013	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٦	Owusu,2014	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٧	Puah,et.al.,2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٨	علاهم، ٢٠١٥	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٩	العاني، ٢٠١٨	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١٠	بخلوة و قمو، ٢٠١٦	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
١١	جهيد و حورية، ٢٠١٩	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع	8	5	3	8	1	1	4	3	2	2	2	2	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

وقد استند الباحثان في قياس الدعم التنظيمي إلى نموذج (Gillet,et.al.,2013) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

- **الدعم الإشرافي:** وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي يتبادل الأفراد جهودهم ويقدمون الموارد للآخرين الذين يساعدهم طوعاً. تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن أحد الأطراف يقدم طرق مفيدة لطرف آخر ويخلق علاقة للمعاملة بالمثل في المستقبل للالتزام الضمني الذي يؤدي إلى سلوكيات معينة تعود بالفائدة على بعضهما البعض، واستناداً لذلك يُظهر الموظفون سلوكيات ونتائج مفيدة مثل زيادة الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي، واستعداداً أكبر للعمل والبقاء في المنظمة نتيجة للدعم الإشرافي المقدم (Jen & Min Wu,2020:4). ويشير الدعم الإشرافي إلى مدى تزويد المشرفين لموظفيهم بتعليقات مفيدة حول سلوكهم التي تمكن الموظفين من التعلم، وتطوير وتحسين أدائهم الوظيفي العام (Caniels,2019:3). يعد الدعم الإشرافي من الموارد الهامة في مكان العمل التي يمكن أن يعزز ويُعدل بيئة العمل فهو تصور الموظف لمدى تقديم مشرفه للمعلومات المتعلقة بالعمل والدعم الفعال والعاطفي له (Quratulain & Al-Hawari, 2021:2).

يرى الباحثان إن الدعم الإشرافي يشير إلى مدى قيام المشرفين بتوجيه وتعليم الموظفين وتقدير مجهوداتهم ومساعدتهم ودفعهم نحو تحقيق الاداء ونقل الدعم التنظيمي من المنظمة إلى الموظفين.

- **الحوافز:** تلعب الحوافز دوراً مهماً في بقاء المنظمات واستمرارها فاستناداً إلى نظرية المعاملة بالمثل فإن الموظفين يقومون بتطوير اداءهم مقابل ما تقدمه المنظمة لهم من حوافز (Beardwell & Claydon,2007:120). فتعد الحوافز أحد العوامل المؤثرة بشكل كبير على تحقيق الأهداف وتسهم في رفع معدل الأداء، فالحوافز بمختلف أنواعها تعمل على دفع الموظفين لتطوير أداءهم (ملوح، ٢٠١٤: ٢). وتعرف الحوافز بأنها مجموعة من الوسائل الخارجية التي تؤثر على سلوك الموظفين وتدفعهم نحو أداء أعمالهم بصورة أفضل (عطايا، ٢٠١٥: ٩). فالحوافز هي تدابير خارجية تعمل على التأثير على دوافع وسلوك الأفراد أو الجماعات وبما يؤدي بالموظفين إلى

زيادة أدائهم (Chitanda,2017:6). وتركز الحوافز على تعزيز قيم المنظمة وأهدافها الأساسية، بدلاً من تأمين المكافآت الاقتصادية (Mumby & Ashcraft,2017:286). وقد أصبحت الحوافز مشكلة مهمة تواجهها المنظمات وذلك بسبب أهميتها الحاسمة، إذ أن تطبيق أساليب الحوافز يحدد مدى ازدهار المنظمة وتطوير أداءها (Wang,2018:13).

يرى الباحثان إن الحوافز هي كافة الوسائل والأدوات التي تعمل على تحريك ودفع الموظفين على إتمام عملهم فهي أساليب تستخدمها الإدارة لإثارة سلوك الموظفين ودفعهم نحو الأداء المرغوب.

● **المشاركة:** تعد مشاركة الموظفين سمة مهمة للمنظمات في القرن الحادي والعشرين وينعكس ذلك من خلال تأثيرها على الدافع الذاتي للموظفين، والأداء الوظيفي، ونوايا دوران الموظفين، والنتائج الأخرى المتعلقة بالعمل (Wang,et.al.,2020:14). فهي من أكثر مجالات إدارة الموارد البشرية التي تم تسليط الضوء عليها في الآونة الأخيرة بسبب أهميتها الكبيرة ودورها في العديد من المخرجات التنظيمية مثل الميزة التنافسية والاداء (Rameshkumar,2020:105). تبدأ المشاركة من عملية توجه الموظف إلى منظمة ثم تتبعها من خلال فرص التعلم والتطوير للقيام بمهمة الوظيفة، فضلاً عن تلقي دعم من التسلسل الهرمي للقيادة (Jena,et.al.,2018:228). فالقادة ينسقون مشاركة موظفيهم الذين يكونون أشبه بأعضاء الأوركسترا ويعملون وفقاً للاستراتيجية التي تم وضعها التي تنتج مقطوعة موسيقية جميلة (Katou,et.al.,2020:4).

يرى الباحثان إن المشاركة تعني تهيئة الموظفين نفسياً ومعرفياً وتحريك دوافعهم نحو الأداء من خلال إشراكهم في كيفية أداء أعمالهم وفي إعداد الأهداف وفي عملية صنع القرار وتشجيعهم على تبادل المعرفة وتقديم الآراء والأفكار فيما يخص عملهم وعمل المنظمة.

### ٣. الانجراف الاستراتيجي:

#### أ. مفهوم الانجراف الاستراتيجي:

ظهرت فكرة الانجراف الاستراتيجي في عام ١٩٨٨ وأول من استخدم مصطلح الانجراف الاستراتيجي هو (Johnson) إذ أشار إلى الانجراف الاستراتيجي بكونه عدم التوافق بين التغييرات في استراتيجية المنظمة والتغييرات الحاصلة في بيئتها وخاصة التغييرات في الأسواق (Johnson, 1988:87). وهذا يفسر لماذا تتجح بعض المنظمات بينما تقشل منظمات أخرى، وما الإجراء الذي يجب أن تقوم به عندما تقشل المنظمة أو تكون في محنة، وهو ما مرت به معظم المنظمات العالمية أمثال (Shell) و(KODAK) وغيرها من المنظمات (Ikpe-Adegwu,2015:1)، إذ أن المنظمة تخضع للانجراف الاستراتيجي لأنها تتكيف بشكل تدريجي مع التغيير البيئي في سياق التغيير الذي يتطلب أكثر من مجرد التكيف، ونتيجة لذلك تبتعد استراتيجية المنظمة بشكل غير محسوس عما يناسبها من استراتيجية لمواجهة القوى البيئية الجديدة في العمل مما يؤدي إلى حدوث فجوة متزايدة بين مكانها الفعلي وأين يجب أن تكون (White,2004:36). فيحدث الانجراف الاستراتيجي الذي يتمثل بالفشل التدريجي للاستراتيجيات الموجودة لمعالجة الوضع التنافسي للمنظمة وهناك اتجاه لتطوير الاستراتيجيات بشكل تدريجي بناءً على التاريخ والثقافة ولكنها تقشل في الحفاظ على وتيرة تصاعدية في إعداد الأعمال المتغيرة (Maosa,2015:3).

إذ يشار إلى الانجراف الاستراتيجي بأنه عبارة عن تغييرات صغيرة غير محسوسة في الاستراتيجيات في سياق التنفيذ، التي تكون في البداية غير مرئية للمديرين، ولكنها تتراكم تدريجياً

وتصبح واضحة عندما يكون الوقت قد فات لتغيير أي شيء (Sidunova & Shokhnekh, 2019:661). فهو يمثل هو الموقف الذي تفشل فيه القيادة والإدارة في تحديد التغييرات الطفيفة في بيئة الأعمال في الوقت المناسب والاستجابة في وقت متأخر مما يؤدي إلى تعاضم المشكلة (Alshebli,2016:50).

يرى الباحثان هو القصور الذي يحصل في استراتيجية المنظمة وضعف استجابتها وعدم قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية، مما يؤدي إلى فشلها وضعف ميزتها التنافسية وتدهور أدائها.

#### ب. أسباب حدوث الانجراف الاستراتيجي:

إن السبب الجذري للانجراف الاستراتيجي هو عدم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة مما يؤدي إلى تحول في البيئة الخارجية وظهور طلبات جديد للزبائن، وبالتالي فقدان الميزة التنافسية (Sidunova & Shokhnekh,2019:661). ويحدث ذلك نتيجة القيادة الضعيفة على مستوى الإدارة الذي يؤدي إلى إعادة التنظيم وتتطلب تغيير أسلوب الإدارة أو هيكل القيادة ككل. وعلى هذا الأساس، فإن الانجراف الاستراتيجي هو المسؤولية الوحيدة لفشل القيادة (Ikpe-Adegwu,2015:1). وحدد (جونسون) عدد من الأسباب التي تؤدي بالمنظمات إلى الانجراف الاستراتيجية: (Okuyemi,2018:41)

- **مشكلة الإدراك المتأخر:** قد يكون المديرون حذرين بشكل كبير من التغيير، وما قد يراهنون على أنه استراتيجية رابحة على أساس ما قد يشعرون أنه عمل مبدع في السوق.
- **البناء على المألوف:** قد يرى المدير تغييراً في البيئة ولكن ضعف القدرة على فهم التغييرات غير المرئية وغير المألوفة في هذه الظروف يميل المديرون إلى اتباع الاستراتيجيات التي تفوقت من الماضي.
- **الصلابة الأساسية:** بنيت المنظمة على قدرات فريدة واكتسبت ميزة تنافسية من خلال عدم قدرة الآخرين على نبخ قدراتها. لذا يكون من الصعب تغيير هذه القدرات الفريدة.
- **قيود العلاقة:** نجحت المنظمة في بناء علاقة ممتازة مع العملاء والموردين والموظفين وهذه العلاقة تعد مفتاحاً وفعالاً للمنظمة، مما يعني أن التغيير في استراتيجية المنظمة يتطلب تغييرات في علاقاتها.

#### ت. أبعاد الانجراف الاستراتيجي:

نتيجة لحدثة موضوع الانجراف الاستراتيجي توجد ندرة في الدراسات التي تناولته وندرة في النماذج المستخدمة في قياسه، إذ عثر الباحث على عدد محدود من الدراسات التي استخدمت نماذج لقياس الانجراف الاستراتيجي منها دراسة (Alshebli,2016) الذي اعتمد على نموذج يتكون من (الملاءمة، الاتصال، القيادة، الهيكل، الثقافة، القصور التنظيمي). ودراسة (Maosa,2015) التي تتكون من (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، الثقافة، الإبداع) وبعد اطلاع الباحث وجد أن هذه النماذج تتكون من أبعاد إيجابية لقياس متغير سلبي وأيضاً بعض أبعادها لا تتلاءم مع دراستنا، لذا قام الباحث بتصميم نموذج للقياس اعتماداً على المصادر الرصينة بما يتلاءم مع المتغيرات الأخرى للدراسة.

- **ضعف الاتصال:** تبنى المنظمات على الأشخاص، ولا يمكن أن توجد العلاقات بين الأشخاص دون اتصال، فيتم إنشاء جميع المنظمات وتنظيمها من خلال عملية الاتصال ويتم الحفاظ عليها من قبل الأشخاص الذين يتواصلون مع بعضهم البعض (Tankosic,et.al.,2017:1). لا يمكن لأي

منظمة ان تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصال ويُعد الاتصال بمثابة القلب النابض للمنظمة، إذ لا توجد أي منظمة دون وجود أنواع من الاتصالات تنتقل بها المعلومات داخل المنظمة وخارجها (حدة وبوغراب، ٢٠١٤: ١٩). فالاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها إنشاء المنظمات وتصميمها واستدامتها، فالمنظمات هي عبارة عن مجموعات ديناميكية، يتم تشكيلها بشكل مشترك من خلال التفاعلات المستمرة التي تقوم بها وظيفة الاتصال (Johansson, et al., 2019:1). ونتيجة للدور المهم الذي يقوم به الاتصال فإن أي ضعف في الاتصال يؤدي إلى خلل واضح في أداء المنظمة. ويشار إلى ضعف الاتصال بأنه من بين أهم مصادر الانجراف الاستراتيجي بسبب أهميته الإجمالية وتأثيره الضمني في كل سبب من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الانجراف الاستراتيجي (Fichet & Giraud, 2007:2).

يرى الباحثان إن ضعف الاتصال هو الضعف الحاصل في تدفق المعارف والمعلومات في المنظمة مما يؤثر على التواصل والمعاملات بين الأفراد والجماعات في داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة في الخارج.

● **ضعف المرونة الاستراتيجية:** تعد المرونة الاستراتيجية هي المفتاح الرئيس للمنظمة الذي تستطيع بواسطته ادارة التغييرات وسد الفجوة بين التغييرات في استراتيجيات المنظمة والتغييرات في بيئتها (Fichet & Giraud, 2007:15). وإن صياغة الاستراتيجية الصارمة ليست فعالة لذا يجب على المنظمات أن تضخ الوضوح والمرونة في عملياتها الاستراتيجية والتنفيذية من أجل تجنب القصور الذاتي الذي يؤدي بالمنظمة إلى الانجراف الاستراتيجي (Alshebli, 2016:32). تبدأ علامات الانجراف الاستراتيجي بالظهور نتيجة لضعف المرونة الاستراتيجية وبسبب عدم التجديد في الاستراتيجية على الرغم من ظهور تغيير تراكمي في البيئة (Danciu, 2010:10). ويعني ضعف المرونة ضعف قدرة المنظمة على إجراء التغييرات في الاستراتيجية والهيكل من أجل الملاءمة مع التغييرات التي تحدث في بيئتها ويعود سبب هذا الضعف إلى اعتماد القيادة على نفس الاستراتيجيات والهيكل التي نجحت في الماضي دون تعديلها أو تجديدها (العبيدي، ٢٠١٧: ١٠).

يرى الباحثان أن ضعف المرونة الاستراتيجية تعني ضعف قدرة المنظمة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة أو التكيف معها مقارنة بالمنافسين في القطاع الذي تعمل به المنظمة.

● **تدهور الأداء:** يمثل تدهور الأداء إشارة متأخرة عندما يتم ملاحظتها يكون الضرر قد وقع بالفعل. ويلاحظ تدهور الأداء من خلال انخفاض الإيرادات، وانخفاض الحصة السوقية، وانخفاض الأرباح، في هذه المرحلة تحدث للمنظمة اضطرابات، إذ تتحول الأهداف إلى خفض التكاليف، مما يؤدي إلى مزيد من الإضرار بالأداء على المدى الطويل ستكون المرحلة التالية هي الاعتراف بالحاجة إلى تغيير استراتيجية الشركة والشروع في التغيير التحولي (Sammut-Bonnici, 2015:2). تتضح آثار الانجراف الاستراتيجي، عندما يحدث تدهور كبير في الأداء أو رضا الزبائن فإن الشركة لديها خيار واحد فقط التغيير التحولي من خلال تغيير منتجاتها والتركيز على السوق وكيفية تنظيمه (Andersson & Jansson, 2012:2). كما ويظهر الانخفاض في الأداء والانجراف الاستراتيجي نتيجة الفشل في معالجة القضايا الهامة المحيطة بالتنظيم، والتخطيط لاختيار المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونتيجة ضعف القيادة في توجيه أنشطة أعضاء المنظمة في اتجاه الأهداف التنظيمية والتحكم في المعلومات التي تقيس الأداء،



ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المحدد مسبقاً وتحديد واتخاذ إجراءات التعديل: (Okuyemi,2018: 15).

يرى الباحثان إن تدهور الأداء هو الانخفاض في النتائج الفعلية المتحققة للمنظمة مقارنة مع المخرجات المستهدفة ويمثل مرحلة وقوع الانجراف الاستراتيجي وتحقق أضراره.

### ثالثاً: الجانب الميداني للدراسة:

#### ١. ترميز مقياس الدراسة:

للتحقق من مستوى توافر المتغيرات قيد الدراسة والمتمثلة بالاستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة المتمثلة بـ(قدرات المسح البيئي، قدرات التكامل، وقدرات الاختيار الاستراتيجي) والدعم التنظيمي الذي حل بوصفه متغير وسيط بأبعاده الثلاثة المتضمنة بـ(المشاركة، الدعم الاشرافي، والحوافز) ومتغير الانجراف الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة المتمثلة بـ(ضعف الاتصال، ضعف المرونة، وتدهور الأداء)، وتشخيص طبيعة العلاقة بينهما في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة بطريقة احصائية تتسم بالوضوح والدقة، تم ترميز مقياس الدراسة، كما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) ترميز مقياس الدراسة

الاختصار	عدد الفقرات	الرمز	البعد	المتغير
ESC	6	X	قدرات المسح البيئي	الاستشراف الاستراتيجي
IC	6		قدرات التكامل	
SSC	6		قدرات الاختيار الاستراتيجي	
P	6	M	المشاركة	الدعم التنظيمي
SS	6		الدعم الاشرافي	
INC	5		الحوافز	
TOC	6	Y	ضعف الاتصال	الانجراف الاستراتيجي
TLF	6		ضعف المرونة	
DIP	6		تدهور الأداء	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

#### ٢. الصدق والثبات:

##### أ. الصدق:

ويقصد به إلى أي مدى يقيس المقياس أو الأداة ما صممت من أجله، ومن أهم أنواعه هو الصدق الظاهري و صدق المحتوى، الصدق الظاهري ويسمى أيضاً صدق المحكمين ويقصد به إلى أي مدى يبدو ظاهرياً إن المقياس يقيس ما صمم من أجله (Gay & Airasian:2000) ويتم قياس الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض على أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة ليحكموا ظاهرياً على مصداقية المقياس، أما صدق المحتوى ويقصد به إلى أي مدى يشمل المقياس خصائص الشيء المراد قياسه، إذ يتم قياس صدق المحتوى للمقياس من خلال عرض الاستبانة على أصحاب الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة للتأكد من مدى وضوح فقرات الاستبانة وملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة.

**ب. الثبات:**

ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة (Huck,2012:83)، إذ يُعد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أكثر مقاييس الثبات الداخلي استخداماً في الواقع العملي، إذ تتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد وبوجه عام يُعد المقياس ذا ثبات منخفض إذ تراوحت قيمته بين (0-0.40) وذا ثبات متوسط إذ كانت قيمة ألفا كرونباخ تقع بين (0.40-0.70) وذا ثبات مرتفع إذ كانت قيمة معامل ألفا (0.60 فأعلى)، فإذا كان المقياس ذا ثبات عال فإن هذا يعني إن بنود المقياس ثابتة (Hair,et.al.,2019:775). والقيم في الجدول (6) توضح اختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة).

**الجدول (6) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس**

المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد
قدرات المسح البيئي	0.882
قدرات التكامل	0.835
قدرات الاختيار الاستراتيجي	0.882
الاستشراف الاستراتيجي	0.939
المشاركة	0.928
الدعم الاشرافي	0.925
الحوافز	0.910
الدعم التنظيمي	0.964
ضعف الاتصال	0.788
ضعف المرونة	0.814
تدهور الأداء	0.934
الانجراف الاستراتيجي	0.935
الاستبان بصورة عامة	0.874

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

يوضح الجدول (6) أن قيم معامل ألفا كرونباخ التي تراوحت بين (0.788–0.964) للمتغيرات والأبعاد، إذ تبين انها أكبر من (0.70)، وهذا يشير إلى تتمتع المتغيرات والأبعاد باتساق داخلي مناسب، أما معامل الإتساق الداخلي للمقياس بشكل إجمالي فقد كانت قيمته (0.87)، إذ تمتع بتقييم عالي، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس الدراسة (الإستبانة) تمتع بمستوى ثبات عالي، وهذا دليل على مدى الإتساق الداخلي له وثبات فقراته، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج.

**٣. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:**

**أ. وصف وتشخيص الأبعاد الخاصة بالاستشراف الاستراتيجي:**

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الاستشراف الاستراتيجي (قدرات المسح البيئي، قدرات التكامل، وقدرات الاختيار الاستراتيجي)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية عرض وتحليل النتائج، وكما موضح في الجدول (7).

**الجدول (7) ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي**

ت	أبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	ترتيب الأبعاد
١	قدرات المسح البيئي	2.23	0.69	30.99	لا أتفق	الثالث
٢	قدرات التكامل	2.15	0.58	27.11	لا أتفق	الأول
٣	قدرات الاختيار الاستراتيجي	2.37	0.70	29.42	لا أتفق	الثاني
	متغير الاستشراف الاستراتيجي	2.25	0.59	26.37		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

ويتضح من الجدول (7) ما يأتي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد بصورة عامة، إذ يتبين من خلال النتائج المتعلقة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي إن متغير الاستشراف الاستراتيجي حقق إجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (2.25) وبمستوى تقييم ضعيف، وبانحراف معياري مقداره (0.59) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على أن الاستشراف الاستراتيجي موجود في المصارف عينة الدراسة، كما بلغ معامل الاختلاف (26.37).

**ب. وصف وتشخيص الأبعاد الخاصة بالدعم التنظيمي:**

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الدعم التنظيمي وهي: (المشاركة، الدعم الاشرافي، والحوافز)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية عرض وتحليل النتائج، وكما موضح في الجدول (8).

**الجدول (8) ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير الدعم التنظيمي**

ت	أبعاد متغير الدعم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	ترتيب الأبعاد
١	الدعم الاشرافي	2.36	0.90	38.02	لا أتفق	الثالث
٢	الحوافز	2.69	0.89	33.06	محايد	الأول
٣	المشاركة	2.52	0.84	33.58	لا أتفق	الثاني
	متغير الدعم التنظيمي	2.52	0.82	32.38		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

ويتضح من الجدول (8) ما يأتي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد بصورة عامة، إذ يتبين من خلال النتائج المتعلقة بمتغير الدعم التنظيمي والمبينة في الجدول (8)، إن متغير الدعم التنظيمي حقق إجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (2.52) وبمستوى تقييم ضعيف، وبانحراف معياري مقداره (0.82) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على أن الدعم التنظيمي موجود في المصارف عينة الدراسة، كما بلغ معامل الاختلاف (32.38).

**ت. وصف وتشخيص الأبعاد الخاصة بالانجراف الاستراتيجي:**

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الانجراف وهي: (ضعف الاتصال، ضعف المرونة، وتدهور الأداء)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية عرض وتحليل النتائج، وكما موضح في الجدول (9).

الجدول (9) ترتيب الأهمية بالاعتماد معامل الاختلاف لأبعاد متغير الانجراف الاستراتيجي

ت	أبعاد متغير الانجراف الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة	ترتيب الأبعاد
١	ضعف الاتصال	3.33	0.67	20.01	محايد	الثاني
٢	ضعف المرونة	3.54	0.66	18.69	اتفق	الأول
٣	تدهور الأداء	3.62	0.92	25.45	محايد	الثالث
	متغير الانجراف الاستراتيجي	3.50	0.68	19.31		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

ويتضح من الجدول (9) ما يأتي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة توفر البعد وحجم الفجوة وترتيب الأهمية بالنسبة للأبعاد بصورة عامة، إذ يتبين من خلال النتائج المتعلقة بمتغير الانجراف الاستراتيجي والمبينة في الجدول (9)، إن متغير الانجراف الاستراتيجي حقق اجمالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.50) وبمستوى تقييم جيد، وانحراف معياري مقداره (0.68) وهذا يدل على قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على أن الانجراف الاستراتيجي موجود في المصارف عينة الدراسة، كما بلغ معامل الاختلاف (19.31).

#### ١. اختبار الفرضيات:

أ. اختبار فرضية التأثير الأولى باستخدام الانحدار الخطي المتعدد التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي). ويوضح الجدول (10) المؤشرات المعنوية بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 4.520 - 0.210X_1 - 0.248X_2 - 0.010X_3$$

الجدول (10) المؤشرات المعنوية بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

أبعاد الاستشراف الاستراتيجي	قيمة الحد الثابت	قيمة المُحدِّد المسح البيئي $B_1$	قيمة مُحدِّدات التكامل $B_2$	قيمة مُحدِّد الاختيار الاستراتيجي $B_3$	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
النموذج كاملاً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي	4.520	-0.210	-0.248	-0.010	0.169	10.200	0.000	يوجد تأثير
النموذج بالصورة النهائية باستعمال طريقة (Stepwise)	4.459	---	-0.449	---	0.149	26.870	0.000	يوجد تأثير

المتغيرات المعنوية (قدرات التكامل)، المتغيرات غير المعنوية (قدرات المسح البيئي، قدرات الاختيار الاستراتيجي).  
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

يتضح من الجدول (10) ما يأتي:

- سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (10.200)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.65) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو

دلالة معنوية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي معاً في الانجراف الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، وهذا مما يدل على أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في الانجراف الاستراتيجي. ويتبين من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.169) يتضح بأن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على (الانجراف الاستراتيجي) أما النسبة الباقية (84%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات وبعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بأن الأنموذج بصورة النهائية يعتمد على بعد (قدرات التكامل)، إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (26.870) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).
- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.149) يتضح بأن الأبعاد (قدرات المسح البيئي، قدرات التكامل، وقدرات الاختيار الاستراتيجي) قادر على تفسير ما نسبته (14%) من التغيرات التي تطرأ على (الانجراف الاستراتيجي) أما النسبة الباقية (86%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبُعد قدرات التكامل البالغ (-0.449) بأن زيادة بعد قدرات التكامل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض في (الانجراف الاستراتيجي) بنسبة (44%)، والشكل (3) يوضح تأثير أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي.

ب. اختبار فرضية التأثير الثانية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الدعم التنظيمي). ويوضح الجدول (11) المؤشرات المعنوية بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الدعم التنظيمي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 0.637 + 0.287X_1 + 0.297X_2 + 0.256X_3$$

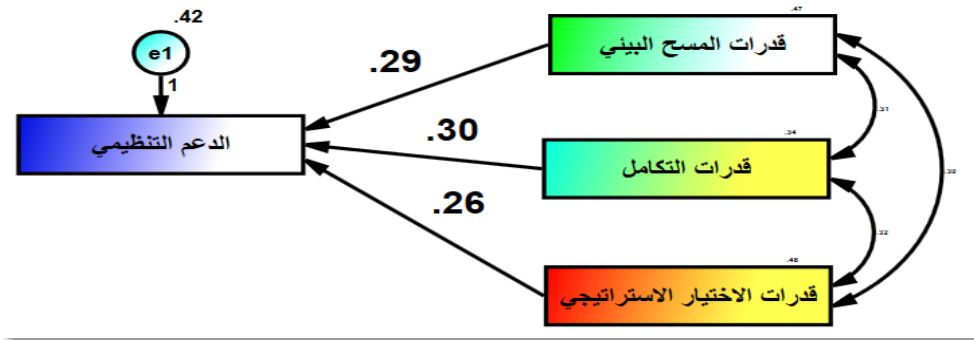
الجدول (11) المؤشرات المعنوية بين أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الدعم التنظيمي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

أبعاد الاستشراف الاستراتيجي	قيمة الحد الثابت	قيمة بُعد قدرات المسح البيئي $B_1$	قيمة بُعد قدرات التكامل $B_2$	قيمة بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي $B_3$	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
الأنموذج كاملاً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الدعم التنظيمي	0.637	0.287	0.297	0.256	0.371	29.626	0.000	يوجد تأثير
الأنموذج بالصورة النهائية باستعمال طريقة (Stepwise)	0.637	0.287	0.297	0.256	0.371	29.626	0.000	يوجد تأثير

المتغيرات المعنوية (قدرات المسح البيئي، قدرات التكامل، قدرات الاختيار الاستراتيجي).  
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

يتضح من الجدول (11) ما يأتي:

- سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (29.626). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.65) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي معاً في الدعم التنظيمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي لها تأثير فاعل وجوهري في الدعم التنظيمي. ويتبين من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.371) يتضح بأن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على (الدعم التنظيمي) أما النسبة الباقية (63%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.
- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات وبعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بأن النموذج بصورة النهائية يعتمد على الأبعاد (قدرات المسح البيئي، قدرات التكامل، قدرات الاختيار الاستراتيجي)، إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (29.626) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.65) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لُبعد قدرات المسح البيئي البالغ (0.287) بأن زيادة بُعد قدرات المسح البيئي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الدعم التنظيمي) بنسبة (28%).
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لُبعد قدرات التكامل البالغ (0.297) بأن زيادة بُعد قدرات التكامل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الدعم التنظيمي) بنسبة (29%).
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لُبعد قدرات الاختيار الاستراتيجي البالغ (0.256) بأن زيادة بُعد قدرات الاختيار الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (الدعم التنظيمي) بنسبة (25%)، والشكل (3) يوضح تأثير أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الدعم التنظيمي.



الشكل (3) تأثير أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في الدعم التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.25.

ت. اختبار فرضية التأثير الثالثة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي)، إذ يوضح الجدول (٩) المؤشرات المعنوية بين أبعاد الدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 4.598 - 0.244 X_1 - 0.392 X_2 + 0.161 X_3$$

الجدول (12) المؤشرات المعنوية بين أبعاد الدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

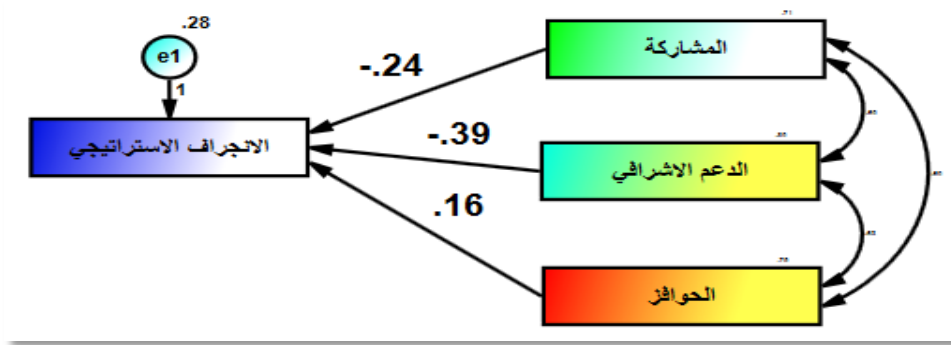
أبعاد الدعم التنظيمي	قيمة الحد الثابت	قيمة المُعد المشاركة $B_1$	قيمة المُعد الدعم الاشرافي $B_2$	قيمة المُعد الحوافز $B_3$	قيمة معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
النموذج كاملاً لأبعاد الدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي	4.598	-0.244	-0.392	0.161	0.382	31.066	0.000	يوجد تأثير
النموذج بالصورة النهائية باستعمال طريقة (Stepwise)	4.551	---	-0.447	---	0.353	83.350	0.000	يوجد تأثير

المتغيرات المعنوية (الدعم الاشرافي)، المتغيرات غير المعنوية (المشاركة، الحوافز).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25.

يتضح من الجدول (12) ما يأتي:

- سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر (31.066). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.65) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الدعم التنظيمي معاً في الانجراف الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على إن أبعاد الدعم التنظيمي لها تأثير فاعل وجوهري في الانجراف الاستراتيجي.
- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.382) يتضح بأن أبعاد الدعم التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على (الانجراف الاستراتيجي) أما النسبة الباقية (62%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.
- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات وبعده حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بأن النموذج بصورة النهائية يعتمد على بُعد (الدعم الاشرافي)، إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (41.991) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).
- من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.353) يتضح بأن بُعد (الدعم الاشرافي) قادره على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على (الانجراف الاستراتيجي) أما النسبة الباقية (65%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبُعد الدعم الاشرافي البالغ (-0.447) بان زيادة بُعد الدعم الاشرافي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض في (الانجراف الاستراتيجي) بنسبة (44%). والشكل (4) يوضح تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي.



الشكل (4) تأثير أبعاد الدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.25.

ث. اختبار الفرضية الرابعة التي نصت بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي، إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وكما يأتي:

$$Y = a \pm \beta_1 (X) \pm \beta_2 (M)$$

$$Y = 0.091 - 0.095 (X) - 0.429 (M)$$

الجدول (13) التأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي

المتغير المعتمد	المسار	المتغيرات المستقلة والوسيلة	(β) الميل الحدي	اختبار F	sig	قيمة الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
الانجراف الاستراتيجي	<---	الاستشراف الاستراتيجي	-0.095	37.271	0.000	0.574	0.329

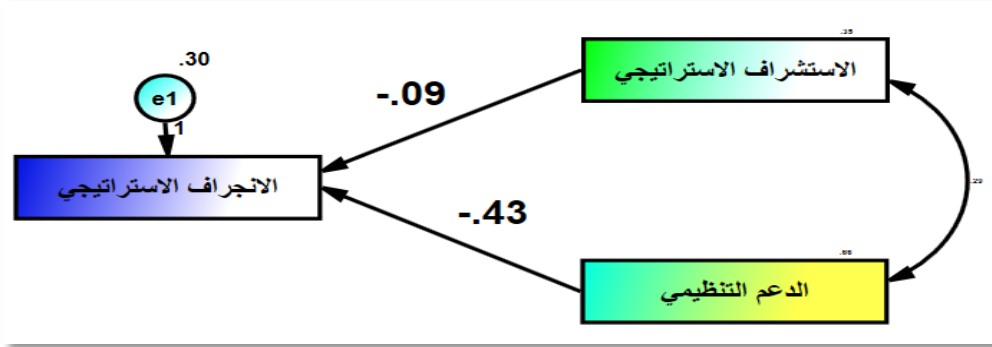
المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.25.

يتضح من الجدول (13) ما يأتي:

- إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (37.271)، وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي والدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.329) يتضح بأن الاستشراف الاستراتيجي والدعم التنظيمي معاً قادره على تفسير ما نسبته (32%) من التغيرات التي تطرأ على (الانجراف الاستراتيجي) أما النسبة الباقية (68%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.
- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي البالغ (-0.095) بأن زيادة الاستشراف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض مستوى (الانجراف الاستراتيجي) بنسبة (-9%). ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي للدعم التنظيمي البالغ (-0.429) بأن زيادة متغير الدعم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض مستوى



(الانجراف الاستراتيجي) بنسبة (-43%)، والشكل يوضح التأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي.



الشكل (5) التأثير بين الاستشراف الاستراتيجي والدعم التنظيمي في الانجراف الاستراتيجي  
المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.25.

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات: الاستنتاجات:

1. حقق الاستشراف الاستراتيجي مستوى منخفضاً لا ينسجم وأهميته الكبيرة خصوصاً في بيئة المصارف الخاصة التي تشهد منافسة عالية وتقلبات متسارعة مما يعكس عدم اهتمام ادارات المصارف المعنية بالاستشراف الاستراتيجي.
2. أظهرت النتائج وجود الدعم التنظيمي بنسبة مقبولة في المصارف ولكن ليس بالقدر الكافي الذي ينسجم مع أهمية الدعم التنظيمي مما يؤشر على عدم اهتمام المصارف التجارية عينة الدراسة باحتياجات الموظفين وأساليب تحفيزهم والتزامهم والرضا الوظيفي.
3. حقق متغير الانجراف الاستراتيجي مستوى عالي مما يشير إلى أن المصارف التجارية عينة الدراسة تعاني من قصور في استراتيجياتها وعدم قراءة بيئتها بشكل مناسب مما يؤشر إلى الضعف في أنشطة المسح والاستشعار وبالتالي عدم القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.
4. أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في الانجراف الاستراتيجي أي إن استخدام المصارف التجارية عينة الدراسة للاستشراف الاستراتيجي من خلال عمليات المسح والتكامل والقدرات الاستراتيجية ستؤدي للتأثير في الانجراف الاستراتيجي.
5. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في الدعم التنظيمي فقيام إدارة المصارف التجارية عينة الدراسة بزيادة أبعاد الاستشراف الاستراتيجي ستؤدي إلى التأثير في الدعم التنظيمي في المصارف.
6. أشرت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة للدعم التنظيمي بأبعاده في الانجراف الاستراتيجي أي تستطيع المنظمة زيادة الدعم الاشرافي أو الحوافز أو المشاركة للتأثير في الانجراف الاستراتيجي.
7. يتوسط الدعم التنظيمي علاقة الاستشراف الاستراتيجي في الانجراف الاستراتيجي فزيادة الدعم التنظيمي تؤدي إلى زيادة تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الحد من الانجراف الاستراتيجي في المصارف التجارية عينة الدراسة.

### التوصيات:

1. يجب على إدارات المصارف التجارية عينة الدراسة فهم أهمية الاستشراف الاستراتيجي وكيفية استخدامه لقراءة التغييرات المستقبلية والتأثير عليها والاستعداد للاستجابة لها من خلال زيادة استخدام عمليات المسح وتوليد السيناريوهات البديلة واختيار الافضل منها ودمج القدرات لتحقيق أهداف المنظمة.
2. تعزيز اهتمام المصارف التجارية عينة الدراسة بالموظفين من خلال توفير الرعاية لهم وتقديرهم وتلبية احتياجاتهم وتنمية الشعور لديهم بالانتماء للمصرف من خلال مكافأة جهودهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
3. تفعيل عمليات المسح والاستشعار لدى المصارف التجارية عينة الدراسة وصياغة استراتيجيات مرنة تتلاءم مع التغييرات المستقبلية في البيئة الخارجية وتطوير سرعة الاستجابة لدى المصارف وبما يسهم في تكيفها مع أي تغيير في المستقبل.
4. يوصي الباحثان بضرورة قيام المصارف التجارية عينة الدراسة بتنشيط قدرات الاستشراف الاستراتيجي واستخدامها بشكل مستمر بقراءة البيئة وتفعيل الاستجابة السريعة لتجنب الانجراف الاستراتيجي.
5. يجب أن تقوم المصارف بتكثيف جهودها في مجال الاستشراف الاستراتيجي واستخدامه لتعزيز الدعم التنظيمي للموظفين عن طريق دعم مسؤولي الشعب للموظفين وتوفير أساليب التحفيز المناسبة ودعم المشاركة في القرارات.
6. على إدارة المصارف التجارية عينة الدراسة تعزيز الدعم التنظيمي عبر توفير حوافز مناسبة وفرص ترقية عادلة وإشراك الموظفين في القرارات التي تخص مجال أعمالهم.
7. يجب على إدارات المصارف التجارية عينة الدراسة أن تقوم بتوفير الدعم الاشرافي المناسب للموظفين وتحفيزهم وتعزيز مشاركتهم واستخدامه لتعزيز قراءة التغييرات المستقبلية للبيئة وبما يؤدي إلى زيادة سرعة الاستجابة والتكيف وتجنب القصور في الاستراتيجيات وجمودها.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

1. الالوسي، وفاء محمد فخري ضرار، (٢٠١٦)، دور الإستشراف الإستراتيجي في تعزيز مجالات التميز المنظمي على وفق منظور المرونة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في القطاع الصحي في كركوك، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
2. حدة، بوغراب، (٢٠١٤)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بملينة حليب بلادي بوسعادة (Doctoral dissertation)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
3. حمد، عدنان رحيم، (٢٠١٩)، تأثير الاستشراف الاستراتيجي على جودة القرارات الاستراتيجية والعلاقة بينهما: دراسة تحليلية في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
4. ديب، أحمد، (٢٠١٤)، أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للونورا، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. علاهم، حكيم، (٢٠١٥)، الدعم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
6. المحمدي، سيد علي، (٢٠١١)، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنس الدولية.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

7. AlKerdawy, M.M.A., (2014). The mediating effects of duty orientation on the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior in the public banks of Egypt. *International Journal of Business and Management*, 9(8), 155
8. Alshebli, A., (2016). Improving Capabilities and Strategic Fit in Governmental Agencies: The Case of Abu Dhabi Government Infrastructure Sector. Doctoral Dissertation in Philosophy, University of Wolverhampton.
9. Aselage, J. & Eisenberger, R., (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
10. Berze, O., (2014). Mapping foresight practices worldwide. A discussion paper. OCAD University, Strategic Innovation Lab. Retrieved from <http://www.search-document.com/pdf/8/4/berze.html>
11. Boone, L., (2020). Organizational support for critical incident wellness and crime scene investigators' perceived effectiveness.
12. Buheji, M., (2018). " Practices of Future Foresight in Management of Non-Communicable Diseases-An Early Attempt towards Focusing on", *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5, 4
13. Burt, G. & Nair, A., (2020). Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning', *Technological Forecasting & Social Change*, 153, 119927
14. Chen, T.J. & Wu, C.M., (2020). Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100587.
15. Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L. & Aselage, J., (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
16. Chitanda, J., (2017). The Role of Incentives on Workers Motivation in Local Government Sector: The Case of Kaliua District Council in Tanzania (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
17. Cuhls, Kerstin, (2003). From forecasting to foresight processes-new participative foresight activities in Germany. *Journal of forecasting*. Vol. 22.No. 3: 93-111.
18. Danciu, V., (2010). The Gravity Law of Marketing-a Major Reason for Change to a Better Performance. *Theoretical & Applied Economics*, 17(4).
19. Dess, G., Mcnamara, G. Eisner, A. Lee, A., (2019). *Strategic Management: Text and Cases*, 9<sup>th</sup> ed., Ninth edition, McGraw-Hill Education, New York.
20. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. & Rhoades, L.m (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
21. Faiz Masnan, Norsafinas Md, and Afifah Alwani Ramlee Saad. (2018). "Assessing the implications of dynamic capability and international opportunity recognition on export performance of manufacturing smes in malaysia". *International journal of academic research in business and social sciences*. Vol. 8,No.8.
22. Fichet, H., & Giraud, L. (2007). How the information flow is processed in project-based companies compared to others and how it affects strategic drift.
23. Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.

24. Hines, Andy. (2019). When Did It Start? Origin of the Foresight Field. Journals SAGE <https://doi.org/10.1177%2F1946756719889053>
25. Hitt M.A, Ireland R.D., Hoskisson D.R.(2009) strategic management competitiveness & globalization concepts and cases, Printed in Canada, 8th Edition.
26. IKPE-ADEGWU, J. O. S. E. P. H., & COX, R. (2015). BUSINESS ENVIRONMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT (PM106).
27. JOHNSON, G., 1988. Rethinking incrementalism. Strategic Management Journal, 9, pp. 75-91. JOHNSON, G., SCHOLE, R. and WHITTINGTON, R., 2005. Exploring Corporate Strategy. 7th
28. Karanja, S., & Wario, G. (2015). Factors influencing strategic choices adopted by non governmental organizations competing for donor funding in Nairobi County. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 1(4), 30-40.
29. Maosa, H. O. (2015). Determinants of strategic drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
30. Okuyemi, p, 2018, strategic drift of clinton cards audit of clintons position in greeting card industry and recommendations, pp 3-44
31. Paliokaitè, Agnè, Nerijus Pacesa, and David Sarpong. "Conceptualizing strategic foresight: An integrated framework". Strategic Change. Vol. 23.No.3-4 (2014): 161-169.
32. Pinna, R., De Simone, S., Cicotto, G., & Malik, A. (2020). Beyond organisational support: Exploring the supportive role of co-workers and supervisors in a multi-actor service ecosystem. Journal of Business Research, 121, 524-534.
33. Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Interactive effects of supervisor support, diversity climate, and employee cynicism on work adjustment and performance. International Journal of Hospitality Management, 93, 102803.
34. Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment—A study on Indian seafaring officers. The Asian Journal of Shipping and Logistics, 36(3), 105-112.
35. Robinson, C. Ahmad, F. Simmons, J. (2020). "Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda", Long Range Planning.
36. Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. Technological Forecasting and Social Change, 80(8), 1593-1606.
37. Sammut- Bonnici, T. (2015). Strategic drift. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.
38. Sidunova, E. Karantinou, K. Goffin, K. (2019). "From user insights to user foresights: Applying video-based ethnographic narratives and user innovation in NPD", Technological Forecasting & Social Change
39. Slaughter, R. A. (1999). An outline of critical futures studies. Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View, Prospect Media, Sydney, 203-230.
40. Tankosic, M., Ivetic, P., & Mikelic, K. (2017). Managing internal and external Communication in a Competitive Climate via EDI concept. International Journal of Communications, 2.
41. Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. Journal of Hospitality and Tourism Management, 45, 10-22.
42. White, C. (2004). Strategic Management, pp. 1-840. Palgrave, London.