



<https://tge.uobasrah.edu.iq>
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصادي الخليجي



Strategic Renewal and Its Impact on Building the Strategic Scenario through the Interactive Variable of Maritime Information Systems: An Applied Study at the Arab Gulf Academy for Maritime Studies

تأثير التجديد الاستراتيجي في بناء السيناريو الاستراتيجي من خلال المتغير التفاعلي نظم المعلومات البحرية : دراسة تطبيقية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية

الباحث: سالم فالح سالم أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

Researcher: Salem faleh salemLecture . Prof. Dr. Taher m. m. Alghliby
Administration & Economics College , Department of Business Administration /University of Basrah
Email : tahermansoor@Sa-uc.edu.iq Email: Salemalfaleh2005@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0009-0005-4624-2253>

Keywords: Strategic renewal, Marine Information Systems, Arabian Gulf Academy for Maritime Studies , Maritime sector ...

Abstract : This study aims to examine the impact of strategic renewal as an independent variable on the strategic scenario as a dependent variable, through maritime information systems as an interactive variable, at the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies—the only Iraqi institution responsible for preparing specialized maritime and engineering cadres for the civil and military maritime sectors. The research adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The sample included senior and middle administrative leaders such as the academy president, assistants, deans, department heads, and their deputies across marine, engineering, administrative, and legal specializations. Data were analyzed using parametric statistical methods to test the study hypotheses. The results revealed a significant positive relationship and strong correlation between strategic renewal and strategic scenario building through maritime information systems. The study recommends enhancing future scenario planning to strengthen the Academy's strategic position within the Iraqi maritime sector and regional maritime institutions.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان تأثير التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في السيناريو الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، من خلال نظم المعلومات البحرية كمتغير تفاعلي، في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية، وهي المؤسسة الوحيدة في العراق المعنية بإعداد الكوادر البحرية والهندسية لخدمة القطاعين المدني والعسكري. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة تمثلت بالقيادات العليا والوسطى في الأكاديمية، شملت رئيس الأكاديمية ومساعديه وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والشعب وتخصصاتهم البحرية والهندسية والإدارية والقانونية. جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين التجديد الاستراتيجي وبناء السيناريو الاستراتيجي عبر نظم المعلومات البحرية. وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام ببناء السيناريوهات المستقبلية بما يساهم في دعم الموقع الاستراتيجي للأكاديمية وتطوير أدائها في القطاع البحري العراقي

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي ، السيناريو الاستراتيجي . نظم المعلومات البحرية ، أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية ، القطاع البحري

المقدمة:

يجب على كل المنظمات الطامحة لمكانات عالية بين المنظمات الأخرى المنافسة لها أن تتكيف مع التغيرات البيئية ومتطلبات السوق بمرور الوقت ولذلك لابد لها أن تقوم بإعادة تجديد نفسها بصورة مستمرة وبشكل يتناسب مع وضعها لضمان التوافق مع بيئتها وتحقق التجديد الاستراتيجي وهذا الأمر لا يتم إلا بوجود أدوات قوية تساعد المنظمات على ذلك التكيف مع التغيرات وأهم هذه الأدوات هو السيناريو الاستراتيجي متغيرنا المعتمد في هذا البحث .

يعد السيناريو الاستراتيجي بأنه الافكار والخطط والافعال المستخدمة لمساعدة المنظمة والافراد على نجاح مساعيهم في الحصول على الميزة التنافسية (32) : (Algalibi & Idris ، 2007) .

وهو من أدوات التحليل الاستراتيجي وملخص للمصادر المتنوعة للمعلومات المرتبطة بالمستقبل مع الاهتمام الخاص بالأهداف والآليات وأسباب ونتائج التغيرات (Manhal , Al-Abadi, 2015:49) والسيناريو الاستراتيجي من أساليب الدراسات المستقبلية وهو يشبه التخطيط في كونه محاولة لرسم صورة معينة للمستقبل (79: Fadila et al ، 2019) .

فالسيناريوهات الاستراتيجية تمثل بدائل في مخيلة المفكر والمختص لحل مشكلة أو إدارة أزمة، حيث يتم بناء أكثر من تصور أو سيناريو عادة ما تكون ثلاثة سيناريوهات، تبدأ بنقطة البداية هي وصف للوضع الحالي أو تقدير الموقف انطلاقاً من بيانات كمية ونوعية . (20 : Almijdalwi, 2021)

تظهر بعض المنظمات أداء فائقا ونجاحا كبيرا في عملية وضع ومتابعة استراتيجياتها مقارنة بمنظمات أخرى وهذا يعود لامتلاكها الرؤية المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي عن طريق بناء سيناريوهات استراتيجية لمستقبلها وهذه السيناريوات الاستراتيجية يتم التخطيط لها وفق معطيات مهمة معدة من خلال نظم معلوماتية خاصة بتلك المؤسسة وطبيعة بيئتها التنافسية (Fink et al , 2005) (360).

من جانب آخر فيما يخص المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي فهو يعرف بأنه عملية تغيير أو تحويل الاستراتيجية الحالية للمنظمة بما يتماشى مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية على المدى الطويل . (Tuncdogan et al, 2022, 47)

كما يعرف بأنه الاستجابة السريعة لتغيير نموذج أعمال المنظمة بما يتناسب مع السوق وإيجاد طرائق مبتكرة تضيف قيمة للزبائن . (Bruce,2015,.11)
التجديد الاستراتيجي هو استبدال او اعادة تأهيل السمات التنظيمية للمنظمة من حيث العمليات والمحتوى والمخرجات التابعة للمنظمة والتي تؤثر على قدراتها على المدى الطويل (Agrwal and Helfat , 2009, 281)

وبالنظر لكون التجديد الاستراتيجي هو طرق تستخدم في إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة كموار المنظمة ، لذا يجب على المنظمات أن تبحث باستمرار عن طرق لإنشاء قاعدة موارد خاصة بها لغرض تجديدها ومن ثمة توسيعها (Riviere et al,2018, 221)

نحاول في هذا البحث الربط بين متغيري (التجديد الاستراتيجي) بوصفه متغيراً مستقلاً يفترض أنه يؤثر بشكل معنوي في المتغير المعتمد (السيناريوهات الاستراتيجية) في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية بمساعدة المتغير التفاعلي هو نظم المعلومات البحرية .

تعد أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية المؤسسة الوحيدة في العراق التي تعنى بتدريس وتخرج طلبة في اختصاصات بحرية عسكرية وتجارية كما تعد من أقدم الأكاديميات المتخصصة بالدراسات البحرية في الوطن العربي، إذ تعد الثانية على مستوى الوطن العربي بعد الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في الإسكندرية - جمهورية مصر، والأولى في منطقة الخليج العربي التي تقوم بتخريج دفعات من الضباط البحريين وبفرعين (بحري و هندسي) لرشد المؤسسات البحرية المدنية والعسكرية بملاكات من الضباط والمهندسين (: Eabuwd ,2023 81) .

ولغرض إكمال متطلبات منهجية البحث تم تصميم نموذج فرضي يحتوي على المتغيرات الرئيسية والفرعية المتعلقة بمتغير البحث المستقل التجديد الاستراتيجي وأبعاده (السياق والمحتوى والعملية) والمتغير التابع السيناريو الاستراتيجي وأبعاده (تحديد المشاركين، والرؤية الاستراتيجية ، والصياغة الاستراتيجية، والمقدرات الاستراتيجية) والمتغير التفاعلي نظم المعلومات البحرية وأبعاده (المنظمة ، والأدارة ، والتكنولوجيا) وجرى اختبار الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية .

وبناء على ما تقدم تم تقسيم المحتوى الفكري والمنهجي والتحليلي للبحث الحالي على أربعة مباحث يمثل الأول منهجية البحث والمبحث الثاني يمثل الجانب النظري للبحث وقد احتوى على ثلاثة محاور هي (التجديد الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي ونظم المعلومات البحرية) أما المبحث الثالث فقد احتوى على الجانب العملي واختتم البحث بالمبحث الرابع والأخير بمحورين هما (الاستنتاجات والتوصيات) .

المبحث الأول. منهجية البحث

مشكلة البحث:

تنقسم مشكلة البحث على مشكلة ميدانية ومشكلة فجوة معرفية:

1- المشكلة الميدانية

تحتاج الأكاديمية البحرية بوصفها مؤسسة مهمة إلى معالجة مشاكل إدارية وفنية تؤدي إلى ضعف في أدائها العام و تجعل من الصعب التنبؤ بمستقبلها وهناك استراتيجيات تمثل الأدوات المناسبة لعلاج هذه المشاكل ولكي تمكنها من بناء سيناريو مستقبلي واضح ، ومن أجل تشخيص المشاكل يجب الإجابة على الأسئلة الآتية:

فيما يخص متغير السيناريو الاستراتيجي ولكوني مسؤول في أكاديمية الخليج العربي أجد أن الأكاديمية توفر المتطلبات الآتية:

- 1- هل يوجد تخصيصات مالية ضمن الموازنات.
- 2- هل يوجد خطط استراتيجية واضحة.
- 3- هل يوجد سيناريوهات مستقبلية دقيقة.
- 4- هل هناك تعليمات تحكم العملية التدريسية.
- 5- هل يوجد بنى تحتية متكاملة.
- 6- هل تتوفر موارد مادية متنوعة.
- 7- هل هناك دراسات مستقبلية.

الإجابات المأخوذة من العينة

- 1- من غير الواضح مقدار التخصيصات المالية للأكاديمية للأعوام القادمة.
- 2- عدم القدرة على وضع خطة محكمة تغطي مدى زمني محدد.
- 3- عدم وجود سيناريوهات مستقبلية دقيقة.
- 4- النموذج الهجين للتدريس في الأكاديمية والشهادات التي تمنحها بسبب التداخل في أساليب العمل بين وزارتي الدفاع والتعليم العالي والبحث العلمي.

5- ضعف البنى التحتية والموارد المادية المطلوبة للنهوض بواقع الأكاديمية بما يرتقي لمستوى أهميتها.

6- عدم وجود دراسات تتنبأ بمستقبل الأكاديمية وتحدد المشكلات وأساليب التخلص منها و النهوض بواقعها.

مما تقدم يتضح مدى انعكاس المشكلات الميدانية أعلاه على أكاديمية الخليج العربي وما ستحدثه من تأثير سلبي في القطاع البحري العراقي بشكل عام.

2- الفجوة المعرفية

تدور مشكلة البحث في الجانب الخاص بالفجوة المعرفية حول محاولة البحث الحالي الربط بين متغيرين رئيسيين هما:

1- السيناريو الاستراتيجي Strategic Scenario لأكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية .. و يمثل (المتغير التابع) وتدور حوله مشكلة البحث إذ إن من الصعب جداً بناء هذا السيناريو بالنظر لغموض البيئة التنظيمية للأكاديمية والتعقيد الكبير في مكوناتها والديناميكية العالية لأوضاع تلك البيئة.

وسيجري قياس السيناريو المستقبلي من خلال أبعاده (تحديد المشاركين، والرؤية الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية، والمقدرات الاستراتيجية)

2- التجديد الاستراتيجي Strategic Renewness ويمثل (المتغير المستقل) ويحمل بين طياته الحل لمشكلة البحث (المشكلة الميدانية) ويتوقع أن ينقل الأكاديمية نقلة نوعية باتجاه تحسين أدائها وهو الهدف المنشود مستقبلاً، بما ينعكس إيجاباً على مخرجاتها وعلاقتها بشكل عام بالقطاع البحري في العراق.

وسيجري قياس التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (السياق، والمحتوى، والعملية)

أهمية البحث :

تتعلق أهمية البحث من أهمية مجال تطبيقه، إذ تعد أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية المؤسسة الوحيدة في العراق التي تعنى بتدريس وتخرج طلبة في اختصاصات بحرية عسكرية وتجارية كما تعد من أقدم الأكاديميات المتخصصة بالدراسات البحرية في الوطن العربي، إذ تعد الثانية على مستوى الوطن العربي بعد الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في الإسكندرية - جمهورية مصر والأولى في منطقة الخليج العربي التي تقوم بتخريج دفعات من الضباط البحريين وبفرعين (بحري تنفيذي وهندسي بحري) لرفد المؤسسات البحرية المدنية والعسكرية بملاكات من الضباط والمهندسين.

كما يعد هذا البحث مهما بسبب المستقبل غير الواضح للأكاديمية البحرية، فلا يوجد سيناريو مستقبلي محدد المعالم يمكن اعتماده لرسم المسارات الاستراتيجية التي تربط الحاضر بالمستقبل وتمثل أدلة إرشادية تقلل من هدر الموارد المرتبط بالخيارات العشوائية المحتملة .

من جانب آخر وحسب علم الباحث لا توجد دراسة سابقة ربطت بين التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا وبين السيناريو الاستراتيجي بوصفه متغيرا معتمدا ووظفت نظم المعلومات البحرية بوصفه متغيرا تفاعليا في مؤسسة حيوية مثل مجتمع الدراسة الحالية (أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية) .

أهداف البحث

1- قياس تأثير التجديد الاستراتيجي في بناء السيناريو الاستراتيجي في أكاديمية

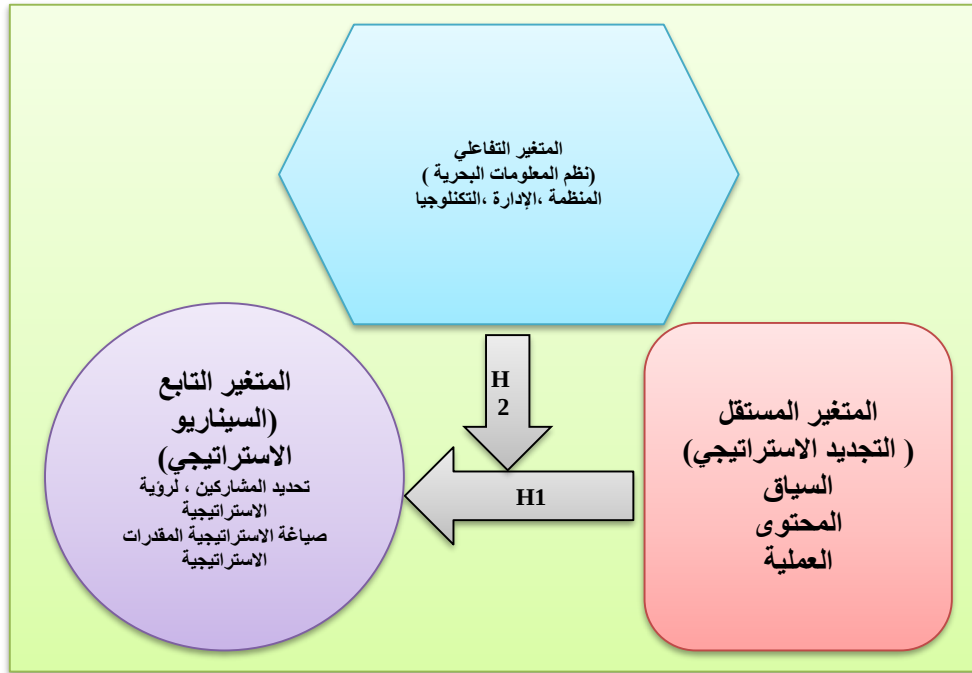
الخليج العربي

2- قياس تأثير الدور التفاعلي لنظم المعلومات البحرية في العلاقة بين التجديد

الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي.

3- تقديم مقترحات لرئاسة الأكاديمية بخصوص بناء سيناريو استراتيجي يساعد قيادة الأكاديمية في مواجهة المشكلات الحالية و تضع رؤية واضحة لمستقبلها

مخطط البحث الفرضي



المصدر: إعداد الباحث

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة H1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي في السيناريو الاستراتيجي .

و تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي :

H11 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسياق في السيناريو الاستراتيجي.

H12 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحتوى في السيناريو الاستراتيجي.

- H13 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعملية في السيناريو الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة H2 :** يوجد تأثير تفاعلي لنظام المعلومات البحرية في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي .
- وتتفرع منها مجموعات من الفرضيات الفرعية الآتية :
- H21 : يوجد تأثير تفاعلي لبعد المنظمة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي .
- H22 : يوجد تأثير تفاعلي لبعد الإدارة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي .
- H23 : يوجد تأثير تفاعلي لبعد التكنولوجيا في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي .

مجتمع البحث :

تعد أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية الأكاديمية العراقية الوحيدة المختصة في الدراسات البحرية وتقع في مدينة البصرة ، وهي تعتبر واحدة من أقدم الأكاديميات البحرية المتخصصة بالدراسات البحرية في الوطن العربي فهي الثانية عربيا بعد الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري التي تشكلت من قبل الجامعة العربية واختارت مصر مقرا لها ، وكذلك الأولى في منطقة الخليج العربي. وهي تهدف إلى رفد المؤسسات البحرية المدنية والعسكرية بملاكات من الضباط والمهندسين والطواقم البحرية الأخرى وكذلك الدراسات البحرية البحثية الصرفة كمركز علوم البحار.

عينة البحث :

تتألف عينة البحث بصورة أساس من مجموعة من القيادات البحرية العليا والوسطى في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية من الضباط البحريين العسكريين والمدنيين بكافة اختصاصاتهم (البحرية ، والهندسية ، والقانونية ، والادارية وغيرها) وقد تم توزيع استمارة استبانة إلى الأفراد المعنيين بالبحث المتمثلين

بالقيادة العليا والوسطى في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية من منصب رئيس الأكاديمية إلى مسؤول قسم وتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل من خلال توزيع الاستبيان وجمع البيانات ليتم تحليلها واستخلاص النتائج .
أدوات البحث:

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبحث والتي تعد أساسية لاختبار الفرضيات وكالاتي :

- 1- قائمة فحص (Cheek List) من أجل اختبار والتأكد من وجود مشكلة ميدانية في مجتمع البحث والمتمثل في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية و تتألف من سبعة أسئلة اتضح من خلالها وجود مشكلة تتمثل بعدم وضوح الرؤية المستقبلية للأكاديمية البحرية وعدم وجود سيناريو واضح المعالم لها .
- 2- استبانة البحث التي هي إحدى وسائل جمع البيانات المستخدمة على نطاق واسع في الأبحاث العلمية التي تتميز بالصفة الوصفية لكي تحولها إلى الصفة الكمية وقد تم توظيفها بما يتلائم مع متغيرات البحث والترابط بينها وتتألف من أربعين سؤالاً توزعت كالاتي :
- أ- 12 سؤالاً حول المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي توزعت بمقدار أربعة أسئلة لكل بعد من أبعاده الثلاثة (السياق ، والمحتوى ، والعملية) .
- ب- 16 سؤالاً حول المتغير التابع السيناريو الاستراتيجي توزعت بمقدار أربعة أسئلة لكل بعد من أبعاده الأربعة (تحديد المشاركين ، والرؤية الاستراتيجية ، وصياغة الاستراتيجية ، والمقدرات الاستراتيجية) .
- ت- 12 سؤالاً حول المتغير التفاعلي نظم المعلومات البحرية توزعت بمقدار أربعة أسئلة لكل بعد من أبعاده الثلاثة (المنظمة ، والادارة ، والتكنولوجيا) .

واعتمدت الاستبانة على مقياس (Likert) الخماسي

أسباب اعتماد الباحث أكاديمية الخليج العربي كميدان للتطبيق العملي :

1	2	3	4	5
لا أتفق تماماً	لا أتفق إلى حد ما	محايد	أتفق إلى حد ما	أتفق تماماً

- 1- كون الباحث أحد منتسبي أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية.
- 2- أكاديمية الخليج العربي تعاني من مشكلة تم تشخيصها في الجانب المنهجي لعدم وجود رؤية بعيدة المدى تتعلق بالتجديد من خلال السيناريو المستقبلي واتباعها الطريقة الكلاسيكية في رسم الخطط المستقبلية المطلوبة للأكاديمية.
- 3- طموح الباحث لصورة مستقبلية أفضل للأكاديمية من خلال تأثير التجديد الاستراتيجي على أي سيناريو مستقبلي للأكاديمية وذلك عن طريق الدور التفاعلي لنظم المعلومات البحرية الخاصة بالأكاديمية بدلاً من الطرق التقليدية لرسم الخطط المستقبلية للأكاديمية و كذلك إيجاد صورة ذهنية مجتمعية متميزة للأكاديمية للسنوات القادمة وخلق ميزات تنافسية وتحديد سبل تحقيق هذه الصورة والرؤية المستقبلية .

المبحث الثاني . الإطار النظري للمبحث

أولا / التجديد الاستراتيجي Strategic Renewness :

تتعرض المنظمات في الوقت الحاضر إلى ضغوط يفرضها عليها احتدام التنافس في سوق العمل مما يولد تعقيدا في أعمالها , لذا فYن الاستراتيجيات التي تركز على الجودة والإنتاجية والكفاءات الداخلية لاتكفي لتمكن المنظمة من النجاح على المدى البعيد , مما يؤدي إلى البحث عن سبل لخلق الفرص والمبادرات الريادية التي تعزز الاستجابة للبيئة الخارجية , هذا الأمر شجع المنظمات على تبني عمليات

التجديد الاستراتيجي للتغلب على حالات القصور الذاتي والاضطراب البيئي والمنافسة. لذلك يعد التجديد الاستراتيجي من أساسيات العمل الاستراتيجي في ادبيات الإدارة الاستراتيجية ، اننا نعيش في أكثر الفترات التي مررنا بها تحديا في حياتنا خصوصا بالنسبة لمجال الأعمال ولن ينجو من هذا التحدي سوى أصحاب الإمكانيات الملائمة، فنحن في سباق وهناك مسؤوليات تقع على عاتق قادة كل منظمة من أهمها مسؤولية التجديد لكي تبقى محافظة على عملائها (Tracy , 2015 , 1-6). لا يوجد اتفاق على مفهوم موحد للتجديد بل جرى استعراضه من وجهات نظر متباينة ، فمن حيث اللغة يعد التجديد (الاتيان بما ليس مؤلوا او شائعا كابتكار موضوعات او اساليب تخرج عن النمط المعروف والمتفق عليه جماعيا ، او بمعنى اعادة النظر في الموضوعات الرائجة وادخال تعديل عليها بحيث تبدو مبتكرة لدى المتلقي (AL-Eatia, 2018, 67).

فقد عرفه (Burgelman , 1991 , 255) بأنه تغيير استراتيجي رئيسي يسبقه عميات تجريب واختبار داخلي وهو النتيجة الحاسمة للعملية المستقلة التي يمكن من خلالها المنظمة أن تحافظ على تكيف بيئي مستدام، فالتجديد الاستراتيجي هو ابتكار مستمر على أن يكون تنفيذه بالتكنولوجيا الحديثة وابتكار المنتجات وأن يتم تنفيذه على أساس الاستدامة (Gavriakis & Makropoulou, 2013, 19) ، ويعد التجديد الاستراتيجي عبارة عن أنشطة مترابطة تربط بين الاداء الحالي والمستقبلي للمنظمة في البيئات المتغيرة وتقوم بتطوير عمليات المنظمة تدريجيا للتكيف المستمر مع تلك التغيرات البيئية ، لذلك وجب على المنظمات تجديد نشاطها (Albert, 2013, 132) ، وهو طرق تستخدم في انشاء او توسيع او تعديل قاعدة كموارد المنظمة ، لذا يجب على المنظمات ان تبحث باستمرار عن طرق لإنشاء قاعدة موارد خاصة بها لغرض تجديدها ومن ثمة توسيعها (Riviere et al, 2018, 221) ، واخيرا فإن التجديد الاستراتيجي يعرف بأنه عملية تغيير او

- تحويل الاستراتيجية الحالية للمنظمة بما يتماشى مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية على المدى الطويل . (Tuncdogan et al,2022, 47)
- يستنتج الباحث من التعاريف اعلاه لمفهوم التجديد الاستراتيجي أنه:
- 1- يعتبر التجديد الاستراتيجي هو احد طرق تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية والثقافية التي تحدث ويمكن ان تؤثر في المسار الاستراتيجي للمنظمة.
 - 2- يعتبر التجديد الاستراتيجي من الانشطة المستمرة التي تتيح ميزة تنافسية للمنظمات من خلال تطبيق حلول جديدة للحالات التي تمر بهات المنظمة.
 - 3- يعتبر التجديد الاستراتيجي منهاج جديد للابتكار والاستكشاف لتجديد اعمال المنظمة وبشكل مستمر وفعال.
 - 4- عملية تطويرية مستمرة لإضافة ميزات جديدة وصفات للمنتجات والخدمات التي يمكن ان تقدمها المنظمة لأسواقها .
 - 5- يجعل القرار الاستراتيجي للمنظمة بحالة تكيف دائمي استجابة للتغيرات المحيطة .
 - 6- التكيف مع تقلبات الأسواق من خلال تغير الموارد والسلوكيات بشكل مستمر للمنظمة.
 - 7- يعتبر نشاط للموائمة مع التكنولوجيا المتغيرة التي تربط الاداء الحالي للمنظمة بالأداء المستقبلي فيها خاصة مع البيئات المتغيرة .

ثانيا / أهمية التجديد الاستراتيجي:

أورد (Michael Mische) في كتاب (التجديد الاستراتيجي) ان اهمية التجديد الاستراتيجي تتمثل من خلال سلوكيات المدراء في كل المستويات التابعة للمنظمة عند الاستجابة السريعة للتحويلات المختلفة بدءا من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا والعكس --صحيح (2, 2013, Mische)، كما يمكن ان يكون التجديد الاستراتيجي فرصة للمنظمة لتحقيق التفوق التنظيمي وتحديا لها في الوقت نفسه (18, 2016, Mishina) كما يمثل التجديد الاستراتيجي احد الاعتبارات

المهمة والرئيسة للمنظمة ويساعد على فهم بقائها في المدى الطويل (Schmitt , 2, 2016) ، فمن الضروري أن تتغير المنظمات دائما كون بيئة الاعمال بطبيعتها دائمة التغيير ، مما تهدد المنظمات المنافسة البقاء على قيد الحياة وتحتاج المنظمات إلى ايجاد طرق جديدة دائما للبقاء على قيد الحياة من خلال التجديد الاستراتيجي ،وبين (Kwee et al, 2011) ان اهمية التجديد الاستراتيجي تحدد في ثلاثة نقاط اساسية وهي : (Altamimi, 2017: 36).

1- يحول التجديد الاستراتيجي القدرات الاساسية المرتبطة في المنظمة إلى قدرات ذات مزايا تنافسية في السوق

2- يؤثر التجديد الاستراتيجي على جميع مستويات المنظمة.

3- التجديد الاستراتيجي مهم لكسر المسار المعتمد من قبل البيئة المحيطة للمنظمة وضمان المدى الطويل لها وديمومة العمل فيها .

ان اهمية التجديد الاستراتيجي تزايدت بسبب ظهور الحاجة الملحة لتغيير اساليب عمل المنظمة لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة بسبب التغيرات والتحول الجذرية في البيئة والضغط الايديولوجية والسياسية والتجارية (Maijanen , 2015, 63) .

ويرى الباحث ان التجديد الاستراتيجي يمثل ضمانا لبقاء المنظمة في الريادة لاستجابتها لمتطلبات وظروف الاسواق كونه يضمن ديمومة الابتكار والتطوير لجميع مستويات الادارة في المنظمة .

ثالثا/ خصائص التجديد الاستراتيجي :

بين (Agarwal & Helfat , 2009 , 281) ان للتجديد الاستراتيجي اربع خصائص مهمة وهي كالآتي:

- 1- يشمل التجديد الاستراتيجي المحتوى والعملية ومخرجات التجديد .
- 2- يشمل التجديد الاستراتيجي تغير واستبدال مسارات وسمات المنظمة وتحديثها وهذا شامل للحجم ولنطاق التطبيق .

3- التجديد الاستراتيجي هو الأساس للنمو ولتحسين وتطوير عمليات المنظمة والتمتية المستقبلية .

4- ان امكانيات التجديد الاستراتيجي تحقق التتمية والاستدامة البيئية وهذا يؤثر تأثيرا كبيرا على الافاق طويلة الاجل للمنظمة.

رابعا / أبعاد التجديد الاستراتيجي :

يمثل التجديد الاستراتيجي في أغلب الأحيان عملية رد فعل أجبر المنظمات على الابتكار والتوجه إلى ادخال مفاهيم جديدة واكثر حداثة وتقنية للوصول إلى غايات بطرق اسرع من بقية المنافسين على المدى الطويل، وهذه العملية تتطلب ان تحدث تغيرات عديدة ، وهو عملية تغيير جوهري فيما يتعلق باستراتيجيات المنظمة الرئيسية للحفاظ على إنتاجيتها على المدى الطويل والقدرة على بقائها وقد يتضمن ذلك تغيرات على نموذج الاعمال والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وقاعدة العملاء واستراتيجية سوق المنتجات ، فأن التجديد الاستراتيجي صعب بشكل خاص اذا لم تقم المنظمة بتحسين عملياتها القائمة عليها (Agarwal & Helfat ,2009:284)

إن الافتراض الأساسي لأنموذج قدرات التجديد الاستراتيجي يتمثل في أن بيئة اليوم المتغيرة بسرعة تجبر المنظمات على أن تكون الاستجابة سريعة وإبداعية، وبالتالي فلا بد من وجود مجموعة من الأبعاد التي تحتاجها المنظمة من اجل تحقيق تلك الاستجابة، وبسبب حداثة التجديد الاستراتيجي لازال موضوع دراسة ابعاد التجديد الاستراتيجي قليلا نسبيا قياسا ببقية مفاهيم عالم ادارة الاعمال وقد تباينت اراء الباحثين في تحديد هذه الابعاد وان النسبة الاكبر في الابحاث تناولت ثلاثة ابعاد ويرى الباحث ان يذهب مع ما ذهب إليه المجموعة الاكبر من الباحثين الذين سلطوا الضوء على الابعاد الثلاثة وهي (بعد السياق وبعد المحتوى وبعد العملية) :

1- بعد السياق : The Context Dimension

يرتبط بعد السياق بالبيئة وبمهام المدراء وخصائصهم ويشمل البيئات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الخارجية والداخلية التي تكون ضمن مجال المنظمة وكل هذا يؤثر في ادارة الاعتماد على الموارد (Van Leeuwen, 2007: 12)، وبين الباحث (Aldhalmi , 2022: 66) ان بعد السياق يشير إلى المبادرات الادارية لإثارة المطالب في بيئة المنظمة او الاستجابة لها مثل التحولات التنافسية ودرء المخاطر الجديدة ، ان السياق يمثل البعد المتعلق بالموقف المحيط بالمنظمة والذي يكون على نوعين (السياق الخارجي Outer context والسياق الداخلي Inner context) ويشيران للبيئة الداخلية المتعلقة بثقافة المنظمة وهيكلها وعملياتها الرسمية وغير الرسمية وسياقها السياسي وتوزيع النفوذ والسلطة داخل حدود المنظمة وكذلك للبيئة الخارجية المتعلقة بالبيئة السياسية والقانونية والتكنولوجية والاقتصادية والتنافسية المحيطة بالمنظمة (Al-ghazali 2013: 126) .

2- بعد المحتوى : The Content Dimension

يركز بعد محتوى التجديد على ماهية الاستراتيجية ، ولتقييم محتوى اجراءات التجديد يتم تقسيمها على الاستكشاف والكفاءة وفق نوع النشاط ، وتهدف اجراءات الاستكشاف إلى الابتكار ودخول اسواق جديدة واكتساب معارف جديدة في حين نجد ان اجراءات الكفاءة تعني بزيادة القدرة على ترشيد الأنشطة واستخدام المتاح، وتجدر الإشارة إلى ان المنظمات تميل إلى التركيز على الكفاءة بدلا من الاستكشاف (Ead , 2023 : 222)، ان الاستكشاف والابتكار يشير إلى تقديم ابتكار او اشياء غير تقليدية او افكار تساهم في تعزيز العصف الذهني في التعامل مع التجارب والتصورات المستقبلية والعمل على تحليل بيئة المنظمة بغرض اقتناص الفرص وتجنب المخاطر من

خلال هيكل تنظيمي غير معقد ونظم معلومات ادارية سليمة تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها (67: 2021، Al-Qirinawiu) .

3- بعد العملية : The Process Dimension

ويعني البعد الزمني لأنشطة التجديد الاستراتيجي ويشمل سرعة وتقلب التجديد (988، Kwee, 2011)، يوصف بعد العملية بأنه السماح للمنظمات بتغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل نوايا الاستراتيجية وقدراتها وهو يؤكد ارتباط هذا الجانب بالوقت لعملية التجديد وعلى مستوى المنظمة وطبيعتها التحولية من خلال التركيز على التحول وتجاوز التعديلات الاضافية والمتوازنة ضمن تلك العملية (Sievinen et al 2020, 3).

ماذا يعني مصطلح السيناريو :

لفظة ايطالية مشتقة من كلمة Scene وتعني المنظر او المشهد وشاع استخدام هذه الكلمة في اوربا ابان القرن التاسع عشر وانتقلت بعدها إلى باقي العالم وكانت تستخدم في مجال الفن المسرحي والسينمائي واستمر تداولها وفق هذا المعنى فقط حتى النصف الثاني من القرن العشرين (13، 1983، yoe) وقد عرفه لويس هيرمان (Lewis Herman, 1951, 23) فنيا بأنه خطة وصفية تسلسلية مكتوبة بشكل متسلسل يجمع بين الصورة والصوت وتقدم إلى مخرج العمل الفني الذي يعتمد إلى تنفيذ هذا السيناريو المكتوب إلى واقع مرئي ومسموع .

اما المعنى غير الفني للسيناريو فهو مختص بفرع رئيس من علوم المستقبل ومن ضمنها السيناريو الاستراتيجي وقد اورد العديد من الباحثين تعريفات متشابهة في المعنى منها فقد اعتبر بأنه عبارة عن تصورات تعتمد على توقعات المستقبل وتعمل على تحديد المسارات المؤدية للهدف الرئيس للمنظمة وهو الجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالتقنيات والادوات الادارية للتعامل مع عدم الوضوح المستقبلي (45، 2003، Lindgren & Bandhold)، وهو اداة للتحليل

الاستراتيجي وملخص للمصادر المتنوعة للمعلومات المرتبطة بالمستقبل مع الاهتمام الخاص بالجهات الناشطة وهي الاهداف والاليات واسباب ونتائج التغييرات (Manhal & Al-Abadi, 2015:49)، كما يعتبر احد الاساليب المستخدمة في دراسات المستقبل ويعتبر وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد (Fadila et al, 2019: 79). بشكل عام يعتقد الباحث ان مجال العمل بالسيناريو هو جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية لأننا في كل لحظة من حياتنا اليومية نقوم مسبقا ولو بأجزاء من الثانية بالتخطيط لها او تصورنا قبل الاتيان بها نتيجة الخبرة او التجربة المسبقة لهذا العمل وقد اكد هذا الشيء (Arie de Geus) ان في كل لحظة من لحظات حياتنا نحن نقوم بوضع خطط وبرامج لأنشطتنا في المستقبل ونتوقع ما سيحدث في اللحظات التي نعيشها وجميع الاوقات التي سوف تأتي مخطط لها في جزء من عقلنا وهي يتم تنظيمها بالتعاقب بشكل متسلسل لكل نشاط محتمل وهذا لا يعتبر تنبؤ بل هو مسار زمني لمستقبل متوقع (Manhal & Al-Abadi, 2015:42).

ولذلك بحسب (Mintazberg,1993, 6) يعتبر السيناريو اداة هامة من ادوات الاستراتيجية وبما ان قدراتنا محدودة بالتنبؤ لذلك يفترض السيناريو الاحتمالات الممكنة في حين يركز التنبؤ والرؤية على المخرجات لكن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات التي بعضها هي المدخلات لكن بناء السيناريو ليس هينا واصعب ما فيه هو تحديد عددها ، فكلما زاد عددها زادت فرص نجاح احدها في محاكاة المستقبل واذا كانت زيادتها عن الحد المعقول تصبح مشكلة ومن الصعب التعامل معها ، اما اذا كان بناء السيناريو مقبولا فأن التخطيط المسبق يكون بلا جدوى ولكن بناء السيناريوهات يتفق مع وضع خطط طوارئ بديلة تكون المنظمة جاهزة لتنفيذها في حالة تحققها على ارض الواقع ، كذلك الرؤية تركز على الفرص، لذلك يناسب تحقيقها حدوث السيناريو المفضل في البيئة الخارجية. وان التنبؤ قد يكون تنبؤا نوعيا مثلا سترتفع درجات الحرارة غدا أو كميا مثل سيطرأ ارتفاع على

درجات الحرارة غدا بمقدار 5 درجات مئوية اما السيناريو فيصف ديناميكية التغير في البيئة الخارجية للمؤسسة وليس ممارساتها الداخلية ووصفه ينبع من فهم النظام الديناميكي للبيئة الخارجية للمؤسسة وليس من خيال المستشرف (AL-Ghurabia , 2019 : 18).

أولا / أنواع السيناريوهات :

هناك ثلاثة أنواع رئيسة للسيناريو حسب (Borjesaon ,et . al , 2006) ويتفرع منها عدد من السيناريوات الفرعية وهي كالآتي :

1- سيناريوهات التوقع او التنبؤ Predictive Scenarios : تتضمن

سيناريوهات التوقع نوعين مختلفين ، تتميز بالظروف التي توضع بشأن (ماذا سيحدث) حيث يستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي تكون احتمالية تطورها واضحة وتستجيب سيناريو ماذا سيحدث لو لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الأحداث المحددة

2- السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios : وتعرف من خلال

حقيقة استجابتها لتساؤل (ماذا يمكن أن يحدث) ويتم التمييز بين نوعين هما ، السيناريوهات الخارجية والسيناريوهات الاستراتيجية ، فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل ، ماذا يمكن أن يحدث لتطور البيئة الخارجية ، وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث إذا ما عملنا في طريق محدد.

3- السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios : وتتضمن

السيناريوهات نوعين مختلفين من السيناريوهات هما السيناريوهات المحافظة والسيناريوهات التحويلية ، تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام حيث تستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف.

ثانيا / أهمية استخدام السيناريو الاستراتيجي :

ذكر (Ringland & Manhal , Al-Abadi, 2015:55-53) نقلا عن (Young,2006,11) استخدام السيناريو بعد الحرب العالمية الثانية كان شائعا وبشكل متنوع، وتجددت اهميته في السنوات الاخيرة الماضية ويلاحظ ذلك من خلال :

1- منذ منتصف التسعينات للقرن الماضي تجدد التركيز على مصادر القيمة والنمو في المنظمات وصار من الضروري جدا استخدام السيناريو للتعلم والتغير التنظيمي

2- ارتفاع المستويات العلمية لبعض المديرين كونهم يحملون شهادة الماجستير

في ادارة الاعمال مكنهم من معرفة الكثير من اساليب السيناريو

3- تطور القطاع العام الأوربي بشكل كبير في ما يخص استخدام السيناريو في مناقشات صياغة السياسة .

4- ادركت المنظمات غير الحكومية أهمية السيناريو من اجل تسخير طاقات اعضائها وطاقات المجتمع العام .

وبسبب المتغيرات على بيئات الاعمال والشركات في الوقت الحاضر حدد كل من (Manhal , Al-Abadi, 2015:46) اسباب جعلت من السيناريو سائدا ومهما وهي كالآتي :

1- يعد السيناريو اداة للتطوير الاداري من خلال اقامة ورش العمل لتحديد المفاهيم الشائعة لدى فرق الادارة وكذلك من خلال اليات العصف الذهني بوصفها اطار البحث .

2- يعتبر السيناريو في بعض المنظمات من اساسيات اتخاذ القرار حول مواضيع البحث والتطوير والمخاطر والاندماج والتملك والمسؤولية الاجتماعية وادارة المحفظة وموضوع اختيار الموقع وتخطيط الطاقة في المصانع .

3- يستخدم لاختيار خطط الاعمال او الاستراتيجيات من خلال طرح سؤال (ماذا لو حدث هذا).

4- يستخدم كأساس لتخطيط النشاط ووسيلة للاتصال خلال عملية ادارة التغير في المنظمات.

ثالثا / مميزات صياغة السيناريوهات :

توجد مزايا عديدة لصياغة السيناريوهات اوردها الباحث (Jim, 2011: 53) في كتابه الدراسات المستقبلية (Futures Studies) واهمها هي :

- 1- تنمية القدرة على التخيل والمهارات الإبداعية.
- 2- الاستناد إلى المنهج الموضوعي في الحصول على البيانات والحقائق.
- 3- الاستناد إلى الأحداث الواقعية.
- 4- المساعدة في تحقيق الأهداف.
- 5- يعتمد على تفاعل مجموعة من المتخصصين بمجالات مختلفة.
- 6- تقليل درجة عدم التأكد وزيادة الثقة لدعم اتخاذ القرارات.
- 7- تقليل الخسائر المحتملة، وتنمية القدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث المستقبلية.
- 8- دعم متخذ القرار بعدد من المسارات المستقبلية المحتملة التي قد تساوي أو تقل عن خمسة مسارات وبدائل مختلفة .

رابعا / أهداف السيناريوهات :

تتعدد أهداف السيناريوهات وفقا لأساليب الدراسة العلمية للمستقبل فتخطيط السيناريو يهدف إلى مساعدة المنظمة على توقع الظروف الشاذة والطارئة التي من الممكن ان تؤثر على مستقبل المنظمة فلذلك حدد Zanolli هدفين أساسيين للسيناريو الاستراتيجي لغرض تخطيط استراتيجية لأي شركة وهما (Manhal & Al-Abadi, 2015:48):

- 1- التنبؤ بالبيئة الاقتصادية التي تعمل ضمنها الشركة من اجل وضع اهداف بعيدة المدى .
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية المختلفة كون السيناريوهات يمكن ان تعتبر مؤشرات اقتداء او اداء مقارنة للاستراتيجيات البديلة .
- و أكد (AL-Hadrawi, 2021 :285) على بعض هذه الأهداف المهمة التي ذكرها (Roubelat and Godet) وهي :
- 1- تحفيز التفكير الاستراتيجي والتواصل داخل المنظمات .
- 2- تحسين المرونة الداخلية للاستجابة للبيئة.
- 3- إعادة توجيه لكل الخيارات الأساسية وفقا للسياقات المستقبلية .
- كما ذكر الباحث (Almijdalwi, 2021 :15).
- بعض أهم الأهداف التي ذكرها (Chermack, 2017 :45) :
- 1- توفير وسائل تنظيمية داخلية فعالة لتفسير الأحداث في بيئات الأعمال وكذلك توفير وسائل تنظيمية فعالة لفهم النظرة الخارجية للمنظمة.
- 2- تحقيق العديد من النتائج في السياقات التنظيمية للمنظمة والتي تشمل تغيير التفكير التنظيمي التقليدي الذي يدار به العمل والقيام بتطويره للوصول إلى مراحل التفكير الابتكاري .
- وكذلك الأهداف التي ذكرها (Abuzaid, 2018 :83) :
- 3- تحسين اتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا الاستراتيجية في المنظمة.
- 4- تعزيز قدرات المنظمة على العمل في المواقف الجيدة والمستجدات في بيئة الأعمال .
- 5- تدعيم وتقوية استراتيجية المنظمة لتكون أكثر قوة وفاعلية وذات اثر مستدام .
- 6- تطوير استراتيجية المنظمة لتكون أكثر انتاجية ومرونة للتكيف مع المتغيرات المحتملة لعقود قادمة.

7- تطوير وتعزيز سمات النهج الحدسي وتطويرها لدى القائمين على المنظمة وموظفيها.

8- تعزيز التعليم التنظيمي للموظفين داخل المنظمة بشكل مستمر . وبشكل عام يرى الباحث ان الباحثين اتفقوا على ان الهدف الرئيس للسيناريو الاستراتيجي هو ايجاد تصور مستقبلي للحالة التي سوف تكون عليها المنظمة بكافة الاحتمالات والظروف المتوقع حدوثها مع ايجاد حلول او بدائل ناجحة للوصول للهدف الاساسي الذي تم تكوين السيناريو عنه .

خامسا / ابعاد السيناريوهات الاستراتيجية :

يعد التخطيط بالسيناريوهات عملية مترابطة ومتكاملة وتتكون من مجموعة من الابعاد الاساسية تكرر ذكرها في دراسات وبحوث سابقة وسوف نختار مجموعة محددة منها نظرا لأهميتها والنسبة العالية لتكرار ذكرها من قبل أغلب الباحثين وهي كالآتي :

1- تحديد المشاركين :

يعتبر بعد تحديد المشاركين في عملية التخطيط للسيناريو من اخطر واهم الابعاد لكون سيناريوهات التخطيط وصفا لملاح مستقبلي وهذه العملية تستند إلى القرار الرئيس الذي يستهدف عملية التخطيط مما يدل على مدى حساسية وخطورة تحديد المشاركين (17 : 2019, Qawuq)، قد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله من قبل الافراد المشاركين في تخطيط السيناريوهات وبالتالي تصبح عملية تحديدهم عملية معقدة تحكمها مجموعة مؤشرات أهمها التناسق الفكري للمشاركين والاختصاص المطابق والخبرة المتجانسة (30, 2006, Baaten) .

2- المقدرات الاستراتيجية :

تمثل المقدرات الاستراتيجية المحرك الأساس للمنظمات من خلال التخطيط للحصول على الصدارة في التنافس وتعتبر هي تراكم المهارات والمعرفة لدى

المنظمات التي تمكنها من تنسيق عملياتها وتقييم أصولها من أجل خلق الميزة التنافسية والقيمة على المدى البعيد وهذه المقدرات تشمل التكنولوجيا وتطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية والمهارات الادارية (Turki , 2018 :260).

3- الرؤية الاستراتيجية :

يشير مفهوم الرؤية في العديد من أدبيات الإدارة إلى استكشاف المستقبل وهي المسار لتحقيق النجاح و تتعلق بالتساؤل حول ما مدى النجاح الذي حققته وتحققه المنظمة في اتساق من قيمتها وتعد الرؤية عنصرا مميزا للمفكر الاستراتيجي لأنها تعتبر شكلا من أشكال القيادة وكذلك تعتبر الرؤية الاستراتيجية من المهام الحساسة التي يتبناها كبار القادة بالمنظمة وكذلك تعد نمطاً من قيم المنظمة ذات الأبعاد الفريدة المتعلقة بمستقبلها (Dawwud et al, 2010 : 309) ،

ويعد دور الرؤية الاستراتيجية في السيناريوهات اساسيا بشرط توفر عنصرين هما (Muntazar ,2011 : 274):

أ- المقبولية : فيما يمكن تحقيقه أو ما يطمح إلى تحقيقه من المنظمة أو المجتمع الراعي لهذه الرؤيا

ب- المصادقية : إن السيناريو يطور أو يتم تكوينه بمساعدة وتقويم عينة من الخبراء في المنطقة او المجال يتم اختيارهم ليمثلوا مجالا واسعا من المصالح .

4- صياغة الاستراتيجية:

وتعني بناء الخطط بعيدة الامد على ان تكون شاملة لمختلف مجالات المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة او المحتملة مع استغلال الموارد والامكانيات المتاحة ومصادر القوة وتجنب مواطن الضعف واعتبار الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة، من خلال تحديدها السبل والمداخل لتحقيق الاهداف وكيفية استخدامها للموارد البشرية بما لديها من امكانيات وبالأساليب المتاحة وفي اي وقت يكون في قمة العوائد الممكنة، ويعد

هذا البعد مسؤولاً عن تحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة لكل سيناريو من السيناريوهات الأساسية والبدلية (Eabdaleal, 2017: 33). ويرى الباحث أن الباحثين اتفقوا على ترابط الأبعاد الأربعة السابقة فيما بينها كون كل بعد يكمل الآخر فلا يمكن تكوين سيناريوهات دون تحديد المشاركين في هذا السيناريو وهي أساس المقدرة الاستراتيجية لفرق العمل المشاركة كما أن الرؤية تشكل والصياغة تشكل أساس بناء السيناريوهات .

نظم المعلومات information system :

تعد نظم المعلومات بأنها تكامل المكونات التكنولوجية والبشرية لجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لدعم عمليات المنظمة وصنع القرار فيها ، فقد اعتبرها (AL-Sayrafiu, 2021: 24) بأنها مجموعة من المكونات المتفاعلة والمتربطة التي تعمل معاً لجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة ، كما عرفها (AL- Kibisiu et al, 2020: 37) بأنه مجموعة من الموارد البشرية والمادية التي تتفاعل معاً لجمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة مضافة بهدف دعم العمليات التشغيلية والإدارية ، أما (David T, 76, 2019) فعرّفه بأنه دراسة كيفية استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات والأنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة عن طريق الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والأشخاص الذين يستخدمون هذه التكنولوجيا لدعم عمليات الأعمال واتخاذ القرارات . وهناك منظوران لنظم المعلومات للتعريف عن ماهية هذا المصطلح (Ziara (14 : 2010, وهما كالآتي:

1- نظام المعلومات من المنظور التقني : هو مجموعة من العناصر المترابطة (أجزاء صلبة Hard wear ، وبرمجيات soft wear ، ومستخدمين user) وهذه الأجزاء تجمع أو تسترجع وتعالج وتحفظ وتنظم وتقدم وتعرض

المعلومات التي تستند وتقوم عليها قرارات المديرين في المنظمة اللازمة لأداء نشاطات الاعمال فيها .

2- نظام المعلومات من منظور ادارة الاعمال : وهو ذلك الحل التنظيمي الذي تتوجه اليه وتتخذ الادارة في المنظمة مستندة على تقنيات تكنولوجيا المعلومات لما تفرضه معطيات البيئة والمحيط من مشكلات ووقائع وكذلك اسناد اتخاذ القرار وتنسيقه ومتابعة تنفيذه اي ان نظام المعلومات يقوم بمساعدة المدراء والعاملين في تحليل المشكلات وايجاد البدائل الافضل واختيار ما يتفق منها مع المعايير والمقاييس المنصوص عليها من قبل إدارة المنظمة . وبشكل عام هناك مصطلحات أساسية في كل نظم المعلومات وهي:

(البيانات DATA ، المعلومات INFORMATION ، المعطيات)

أولا / وظائف نظم المعلومات :

تشارك جميع نظم المعلومات في المنظمات بوظائف يتم تأديتها بكفاءة عالية لتقديم المعلومة المطلوبة لأصحاب القرار بسرعة ويسر ليتم استخدامها فيما طلبت فيه (Ziara, 2010 : 26)

1- جمع البيانات من المصادر الداخلية في المنظمة وكذلك من المصادر

الخارجية على أن تكون معلومة اقتصادية ودقيقة

2- حفظ البيانات من خلال تنظيمها داخل قواعد بيانات لغرض استرجاعها

وكذلك تجانسها مع بعض مفرداتها

3- معالجة البيانات وذلك للحصول على المعلومات المطلوبة

4- تحديث البيانات وذلك لجعل المعلومة محدثة مفيدة لمستخدميها بصورة

افضل

5- تقديم وعرض المعلومات بطريقة مناسبة من خلال جداول ومخططات بيانية

واضحة

ثانيا / عناصر نظم المعلومات :

ان جميع انواع نظم المعلومات تتألف من أربعة عناصر رئيسية هي:

1- المدخلات: هي مجموعة المفردات التي يتم إدخالها إلى النظام لتتم معالجتها على ان تكون صحيحة وخالية من الأخطاء (AL- Njaar,2005:17).

2- عمليات المعالجة : هي سلسلة العمليات التي تجري على البيانات أثناء تدفقها خلال النظام ، وهي مجموعة من الإجراءات والاساليب التي يتم بموجبها تحويل البيانات إلى معلومات (AL-Eali & AL-Musawiu 2009:423).

3- المخرجات : هي عبارة عن المعلومات التي تم الحصول عليها بعد عملية المعالجة للبيانات لكي يستفاد منها في عملية صناعة القرار وتكون على شكل مؤشرات أو تقارير أو رسوم بيانية أو مقارنات أو معادلات رياضية (Flih, 2008:28).

4- التغذية العكسية : وهي المعلومات المرتدة من قبل المالكين والمساهمين والعاملين والمجتمع والقوانين والانظمة الحكومية وغيرها وهي تساعد على تشخيص الانحرافات ومعالجتها والتأكد من توليد المخرجات الملائمة (Al-Taahir & AL-Khafaf, 2013: 44).

ثالثا / أهمية نظم المعلومات :

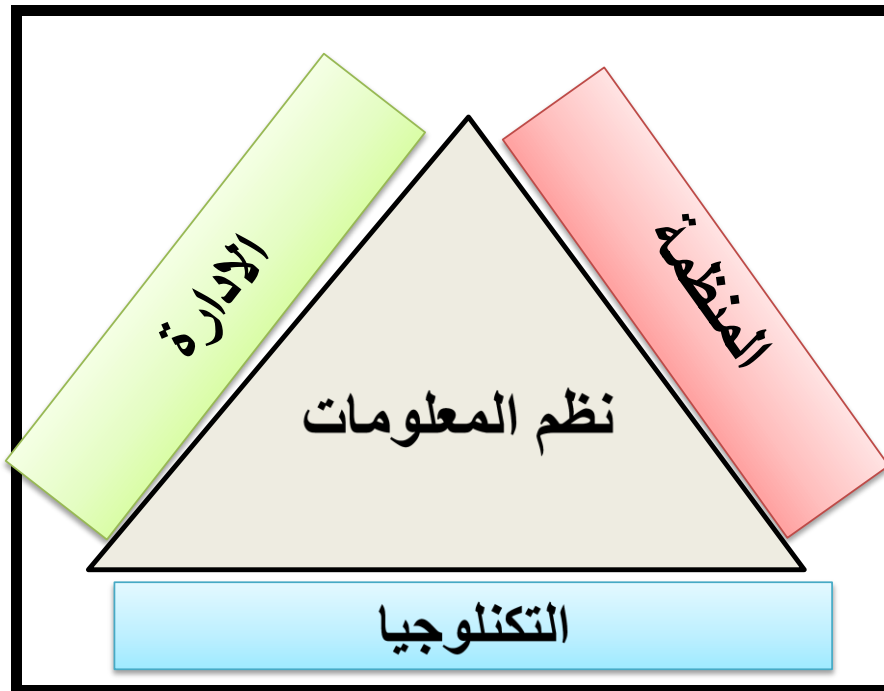
تعد نظم المعلومات ذات اهمية استثنائية في واقع المنظمات ومن اساسيات نجاح اداراتها بتحقيق الاهداف والغايات التي تسعى اليها واهمها دوره في توفير المعلومات المطلوبة للإدارات في المنظمات لصناعة القرارات وهذه الاهمية بتوفيره المعلومة تعادل اهمية اتخاذ القرارات (AL- Taayiy, 2000 : 157) . حيث تبرز اهميته من خلال :

- 1- يهدف النظام إلى المساعدة في صنع القرارات سواء تلك التي يمكن برمجتها حيث يتم تخزين الخبرات والتصرفات الماضية بشأن أحداث معينة ويتم استرجاعها عند الحاجة اليها من خلال انتاج تقارير تتضمن افضل اجراءات متبعة ازاء مواقف معينة او تلك التي لا يمكن برمجتها بإمداد صانع القرار بالمعلومة اللازمة في التوقيت الملائم (Malukhia ,2006 : 70)
 - 2- تجنب الادارة الوقوع في اخطاء التخطيط والتنظيم وتخصيص الاعمال (AL-Maghribiu ,2011 : 33)
 - 3- اعتماد منظمات الادارة الحديثة على نظم المعلومات وذلك لتخطيط الاهداف بدلا من التخطيط الرسمي وعلى المهنية والمعرفة لتأكيد التشغيل المناسب للمنظمة (Adris ,2005 : 138)
 - 4- تقليل اعباء القيام بالأعمال الروتينية المتكررة والتي تحتاج إلى كوادر ادارية عديدة (L , Euripides ,M ,Nick ,1994)
 - 5- الحصول على ميزة تنافسية من خلال اختيار وتطبيق استراتيجيات تغير طريقة التنافس بينها وبين المنظمات الاخرى يتيح لها تحسين ادائها بالمقارنة مع المنافسين (AL-Suwdaniu ,2014 : 37) .
 - 6- تقديم المعلومة المناسبة لجميع مستويات المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات في اطار زمني مناسب مع توفيره نظام من الافراد والحواسيب مع اجراءاتهم الفرعية بالإضافة إلى الوثائق التي تستخدم في جمع وخرن واسترجاع وتداول المعلومات إلى جميع المستخدمين . (Gupta,2008 , 16)
- رابعا/ ابعاد نظم المعلومات :

تعتبر البيانات والمعلومات جزءا اساسيا من تطور نظام المعلومات وبالتالي صار جزءا اساسيا من موارد المنظمة خصوصا في بيئة التنافس التكنولوجي بين

المنظمات في العالم بعد ان صار العالم اشبه بالقرية الصغيرة بسبب تطور وسائل وتقنيات التكنولوجيا. تؤمن نظم المعلومات القيمة للمنظمة كتنظيم وكذلك تؤمن الحلول الإدارية لتحديات البيئة المحيطة أو المرحلة التي تمرّ بها كل منظمة، ولهذه الأسباب يتطلب الفهم الشامل لكل أبعاد نظم المعلومات وهي المنظمة والإدارة وتكنولوجيا المعلومات (85 : 2010, AL-Najaar) 87 : 2020, Salatena & Byud)
(كما في الشكل الآتي:

شكل رقم (1) أبعاد نظم المعلومات



المصدر من (MIS-COURSE.WEEBLY.COM/) و (Murad ,2010:97)

بتصرف من الباحث

أولاً - المنظمة: وتتمثل العناصر الأساسية للمنظمات بالأفراد والهياكل والسياسات وثقافة المنظمة وإنجاز الأعمال وتتكامل هذه الأمور من خلال نظم المعلومات، ويقصد بالمنظمة هي ذلك النظام الاجتماعي الاقتصادي الذي يتكون من عدة عناصر ويتولى تنفيذ نشاطات هادفة، ويمثل نظم المعلومات النسيج الرابط للعناصر الأساسية التي تتكون منها منظمة الأعمال (Yasin, 2009: 29).

1- مفهوم المنظمة :

كيان من أفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وتنقسم بالاستمرار (38 : 2008 ، Algalibi & AL-Eamiriu)، يعرف برنارد (Bernhard) المنظمة بأنها عبارة عن نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً أو قوة منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري (Sultani, 2019: 23).

2- أهداف المنظمة: (Rashid & Chlab , 2015 : 208-209)

لا بد لأي منظمة مهما كان حجمها صغير أو كبير ومهما كانت طبيعة أنشطتها أن تمتلك مجموعة من الأهداف تتبثق عادة من رسالتها يمكن تلخيصها بالآتي:

- إن الأهداف هي حالة مستقبلية ترغب المنظمة للوصول إليها ضمن إطار زمني محدد.
- تعكس هذه الحالة جزءاً من آمال المنظمة وطموحاتها، وبالتالي فإنها تشكل محطة على طريق تنفيذ رسالتها.
- من الصعوبة القول بوجود هدف وحيد للمنظمة، إذ إن الحالة المستقبلية للمنظمة ترتبط بمجموعة من القضايا المهمة للمنظمة كالربحية، والنمو، والتوجه نحو المخاطرة، والإبداع، وتطوير الموارد البشرية، والانطباع العام، والإنتاجية، ورضا العاملين، ورضا الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

- يجب على المنظمة أن لا تخطط بين الأهداف والوسائل المؤدية إلى تحقيقها، فإذا ما اعتبرت الأخيرة هدفاً من الأهداف فإن ذلك سوف يؤثر سلباً في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة

3- مؤشرات المنظمة :

هي أدوات لمعرفة اتجاه المنظمة للطريق الصحيح تماشياً مع أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المؤشرات بـ (الأفراد ، والهيكل ، والسياسات ، والثقافة)

ثانياً - الإدارة:

هي عمليات فكرية تنعكس على الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء وهي محققة بذلك الأهداف التي تمت صياغتها مسبقاً (28 : 2014 ، Algalibi & AL-Eamiri)

1- مفهوم الإدارة :

هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال تقديم الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها ويعتبر الدور التي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي فهي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه ويتوقف ذلك على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات عن طريق جعل المنظمة بمكوناتها منجزة للأعمال بأداء عالي وكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة (11 : 2009، AL-Dura).

2- وظائف الإدارة :

إن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة التي تم التخطيط لها مسبقاً، وهذا لا يتم إلا عن طريق أربع وظائف أساسية تمثل الهيكل الأساسي

للمعاملات الإدارية وهي: (31-32: 2008, Algalibi & AL-Eamiriu) لتخطيط (planning): عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لإنجازها. أ- التنظيم (organization): عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز فاعل . ب- القيادة (leadership): التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف. ت- الرقابة (controlling): قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط له وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية .

ثالثا - التكنولوجيا:

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها الأدوات والوسائل التي تستخدم لجمع المعلومة وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها وهي تقنيات يتم تصنيفها بالتقنيات المستندة على الحواسيب وهي تمتاز بعلاقتها المباشرة بنشاط العمليات في المنظمة (AL-lami, 2008: 147)، يستخدم عادة مصطلح تكنولوجيا المعلومات بصورة مرادفة ومتبادلة مع مفهوم نظم المعلومات وأحيانا يتم الإشارة إلى تكنولوجيا المعلومات للإشارة إلى نظم المعلومات (Yasin, 2009: 25). وتوجد العديد من أمثلة تكنولوجيا نظم المعلومات في المجال البحري تم ذكر عدد منها مع نبذة عن كل نظام بحري إلكتروني من خلال الجدول الآتي الذي أعده الباحث:

جدول رقم (1) مجموعة من الأنظمة لتكنولوجيا المعلومات البحرية

ت	النظام البحري	أهميته
1	نظام عرض ومعلومات الخريطة الإلكترونية وتحديد الموقع (ECDIS)	وهو نظام معلومات إلكتروني يستخدم للتخطيط للرحلة البحرية من خلال بيانات خط السير وموقع السفينة والسرعة ويعتبر خارطة إلكترونية للسفينة.
2	نظام المعلومات (MARIS) البحري	يعتبر قاعدة بيانات بحرية تتيح إمكانية البحث عن واسترداد أكثر 528000 من قياسات النشاط الإشعاعي في البيئة البحرية والموجودة في مياه البحر والكائنات الحية والرواسب والمواد العالقة .

3	نظام التعريف البحري (AIS)	وهو نظام تحديد الهوية الآلي (AIS) ويعتبر نظام تتبع أوتوماتيكي يستخدم أجهزة إرسال واستقبال على السفن لتحديد هوية السفن
4	نظام المعلومات الجغرافية البحرية (GIS)	نظام لإدارة الكوارث البحرية وعمليات البحث والإنقاذ ويعتبر قاعدة بيانات ذات تقنيات حديثة ويعتبر مركزا لتنسيق عمليات البحث والإنقاذ البحري
5	نظام الملاحة عبر الأقمار الصناعية (GNSS)	هو نظام يستخدم الأقمار الاصطناعية لتوفير معلومات دقيقة عن الموقع الجغرافي وذلك من خلال أجهزة استقبال إلكترونية صغيرة تحدد الموقع باستخدام إشارات زمنية مرسله من الأقمار الاصطناعية بواسطة الراديو ويستخدم كنظام ملاحة أو تتبع شيء مزود بجهاز استقبال.
6	نظام إدارة القتال Combat Management System (CMS)	وهو نظام إلكتروني يستخدم في ميدان القتال البحري حيث يقوم بتوفير صورة متكاملة للوضع التكتيكي لصالح الطاقم وعلى مستوى أي رعييل قيادي من خلال تلقي وجمع ومعالجة بيانات المستشعرات المركبة خارج السفن لضمان قدرة عالية من رد الفعل القتالي السريع ضد أي من التهديدات الداهمة
7	نظام تحديد وتتبع السفن بعيد المدى (LRIT)	وهو نظام تستخدمه الشركات الملاحية الضخمة والدول التي ترفع السفن أعلامها لتتبع سفنها في جميع أنحاء العالم .
8	مسجل بيانات الرحلة Voyage Data Recorder (VDR)	وهو نظام إلكتروني أشبه بالصندوق الأسود يتم إبعاله في جميع أجهزة السفينة في غرفة القيادة ويستخدم في التحقيقات عند وقوع الحوادث
9	نظام الاستغاثة والسلامة البحرية (Global Maritime Distress and Safety System (GMDSS	تمكين السفن التي في حالة طوارئ من الاستغاثة وطلب المساعدة للحصول على المساعدة وإنقاذ الأرواح في البحار .
10	نظام استقبال التحذيرات الملاحية NAVTEX	يقوم هذا الجهاز باستقبال، إشارات التحذيرات الملاحية والجوية - والإنذارات الخاصة بالعواصف الصادرة من المحطات الساحلية الموزعة على مناطق جغرافية محددة في كافة أنحاء العالم
11	نظام المشبهات البحرية (Marine simulator system)	نظرا لخصوصية هذا النظام في دعم تدريب الطواقم البحرية المتدربة في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية بشكل خاص وقيادة القوة البحرية العراقية بشكل عام سوف يتطرق الباحث لبعض التفاصيل لهذا النظام

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر (Norris,2019,50-68) و (Abd alealim ,2007 :106-55)

المبحث الثالث . الجانب العملي

اختبارات التوزيع الطبيعي :

استخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk

لاختبار توزيع البيانات الطبيعي لمتغيرات البحث.

جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			الابعاد
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.061	200	0.814	0.120	200	0.292	التجديد الاستراتيجي
0.072	200	0.787	0.120	200	0.293	السيناريو الاستراتيجي
0.061	200	0.879	0.081	200	0.258	نظم المعلومات البحرية

يبين الجدول (2) نتائج اختبار (komogrov-smirnov) وهو اختبار غير معلمي وهو واحد من أهم اختبارات حسن المطابقة (Goodness of fit) وكذلك نتائج اختبار (Shapiro wilk) لاختبار اعتدالية البيانات أو التوزيع الطبيعي للبيانات ومن أجل قبول فرضية العدم أعلاه يجب أن تكون القيمة الاحتمالية الإحصائية لاختبار (sig) أكبر من القيمة المعنوية (0.05) للاختبار وبما ان جميع القيم الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ان المتغيرات (التجديد الاستراتيجي ، والسيناريو الاستراتيجي ، ونظم المعلومات البحرية) تتصف بصفة التوزيع الطبيعي وعليه سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية لاختبار فرضيات البحث

الصدق والثبات:

يقصد بالموثوقية ثبات اجابات افراد العينة او انها مدى الاتساق الداخلي في فقرات استمارة الاستبيان وبعبارة اخرى يقصد من الموثوقية الثبات في الاجابات عن اسئلة الاستبيان في حالة إجرائه في أوقات مختلفة، بشرط ثبات جميع الظروف الأخرى ولقياس مدى موثوقية وثبات إجابات العينة عن اسئلة اجابات استمارة

الاستبيان جرى استخدام معامل Cronbach's alpha . كما جرى استخدام معامل ارتباط (Pearson Correlation) لقياس صدق عبارات استمارة الاستبيان وكما مبين في الآتي :

الثبات لإجابات أفراد العينة: تشير الموثوقية إلى مدى ثبات الاجابات للعينة كما انها تقيس مدى الاتساق الداخلي للاستبيان او انه مدى ثبات الاجابات للاستبيان في حالة اجرائه في اوقات مختلفة بشرط ثبات جميع العوامل والظروف الاخرى ولقياس مدى موثوقية وثبات اجابات العينة عن اسئلة استمارة الاستبيان جرى استخدام معامل Cronbach's alpha .

اولا : الصدق والثبات لأبعاد محور التجديد الاستراتيجي :

يبين الجدول (3) نتائج اختبار الصدق والثبات لأبعاد محور التجديد

الاستراتيجي (بعد السياق ، وبعد المحتوى ، وبعد العمليات)

جدول رقم (3) نتائج معامل Cronbach's alpha ومعامل ارتباط

(Pearson) لاختبار الصدق والثبات للمتغيرات

المحور	الأبعاد	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
التجديد الاستراتيجي	بعد السياق	0.766	0.828	0.879
	بعد	0.796	0.809	
	بعد	0.754	0.844	
السيناريو الاستراتيجي	تحديد	0.762	0.892	0.908
	الرؤيا	0.803	0.876	
	صياغة	0.875	0.849	
	المقدرات	0.737	0.900	
نظم المعلومات البحرية	المنظمة	0.852	0.802	0.894
	الادارة	0.770	0.871	
	التكنولوجيا	0.777	0.877	

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار الصدق لمتغيرات الدراسة (التجديد

الاستراتيجي، والسيناريو الاستراتيجي نظم المعلومات البحرية) وأبعادهم يبين الجدول

ان معامل ارتباط سبيرمان (spearman) لجميع الأبعاد بلغت أعلى من القيمة

الادنى للارتباط والبالغة (0.40) وهذا يعني ان هنالك صدق في فقرات استمارة الاستبيان ، ومن نتائج قيم Cronbach's Alpha نستنتج وجود تقارب بين قيمة الفاكورنباخ لكل بعد وقيمة الفاكورنباخ وللمحور وهذا يعني وجود ثبات في الاجابات للمتغيرات.

الإحصاء الوصفي:

جرى احتساب المؤشرات الإحصائية الوصفية لمتغيرات البحث للتأكد من مدى مطابقة إجابات العينة مع فقرات استمارة الاستبيان جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية وشدة الإجابة

البعد	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
بعد السياق	4.35	0.70	16%	93%
بعد المحتوى	4.40	0.65	15%	93%
بعد العمليات	4.49	0.65	15%	94%
تحديد المشاركين	2.40	0.68	15%	93%
الرؤيا	2.32	0.76	18%	92%
صياغة	2.34	0.71	16%	94%
المقدرات	2.27	0.74	17%	92%
المنظمة	4.37	0.69	16%	90%
الادارة	4.34	0.71	16%	94%
التكنولوجيا	4.27	0.74	17%	92%

الجدول من اعداد الباحث بناء على إجابات العينة وباستخدام الحزمة البرمجية Excel

من الجدول اعلاه نستنتج وجود اتفاق لدى افراد عينة البحث مع ابعاد المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) بناء على قيمة المتوسط اذ تراوحت قيمة هذا المؤشر بين (4.35-4.49) وهي اكبر من القيمة الافتراضية والبالغة (3) كما تشير نتائج الاوساط الحسابية إلى عدم وجود

اتفاق لدى افراد عينة البحث مع ابعاد المتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي) بناء على قيمة المتوسط اذ تراوحت قيمة هذا المؤشر بين (2.35-2.49) وهي اصغر من القيمة الافتراضية والبالغة (3) كما تشير نتائج الاوساط الحسابية إلى وجود اتفاق لدى افراد عينة البحث مع ابعاد المتغير التفاعلي (نظم المعلومات البحرية) بناء على قيمة المتوسط اذ تراوحت قيمة هذا المؤشر بين (4.35-4.49) وهي اكبر من القيمة الافتراضية والبالغة (3) ، كما تشير قيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف إلى وجود تجانس في اجابات افراد العينة حول المتغيرات اذ تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.65-0.70) كما تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (15%-16%) وهذه القيم الصغيرة تدل على وجود تجانس عال واتفاق في الإجابة ونستنتج من زيادة قيم معاملات شدة الإجابة والتي تراوحت بين (93%-94%) ان هنالك وضوحا في صياغة المتغيرات

فرضيات البحث :

ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية اذ سيتم اثبات الفرضيات الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية

الفرضية الرئيسية الاولى H_1 : توجد علاقة تائير وارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير التجديد الاستراتيجي على متغير السيناريو الاستراتيجي

فرضياتها الفرعية

H_{1a} : توجد علاقة تائير وارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد السياق على السيناريو الاستراتيجي

H_{1b} : توجد علاقة تائير وارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد المحتوى على السيناريو الاستراتيجي

H_{1c} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد العملية على السيناريو الاستراتيجي

الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير التجديد الاستراتيجي على متغير نظم المعلومات البحرية فرضياتها الفرعية

H_{2a} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لابعاد محور التجديد الاستراتيجي لمتغير السياق على المعلومات البحرية

H_{2b} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد محور التجديد الاستراتيجي لمتغير المحتوى على المعلومات البحرية

H_{2c} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لابعاد محور التجديد الاستراتيجي لمتغير العملية على المعلومات البحرية

الفرضية الثالثة H_3 : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير نظم المعلومات البحرية على متغير السيناريو الاستراتيجي فرضياتها الفرعية

H_{3a} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير المنظمة على متغير السيناريو الاستراتيجي

H_{3b} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير الادارة على متغير السيناريو الاستراتيجي

H_{3c} : توجد علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية لمتغير التكنولوجيا على متغير السيناريو الاستراتيجي وفي حالة قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية أعلاه سيتم

استخدام تحليل المسار لتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات وكما يأتي

علاقة التأثير الرئيسية : توجد علاقة تأثير وارتباط مباشرة وغير مباشرة

لمتغير المستقل التجديد الاستراتيجي على المتغير المعتمد السيناريو

الاستراتيجي من خلال المتغير التفاعلي نظم المعلومات البحرية

علاقة التأثير الفرعية

H4a: توجد علاقة تأثير وارتباط مباشرة وغير مباشرة لأبعاد محور التجديد الاستراتيجي (بعد السياق، وبعد المحتوى ، وبعد العملية) على متغير السيناريو الاستراتيجي من خلال متغير المنظمة

H4b: توجد علاقة تأثير وارتباط مباشرة وغير مباشرة لأبعاد محور التجديد الاستراتيجي (بعد السياق، وبعد المحتوى ، وبعد العملية) على متغير السيناريو الاستراتيجي من خلال متغير الادارة

H4c: توجد علاقة تأثير وارتباط مباشرة وغير مباشرة لأبعاد محور التجديد الاستراتيجي (بعد السياق، وبعد المحتوى ، وبعد العملية) على متغير السيناريو الاستراتيجي من خلال متغير التكنولوجيا

اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى

يبين الجدول (5) نتائج تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغير السياق ومتغير المحتوى ومتغير العمليات على متغير السيناريو الاستراتيجي

جدول رقم (5) تحليل واختبار الفرضية الفرعية الاولى H1a;H1b;H1c

المتغير	المعيار	بعد السياق	بعد المحتوى	بعد العمليات
السيناريو الاستراتيجي	معامل الارتباط	.590 ^{**}	.635 ^{**}	.643 ^{**}
	Sig. (2-	.000	.000	.000
	وصف العلاقة	قوية وطردية	قوية وطردية	قوية وطردية
	القرار	ذات دلالة	ذات دلالة احصائية	ذات دلالة احصائية
	الترتيب	3	2	1
	(Constant)	1.659	1.777	0.593
	Beta	0.599	0.584	0.869

13.24	8.409	6.244	T
0.000	0.000	0.000	Sig.
45%	42%	33%	Adjusted
175.212	147.17	101.341	F
0.000	0.000	0.000	Sig.

الجدول من اعداد الباحث بناء على مخرجات الحزمة البرمجية spss.v26

نستنتج من الجدول اعلاه ان قيمة علاقة الارتباط بين متغير السيناريو الاستراتيجي ومتغير السياق بلغت (0.590) ومتغير المحتوى بلغت (0.635) ومتغير العمليات (0.643) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لكل معامل ارتباط مع مستوى المعنوية (sig<0.01;0.05) وهذا يعني معنوية علاقات الارتباط ، كما يتبين من الجدول ان قيمة معامل الانحدار لمتغير السياق على السيناريو الاستراتيجي بلغت (0.599) ومعامل الانحدار لمتغير المحتوى على السيناريو الاستراتيجي بلغ (0.584) ومعامل الانحدار لمتغير العمليات بلغ (0.869) وبمقارنة قيمة sig لكل معامل انحدار مع القيمة المعنوية نستنتج (sig<0.01;0.05) وهذا يعني معنوية علاقة التأثير ، ومن نتائج الجدول يتم قبول الفرضيات الفرعية (H1a;H1b;H1c) اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية يبين الجدول ادناه نتائج تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغير السياق ومتغير المحتوى ومتغير العمليات على متغير نظم المعلومات البحرية

جدول (6) تحليل واختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع	المعيار	متغير السياق	متغير المحتوى	متغير العمليات
نظم المعلومات البحرية	معاملات الارتباط	.571**	.670**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.571**	.670**	.702**
	وصف العلاقة	قوية وطردية	قوية وطردية	قوية وطردية
	القرار	ذات دلالة احصائية	ذات دلالة احصائية	ذات دلالة احصائية

الترتيب	3	2	1
(Constant)	1.695	1.777	0.593
Beta	0.599	0.584	0.869
T	10.061	12.136	6.175
Sig.	0.000	0.000	0.000
Adjusted R Square	33%	42%	45%
F	101.372	147.233	175.372
Sig.	0.000	0.000	0.000

الجدول من اعداد الباحث بناء على مخرجات الحزمة البرمجية spss.v26

نستنتج من الجدول اعلاه ان قيمة علاقة الارتباط بين متغير السيناريو الاستراتيجي ومتغير السياق بلغت (0.590) ومتغير المحتوى بلغت (0.635) ومتغير العمليات (0.643) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لكل معامل ارتباط مع مستوى المعنوية ($\text{sig} < 0.01; 0.05$) وهذا يعني معنوية علاقات الارتباط ، كما يتبين من الجدول ان قيمة معامل الانحدار لمتغير السياق على السيناريو الاستراتيجي بلغت (0.599) ومعامل الانحدار لمتغير المحتوى على السيناريو الاستراتيجي بلغ (0.584) ومعامل الانحدار لمتغير العمليات بلغ (0.869) وبمقارنة قيمة sig لكل معامل انحدار مع القيمة المعنوية نستنتج ($\text{sig} < 0.01; 0.05$) وهذا يعني معنوية علاقة التأثير ، ومن نتائج الجدول يتم قبول الفرضيات الفرعية (H1a;H1b;H1c) اختبار وتحليل الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

يبين الجدول ادناه نتائج تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغير المنظمة ومتغير الادارة ومتغير التكنولوجيا على متغير السيناريو الاستراتيجي جدول (7) تحليل واختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	المعيار	المنظمة	الادارة	التكنولوجيا
السيناريو	Correlation	.619**	.690**	.580**
الاستراتيجي	Sig. (2-	.000	.000	.000

وصف العلاقة	قوية وطردية	قوية وطردية	قوية وطردية
القرار	ذات دلالة	ذات دلالة	ذات دلالة احصائية
الترتيب	3	1	2
(Constant)	2.513	2.634	1.982
Beta	0.447	0.423	0.572
T	8.057	9.782	11.442
Sig.	0.000	0.000	0.000
Adjusted	26%	32%	39%
F	72.671	95.732	130.001
Sig.	0.000	0.000	0.000

الجدول من اعداد الباحث بناء على مخرجات الحزمة البرمجية spss.v26

نستنتج من الجدول اعلاه ان قيمة علاقة الارتباط بين متغير السيناريو الاستراتيجي ومتغير السياق بلغت (0.590) ومتغير المحتوى بلغت (0.635) ومتغير العمليات (0.643) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لكل معامل ارتباط مع مستوى المعنوية ($sig < 0.01; 0.05$) وهذا يعني معنوية علاقات الارتباط ، كما يتبين من الجدول ان قيمة معامل الانحدار لمتغير السياق على السيناريو الاستراتيجي بلغت (0.599) ومعامل الانحدار لمتغير المحتوى على السيناريو الاستراتيجي بلغ (0.584) ومعامل الانحدار لمتغير العمليات بلغ (0.869) وبمقارنة قيمة sig لكل معامل انحدار مع القيمة المعنوية نستنتج ($sig < 0.01; 0.05$) وهذا يعني معنوية علاقة التأثير ، ومن نتائج الجدول يتم قبول الفرضيات الفرعية (H1a;H1b;H1c) تقدير التأثير المباشر والتقدير غير المباشر لمتغير التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل على محور السيناريو الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال ابعاد محور نظم المعلومات البحرية كمتغير تفاعلي

تم تقدير علاقة التأثير المباشرة بين ابعاد محور التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل على محور السيناريو الاستراتيجي كمتغير تابع كما تم تقدير علاقة التأثير غير المباشرة من خلال متغير نظم المعلومات البحرية كمتغير تفاعلي اذ تم اعتماد الاسلوب الاحصائي تحليل المسار وباستخدام الحزمة البرمجية الاحصائية AMOS V24 لتقدير علاقة التأثير المباشر وغير المباشرة.

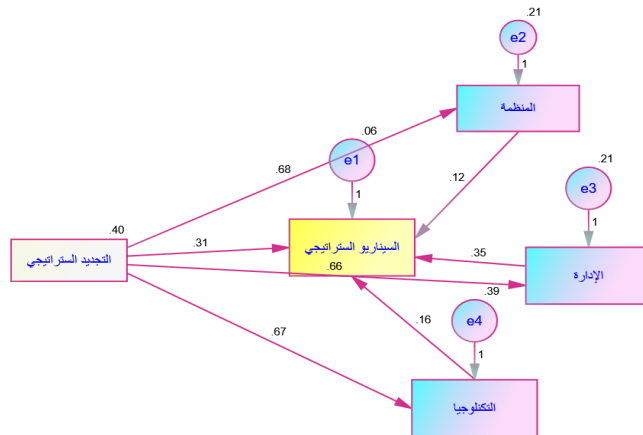
يبين جدول رقم (8) نتائج تحليل المسار لتقدير التأثير المباشر والتأثير غير المباشر لمتغير التجديد الاستراتيجي على متغير السيناريو الاستراتيجي من خلال ابعاد محور نظم المعلومات البحرية اذ بلغ التأثير المباشر (0.315) بينما بلغ التأثير غير المباشر لمتغير التجديد الاستراتيجي من خلال متغير المنظمة (0.842) ومن خلال متغير الادارة (0.234) ومن خلال متغير التكنولوجيا (105) كما بلغ التأثير غير المباشر الكلي لمتغير التجديد الاستراتيجي على متغير السيناريو الاستراتيجي (423) ، وبلغ التأثير الكلي (التأثير المباشر والتأثير غير المباشر) لمتغير التجديد الاستراتيجي على متغير السيناريو الاستراتيجي (738).

جدول رقم (8) نتائج تحليل المسار لحساب التأثير المباشر والتأثير غير المباشر بين المتغيرات

المتغير	اتجاه العلاقة	المتغيرات	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
التجديد الاستراتيجي	<--	السيناريو الاستراتيجي	.315	.423	
التجديد	<--	المنظمة	.685	.0842	
التجديد	<--	الإدارة	.660	.234	
التجديد	<--	التكنولوجيا	.668	.105	
المنظمة	<--	السيناريو	.123	هـ	
الإدارة	<--	السيناريو	.354		
التكنولوجيا	<--	السيناريو الاستراتيجي	.158		

وبين الشكل (2) مخطط تحليل المسار لمتغير التجديد الاستراتيجي على متغير السيناريو الاستراتيجي من خلال المتغيرات التفاعلية (المنظمة ، والإدارة ، والتكنولوجيا).

شكل رقم (2) مخطط تحليل المسار لمتغيرات البحث



المبحث الرابع . الاستنتاجات والوصايا

أولاً : الاستنتاجات Conclusions :

أ. الاستنتاجات الخاصة بالمتغير المعتمد (السيناريو الاستراتيجي) الذي يمثل مشكلة الدراسة:

- نتج عن البحث ضعف مؤشرات قياس السيناريو ، و نستنتج من ذلك ما يأتي :
- 1- وجود ضعف لدى الإدارات العليا السابقة في الأكاديمية البحرية التي لم تعر اهتماماً مناسباً لبعث تحديد المشاركين والذين يؤدون دوراً مهماً في تحديد مصير الأكاديمية البحرية ووضوح مستقبلها، إذ لم يجري تشكيل فرق عمل للمشاركة بوضع السيناريو المستقبلي للأكاديمية و لم يمنح صلاحيات واضحة للقيام بذلك.
 - 2- إن الرؤية الاستراتيجية للأكاديمية كانت مشوشة ولم تتضح ملامحها بشكل جلي ليتسنى رسم استراتيجيات واضحة تعزز من موقف الأكاديمية في المستقبل.
 - 3- لا توجد استراتيجية مصاغة ومحددة ومعلنة يمكن من خلالها استغلال الموارد بشكل أمثل و لتحدد إطار زمني واضح لتنفيذها.
 - 4- ليس من الواضح اهتمام الإدارات العليا المتلاحقة في الأكاديمية ببعث المقدرة الاستراتيجية مع أن هذا البعد موجود بالأساس من خلال التحري ولكن لم يؤطر بالشكل المنهجي، إذ لم تحدد الكوادر المتخصصة ولم توفر التكنولوجيا المناسبة لعمل اللجان ولم تخصص موازنات كافية لرسم سيناريوهات مستقبلية للأكاديمية.

ب . الاستنتاجات الخاصة بالعلاقة بين التجديد الاستراتيجي (المتغير المستقل) والسيناريو الاستراتيجي (المتغير المعتمد) .

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد التجديد الاستراتيجي في السيناريو الاستراتيجي ، أي أن نقاط الضعف في السيناريو (المتغير المعتمد) المذكورة في الفقرة أولاً أعلاه يمكن تحجيمها من خلال توظيف التجديد الاستراتيجي (المتغير المستقل) وهنا نحاول تفسير هذه النتائج من خلال الاستنتاجات الآتية :

1- اظهرت النتائج وجود تأثير لبعده السياق في السيناريو الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذا التأثير إلى ان مؤشرات القياس لبعده السياق متمثلة بـ (القيام بمسح للبيئة الخارجية والتحليل للبيئة الداخلية للأكاديمية البحرية وكذلك القيام بتقييم للموارد بأنواعها وتشجيع المبادرات الادارية) تؤدي دورا ايجابيا في بناء سيناريو استراتيجي للأكاديمية البحرية .

2- اظهرت النتائج وجود تأثير لبعده المحتوى في السيناريو الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذا التأثير إلى ان مؤشرات القياس لبعده المحتوى متمثلة بـ (استكشاف اسواق جديدة وتقديم افكار غير تقليدية وكذلك اقتناص الفرص وايضا تحجيم المخاطر) تؤدي دورا ايجابيا في بناء السيناريو الاستراتيجي للأكاديمية البحرية

3- اظهرت النتائج وجود تأثير لبعده العملية في السيناريو الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذا التأثير إلى ان مؤشرات القياس لبعده العملية متمثلة بـ (استمرارية وتكرار الاعمال الاستراتيجية والتقلبات الطارئة على المسار الاستراتيجي وكذلك التقبل والانفتاح على التغيير الاستراتيجي وايضا امكانية التحكم بالبعد الزمني للتنفيذ) تؤدي دورا ايجابيا في بناء سيناريو استراتيجي للأكاديمية البحرية .

ج . الاستنتاجات الخاصة لتأثير المتغير التفاعلي (نظم المعلومات البحرية) في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والسيناريو الاستراتيجي.

1- اظهرت النتائج وجود تأثير لبعده المنظمة في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي و السيناريو الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذا التأثير إلى ان

مؤشرات القياس لبعء المنظمة متمثلة بـ (وجود هيكل تنظيمي واضح وثقافة تنظيمية شاملة مع امتلاك سياسات ادارية داعمة مهمة بتدريب الكوادر الادارية والفنية) تؤدي دورا ايجابيا في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي في بناء سيناريو استراتيجي للأكاديمية البحرية .

2- اظهرت النتائج وجود تأثير لبعء الادارة في العلاقة بين السيناريو الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذا التأثير إلى ان مؤشرات القياس لبعء الادارة متمثلة بـ (التخطيط الفاعل وتحديد الاهداف والموارد وكذلك التنظيم المتمثل بتخصيص المهام والصلاحيات وايضا اختيار نمط القيادة المؤثرة بالأفراد مع اعتماد اساليب رقابية لقياس الاداء) تؤدي دورا ايجابيا في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي في بناء سيناريو استراتيجي للأكاديمية البحرية .

3- اظهرت النتائج وجود تأثير لبعء التكنولوجيا في السيناريو الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي ، ويمكن تفسير هذا التأثير إلى ان مؤشرات القياس لبعء التكنولوجيا متمثلة بـ (توفير البنى التحتية التكنولوجية مع توفير المعدات والاجهزة اللازمة والبرمجيات اللازمة لذلك مع الاهتمام بالتحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات) تؤدي دورا ايجابيا في تأثير التجديد الاستراتيجي في بناء سيناريو استراتيجي للأكاديمية البحرية .

ثانيا : التوصيات Recommendations :

1- يوصي البحث الإدارة العليا في الأكاديمية تعزيز الاهتمام ببعء تحديد المشاركين لكونهم يؤدون دوراً مهماً في تحديد مصير الأكاديمية ووضع مستقبلها والقيام بتشكيل فرق عمل للمشاركة بوضع السيناريو المستقبلي للأكاديمية البحرية ومنحهم صلاحيات واضحة تمكنهم من القيام بذلك.

2- وضع رؤية واضحة للأكاديمية البحرية على أن تكون واضحة الملامح تمثل دليل مرشد لجهود الأكاديمية البحرية في السير نحو المستقبل.

- 3- صياغة استراتيجية وإعلانها لكي تتمكن من خلالها الأكاديمية استغلال الموارد بشكل أمثل و لتحدد إطار زمني واضح لتنفيذها.
- 4- على إدارة الأكاديمية الاهتمام ببعد المقدرة الاستراتيجية من خلال توفير التكنولوجيا المناسبة لعمل اللجان وتخصيص موازنات كافية لرسم سيناريوهات مستقبلية للأكاديمية.
- 5- يوصي البحث إدارة الأكاديمية بتوسيع الاهتمام بالاستمرار بمسح البيئة الخارجية و بالتحليل للبيئة الداخلية للأكاديمية البحرية وكذلك القيام بتقييم للموارد بأنواعها وتشجيع المبادرات الادارية) .
- 6- يوصي البحث إدارة الأكاديمية البحرية بتوسيع الاهتمام بالاستمرار في استكشاف الاسواق الجديدة ودعم تقديم افكار غير تقليدية وكذلك القيام باقتناص الفرص وايضا زيادة تحجيم المخاطر .
- 7- يوصي البحث إدارة الأكاديمية البحرية بتوسيع الاهتمام في استمرارية وتكرار الاعمال الاستراتيجية وملاحظة التقلبات الطارئة على المسار الاستراتيجي وكذلك زيادة التقبل والانفتاح على التغيير الاستراتيجي وزيادة امكانية التحكم بالبعد الزمني للتنفيذ .
- 8- يوصي البحث إدارة الأكاديمية البحرية بتطوير هيكل تنظيمي واضح وتعزيز الثقافة التنظيمية وجعلها اكثر شمولية وزيادة الاهتمام بالسياسات الادارية الداعمة المهمة بتدريب الكوادر الادارية والفنية .
- 9- يوصي البحث إدارة الأكاديمية البحرية بالانفتاح والتوسع على التخطيط الفاعل والتركيز على تحديد الاهداف والموارد وكذلك جودة التنظيم المتمثل بتخصيص المهام والصلاحيات والتركيز على اختيار نمط القيادة المؤثرة بالأفراد وتطوير اساليب رقابية لقياس الاداء .
- 10- يوصي البحث إدارة الأكاديمية البحرية بمواكبة التكنولوجيا العالمية الحديثة و توفيرها لزيادة دعم البنى التحتية التكنولوجية للأكاديمية مع توفير المعدات والاجهزة اللازمة والبرمجيات الافضل والاحدث التي تلزم لذلك مع القيام بالتحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات .

References:

A-BOOKS :

- 1- Marwan Al-Attiyah, (2018), The Comprehensive Dictionary of Meanings, Dar Ghaida for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 2- Farid Fahmi Ziara, (2010), Introduction to the Analysis and Design of Scientific Systems, Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 3- Muhammad Al-Sirafi,(2021), Management Information Systems: Change and Application, Horus International Publishing and Distribution Foundation, Alexandria, Egypt.
- 4- Salah al-Din Awad al-Kubaisi ,(2020), Dar al-Sanhouri, Laws of Science and Technology for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.
- 5- Ahmed Fawzi Molokhia,(2006), Management Information Systems, Dar Al-Fikr Al-Jami'i for Publishing and Distribution. Cairo . Egypt .
- 6- Abdel Hamid Abdel Fattah Al-Maghrabi, (2011), Management Information Systems: A Functional Administrative Introduction, 1st edition, Modern Library, Cairo, Egypt .
- 7- Muhammad Abd Hussein Al-Taie, (2005), Introduction to Management Information Systems, Amman, Dar Wael for Publishing and Distribution, Jordan.
- 8- Reda Sahib Abu Hamad Al Ali, Sinan Kazem Al-Musawi, 2009), Functions of Contemporary Organization - A General Panoramic View, Iraq Publishing and Distribution Foundation, Amman, Jordan .
- 9- Asmahan Majid Al-Taher and Maha Mahdi Al-Khafaf,(2013), Introduction to Management Information Systems, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 10- Saad Ghaleb Yassin, (2009), Management Information Systems, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- 11- Taher Mohsen Mansour Al-Ghalibi, Saleh Mahdi Al-Amiri, 2014), Management and Business, 4th edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 12- Ghassan Qasim Al-Lami, (2008), Contemporary Technologies and Systems in Operations Management, Dar Ithraa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 13- Saleh Abdel-Rida Rashid and Ihsan Dahsh Jalab, (2015), Strategic Management and the Challenges of the Third Millennium, Dar Al-Mahraj for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 14- Taher Mohsen Mansour and Wael Muhammad Sobhi Idris, (2007), Strategic Management - An Integrated Methodological Perspective, Wael Publishing House. Jordan Amman .
- 15- Muhammad Hussein Manhal and Hashem Fawzi Al-Abadi, (2015), Strategic Scenario (Planning - Construction - Implementation), Dar Al-Radwan for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- 16- Fayez Jumaa Al-Najjar,(2010), Administrative Perspective: Management Information Systems, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Mosul.
- 17- Rami Salah Al-Gharaibeh, (2019), Scenario Planning, Applications in Foreseeing the Future, Madad Publishing and Distribution House, United Arab Emirates.
- 18- Aybars Tuncdogan, Adam Lindgreen, Henk Volberda & Frans van den Bosch ,(2019), Strategic Renewal ,core concepts ,antecedents, and Micro Foundations, ISBN ,Routledge Pupliching and Distribution Group.
- 19- Michael A. Mische, Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.(2001), p. 21 and Cynthia A. Longneck..
- 20- Ringland, Gill, & Young, L., (2006), (Scenarios in Marketing), John Wiley & Sons, Ltd.
- 21- Gupta , A. k. (2008) , (Management Information systems) ,The institution of engineers (India) .
- 22- Lindgren Mats & Bandhold Hans (2003). "Scenario Planning The link between future and strategy" first edition by palgrave macmillans in Great Britain.
- 23- Fink, Alexander,& Marr, Bernard,& Siebe, Andreas, &Kuhle, JensPeter;(2005) The future Scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight; management decision, v.43 no. 3
- 24- Baaten ,dennis H,H,M (2006) , GLOBAL sourcing strategy for 1T Services master thesis management of technology faculty of technology policy and managemt delft university of technology.
- 25- Sievinen, H. M. , Ikaheimonen, T, & Pihkala, T , (2020), “Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners” sciencedirect .

B-Dissertations & Thesis:

- 1- Hamed Karim Al-Hadrawi,(2015), The role of true leadership in strategic renewal through political skills, an analytical study in a sample of Iraqi universities, University of Kufa, Master’s thesis.
- 2- Muhammad Karim Obaid Al-Tamimi,(2017), The Impact of Human Resources Management on Strategic Renewal - A Field Study in Jordanian Commercial Banks, Middle East University, College of Business, Jordan, Master’s Thesis.
- 3- Fadel Radi Ghobash Al-Ghazali, (2013), The role of the differentiation and integration option in achieving the agility requirements for developing the strategic renewal model - applied research for a sample of decision makers in the Iraqi Ministry of Oil), University of Baghdad. College of Administration and Economics, Master’s thesis.
- 4- Aladdin Musa Al-Qarinawi, (2021), The Role of Strategic Renewal in Achieving Administrative Innovation - A Study on Palestinian Small Finance Institutions, Al-Aqsa University, College of Administration and Finance, Gaza, Master’s Thesis.

- 5- Ghazwan Mahmoud Jabr Al-Sudani,(2014), The Role of Management Information Systems in Stimulating the Foreign Investment Climate in Iraq, Al-Mustansiriya University, Baghdad, Master's Thesis.
- 6- Sultani Ammar,(2019), Information Technology and its Relationship to Organizational Performance, Larbi Ben M'hidi Oum El Bouaghi University, Algeria, Master's thesis.
- 7- Ahmed Muhammad Abdel-Al, (2017), Attitudes of senior administrations towards scenario planning and their impact on building talent capital: Performance management as a mediating variable - an experimental study in private Jordanian universities in the capital, Amman. Jordan, Middle East University, Amman, Jordan, Master's thesis.
- 8- Abdel Wahab Ali Kamel Abdel Aleem, 2007), an analytical study of the temporal development of maritime navigation, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Faculty of Maritime Transport and Technology, Alexandria, Egypt, doctoral thesis.
- 9- Zakaria Slatina and Haitham Bayoud, 2020), Management Information Systems and its Impact on the Performance of the Economic Institution, Case Study: Algeria Telecom Corporation - Tebessa Agency, Larbi Tebessi University. Tebessa, Algeria, aster's Thesis.
- 10- Yaroub Adnan Al-Saeedi, (2010), An introduction to formulating scenarios within the framework of the theories of balance and chaos - an experimental study in a sample of Iraqi ministries, University of Baghdad.
- 11- Firas Jamal Hosni Qawuq, (2019), the mediating role of competitive ability in the impact of the scenario planning process on competitive performance, a field study in private Jordanian universities in the city of Amman - Jordan, Middle East University, Amman, Jordan, Master's thesis.
- 12- Imran Hayawi Abboud, 2023), The impact of applying the international standard ISO 9001:2015 on strategic success (an applied study at the Arabian Gulf Academy for Maritime Studies), University of Basra, College of Administration and Economics, Master's thesis.
- 13- Muntadhar Jassim Muhammad, 2011), (The interactive relationship between the success factors of strategic scenario planning and its performance indicators and their impact on the effective management of crises - an applied study of the opinions of a sample of local administration leaders in the Najaf Governorate), University of Kufa, College of Administration and Economics, Master's thesis.
- 14- Aseel Muhammad Turki, 2018), (Scenario Planning and its Impact on Achieving Entrepreneurship in Education: An Exploratory Study of a Sample of Distinguished and Talented Secondary Schools in the Al-Najaf Al-Ashraf Governorate) J. Hadamah of Kufa, College of Administration and Economics, Master's Thesis octoral dissertation.
- 15- Ghassan Daoud and Amin , (2010), Administrative and Strategic Planning in a World of Diversity, Part One, Arab Society Library for Publishing and Printing, Amman, Jordan.

- 16- Andy Norris, 2014, Electrical Map Display and Information Systems and Marine Positioning Society of London.
- 17- His Eminence Suleiman Dawoud, Muhammad Thabet Pharaoh, and Talib Lafta 2019,: Strategic Thinking - Planning and Scenario, Library Net Publications.
- 18- Raafat Ali Mahmoud Al-Majdalawi, 2021 The impact of scenario planning practices on institutional discrimination in non-governmental organizations in the governorates Southern (Case Study: Federation of Health Work Committees), Al-Quds University, Palestine, Master's thesis.
- 19- Omar Muhammad Al-Durra. 2009. Introduction to management. Commerce College . Ain-Shams University . Cairo . Egypt.
- 26- Zaid Salah Khalil Al-Zalmi. 2022. The role of human resources capabilities in achieving strategic renewal. Faculty of Administration and Economics . University of Karbala. Albert, D. (2013). Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective (Doctoral dissertation, Difo-Druck Bamberg).
- 27- Riviere, M., & Suder, G. and Bass, A. E. (2018). Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective, International Business Review, 27(1),.
- 28- Mishina, Olga (2016) "The linkage between organizational learning and strategic renewal. A ca se study within the fishing industry" Master Thesi , University College of Southeast Norway.
- 29- Schmitt, A. , Raisch, S. , & Volberda, H. W, (2016) ," Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges", International Journal of Management Reviews Vol. 20, No.1.
- 30- Brian Tracy ,2015, (How the best leaders lead) puplishing divison of American management association amacom .
- 31- Yoe ,1983, 13 -Yoe, Charles. "Scenario-Based Planning and Decision-Making: Guidelines for Use in the US Army Corps of Engineers Planning Studies and Literature Review.
- 32- Lewis Herman , (1951) , practical guide to scenario writing ,new york , published by the world company 2231 west 11th street .
- 33- Borjeson , l , Hjoer ,M. ,Dreborg , K ., Ekvall, T & Finnveden , G . (2006) . Scenario types and techniques : Towards a user's guide .Futures , 38 (&),723-739.
- 34- Henry Mintzberg , "the fall and Rise of Strategic Planning " , source : Harvard Business Review , January,1993.
- 35- Jim Dator, (2011) ,"Futures Studies", Published by Hawaii Research Center for Futures Studies, Department of Political Science, William Sims Bainbridge, ed, Vol. 1, Chapter Four, pp. 32-40, University of Hawaii, Manoa,.
- 36- Abuzaid, A. N.(2018), "Scenario planning as approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCs)". Business: Theory and Practice,19,195.
- 37- Van Leeuwen Erik .P. .,(2007) " Recovered-Resource Dependent Industries and the Strategic Renewal of Incumbent Firms " A Multi –Level Study of

Recovered –Resource Dependence Management and Strategic Renewal in the European Paper and Board Industry.

B-Journal & Periodicals :-

- 1-Ayman Adel Eid, (2023), research (The impact of strategic renewal on achieving organizational sustainability - an applied study on chemical manufacturing companies in Sadat City), Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Volume 60, Number.
- 2-Hikmat Muhammad Falih,(2008), Journal (The Impact of Management Information Systems on Administrative Decision Making - A Study of the Opinions of a Sample of Administrative Officials in the Colleges of Tikrit University), Tikrit University Journal of Economic Sciences, Volume 4, Issue 10.
- 3-Chermack, Thomas J.,(2007) . " Disciplined imagination " : Building Scenarios and Building Theories,Journal of Futures,Vol. 39, pp. 1–15.
- 4-Burgelman RA. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. Organization Science 2: 239-262 .
- 5-Agarwal, Rajshree ,Helfat, Constance E.,(2009), Strategic Renewal of Organizations, Organization Science , Vol. 20, No. 2,pp. 281–293.
- 6- Kwee, Z ., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda , H.W.(2011). the influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004. Journal of management studies, 48: 984-1014.
- 7-L , Euripides ,M ,Nick ,(1994) ,Information Technology & Organizational Structure Of Greek public Administration, (International Journal Of public Administration) ,Vol.17 ,No ,1 ,p ,7-18 .
- 8-Chermack TJ, Coons LM, O'barr G, Khatami S (2017) The effects of scenario planning on participant reports of resilience. European Journal Training and Development 41 (4): 306-326. Economic and Commercial Sciences, Algeria,Vol.2,No.5.
- 9-Maijanen Paivi Jantunen Ari And Hujala Maija . , (2015)" dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting " , Int .j. business excellence , Vol. 8 ,No . 1.