

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياكة واسط

مؤيد محيسن عناد/باحث/ moaidalaidy@uomustansiriyah.edu.iq

أ.د. شهناز فاضل احمد/الجامعة المستنصرية/كلية الادارة والاقتصاد / Shahinaz1974@uomustansiriyah.edu

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i141.999>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2023/10/16

تاريخ أستلام البحث : 2023/6/18

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين كلاً من المسح البيئي كمتغير مستقل وجاهزية التغيير الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعادها (الملائمة ، الدعم الاداري ، فاعلية التغيير ، تكافؤ الفرص) ، لذلك تتمحور مشكلة البحث الحالي حول المنافسة الشرسة بين المنظمة المبحوثة والشركات الاجنبية مما يهدد بقاء الشركات الوطنية لتقديم منتجاتها المحلية ، وتمت صياغة المشكلة على شكل تساؤلات تضمنت عن مدى فهم وإدراك (عينة الدراسة) في مصنع نسيج وحياكة واسط اهمية المسح البيئي في توسيع دائرة الحلول المختلفة في معالجة المشاكل والمعوقات وتصحيح مسارات العمل ، فضلاً عن مدى العلاقة والتأثير بين المتغيرات ميدانياً . واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والخروج منها بعدد من النتائج ، اختير مصنع نسيج وحياكة واسط احد تشكيلات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود التابع الى وزارة الصناعة والمعادن العراقية اما عينة البحث فكانت قصدية عمدية تمثلت بالمديرين على جميع المستويات والبالغ عددهم (105) واعتمد الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وباستخدام مقياس (Likert) الخماسي حيث تضمنت الاستبانة (45) فقرة وتم استخدام البرامج الاحصائية (SPSSV.25,AMOS V.25) في تحليل ومعالجة البيانات من خلال الاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية منها (التحليل العاملي التوكيدي ، اختبار التوزيع الطبيعي ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل التباين ، معامل الاختلاف النسبي ، تحليل الارتباط البسيط ، نمذجة المعادلة الهيكلية) ، وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية وتأثير معنوي للمسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي, ما يدل على الدور الجوهرى للمسح البيئي في تحقيق الجاهزية والاستعداد للتغيير الاستراتيجي الناجح في المصنع المبحوث كما اختتم البحث الحالي بعدد من التوصيات والاليات المقترحة للتنفيذ والتي تخدم المصنع المبحوث حسب المدة الزمنية, والاصالة القيمة لتوسيع المسح البيئي دائرة الحلول والمقترحات المختلفة وتقديم خيارات استراتيجية اكثر ملائمة لجاهزية المنظمة للاستعداد للتغيير الاستراتيجي الفعال في بيئة سريعة التغيير .

الكلمات المفتاحية: المسح البيئي ، جاهزية التغيير الاستراتيجي ، مصنع نسيج وحياكة واسط .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلة 48 العدد 141 / كانون الاول / 2023

الصفحات : 15 - 30

* بحث مستل من رسالة ماجستير .

المقدمة

العصر الذي يعيشه العالم اليوم ، يختلف في سماته وملاحمه والياته عن كل العصور الماضية ، فهو يتمتع بقوة التنافس على المستوى الدولي والاقليمي والمحلي كحقيقة اساسية ومن هنا يتحتم على المنظمات ، العمل بالتميز والابداع والابتكارات المتجددة من اجل اكتساب الميزة التنافسية في بيئة الاعمال وتحسين موقفها التنافسي في الاسواق المحلية ، والمحافظة على حصتها السوقية وفي هذا الصدد يجب على المنظمات وخاصة الرائدة منها ، بممارسة المسح البيئي باعتباره مدخل من مداخل الادارة الاستراتيجية الحديثة لمساهمتها الفاعلة في ايجاد روى مختلفة في تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للاستعداد للتغيير الاستراتيجي المستدام ، بما يتلائم مع ها التنظيمية ، لذى تم تبنيها من قبل الرواد ، والباحثين في ادارة الاعمال لتأثيرها المباشر في جميع أنشطة المنظمة من خلال نظراتها الشمولية ، ورصدها للتغيرات البيئية الداخلية ، والخارجية للمنظمة وبذلك فان موضوع المسح البيئي يعد من الإسهامات البحثية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ، ومن اهم القضايا المعرفية التي لا زالت في طور التشكيل والتأطير على المستويين النظري والتطبيقي .

لذلك تتمحور مشكلة البحث حول المنافسة بين المنظمة المبحوثة والشركات الاجنبية مما يهدد بقاء الشركات الوطنية لتقديم منتجاتها المحلية ، وتمت صياغة المشكلة على شكل تساؤلات تضمنت عن مدى فهم وادرك (عينة الدراسة) في مصنع نسيج وحياسة واسط اهمية مؤشرات العدسة الاستراتيجية في توسيع دائرة الحلول المختلفة في معالجة المشاكل والمعوقات وتصحيح مسارات العمل ، فضلاً عن مدى العلاقة والتأثير بين المتغيرات ميدانياً .

وهكذا انبثقت من هذه البحث العديد من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تهدف الى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين كلاً من المسح البيئي كمتغير مستقل وجاهزية التغيير الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعادها (الملائمة ، الدعم الاداري ، فاعلية التغيير ، تكافؤ الفرص) ، ودرجة ترتيب أبعادهما بحسب الاولوية والاهمية ، من خلال اختيار مصنع نسيج وحياسة واسط احد تشكيلات الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود التابع الى وزارة الصناعة والمعادن العراقية ليكون مجتمعاً للبحث ، لأهميته الاقتصادية للبلد ، اما عينة البحث فكانت قسدية عمدية تمثلت بالقيادات العليا من (مدير المصنع ، معاون المدير ، ومدراء الاقسام والشعب والوحدات ، ومعاونيه) والبالغ عددهم (105) كعينة قسدية عمدية ، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمنبثقة من عدد من المقاييس الاجنبية ، وباستخدام مقياس (Likert) الخماسي حيث تضمنت الاستبانة (45) فقرة .

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

من خلال استقراء الواقع البيئي للشركات الصناعية العراقية فان اغلب مصانع العراق اليوم تعاني من الضعف في الانتاجية ، وقلة الموارد الاولوية ، والتدني في البنى التحتية ، والابتعاد عن مواكبة التطور التكنولوجي نتيجة الظروف الخارجية التي تعرض اليها البلد منذ أحداث عام 2003 ولحد الان ، لذلك تتمحور مشكلة البحث حول المنافسة الشرسة بين المنظمة المبحوثة والشركات الاجنبية مما يهدد بقاء ونمو الشركات الوطنية في تقديم منتجاتها المحلية .

ثانياً: اهمية البحث

تنبثق اهمية البحث من اهمية المتغيرات وحدثتها اذ تعد من السمات الفاعلة والملازمة للقيادة التنفيذية في معالجة التحديات التي تواجه القطاع الصناعي اذ يتم تسليط الضوء على دور المسح البيئي ومدى تأثيرها في تعزيز جاهزية التغيير المستدام لتحقيق الابداع والتفوق على الشركات المنافسة ، اضافة الى المتغيرات المبحوثة تعد من المواضيع الحديثة والمهمة لدورها الفاعل والمؤثر في بيئة الاعمال .

ثالثاً: اهداف البحث

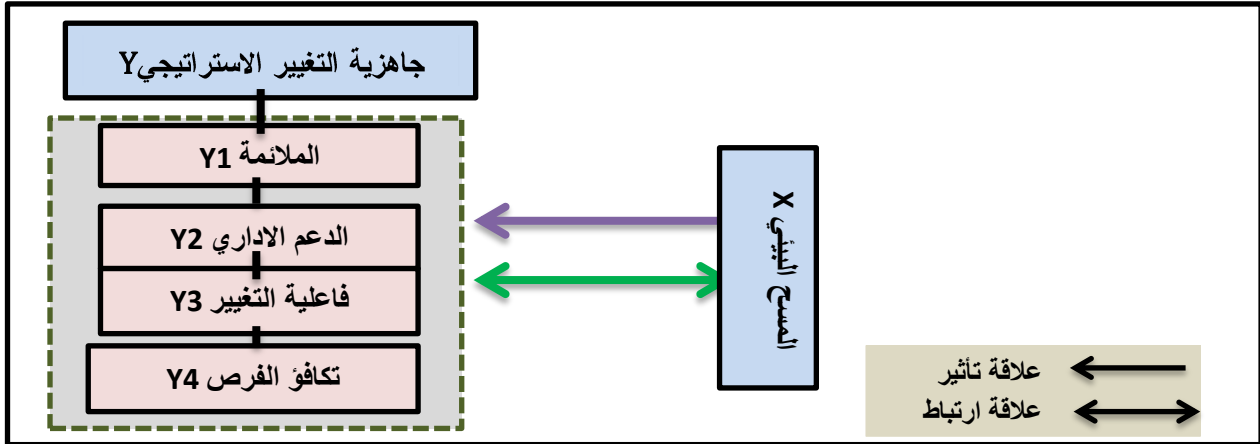
1. التعرف على مدى استخدام المسح البيئي في المصنع المبحوث في انتقاء الاستراتيجيات الفاعلة ومدى ملائمتها للبيئة الخارجية لتجنب الانجراف الاستراتيجي .
2. تحليل مستويات الرؤية المعرفية للقيادات الاستراتيجية واستكشاف اهم الابتكارات والحلول الانية ومدى التخطيط المسبق لمواجهة العواقب السلبية .
3. التوصل الى العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث (المسح البيئي وجاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها) .

رابعاً: فرضيات البحث

يعتمد الباحث على الفرضيات التي تعكس الغايات والاهداف المراد الوصول اليها والتي تعكس طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات وكما يلي :-

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لاراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسح البيئي وجاهزية التغيير بأبعدها .
الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمسح البيئي في جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعدها . ووفق لفرضيات البحث حسب الشكل (1) انموذج فرضي لمتغيرات البحث وكما يلي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

- يتكون البحث الحالي من متغيرين رئيسيين ، ومقاييس فرعية يمثل المتغير الرئيسي المستقل بـ المسح البيئي ، والمتغير التابع جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعاده وكما يلي:-
1. **المسح البيئي (x)** : ويشار اليها بأدوات المستخدمة لدراسة التأثيرات البيئية المحتملة بما في ذلك ادوات الاستشعار عن بعد لفهم العناصر والمشاكل الخارجية.
 2. **جاهزية التغيير الاستراتيجي (y)** : الاستعداد لتوقع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة والاستجابة لها من اجل الحصول على القدرة التنافسية ، وضمان استمرارية المنظمة من خلال تحقيق الموائمة بين الصياغة والتنفيذ لاستراتيجياتها لتحمل المخاطر في عملية صنع القرار .
 - أ. **الملائمة** : تشير الى مدى التوافق ، والانسجام بين الاهداف والغايات المخططة مع البيئة الخارجية ، ومواردها الداخلية ، والقدرة في توجيه الموارد والجهود نحو تحديد موقعها التنافسي .
 - ب. **الدعم الاداري** : يشير الى دعم الادارة الناجحة لجميع الانشطة والممارسات الخاصة لجاهزية التغيير الاستراتيجي ، وصياغة وصقل البرامج التدريبية والتطويرية وتحديد الموقع الاستراتيجي .
 - ج. **فاعلية التغيير** : تشير الى القدرة على الاستعداد للتغيير بكفاءة ، وفاعلية عالية ، والتكيف مع التغييرات البيئية بشكل سريع وفعال لتحقيق الاهداف المرغوبة حسب الرؤيا الاستراتيجية .
 - د. **تكافؤ الفرص** : مبدأ يهدف الى تهيئة الفرص المتساوية لجميع العاملين في المنظمة من خلال تبني سياسات ، وبرامج تشجع على المساواة ، وتقليل التمييز وتحقيق العدالة الاجتماعية .

سادساً: منهج وحدود البحث

يشار اليها بالخطة المثلى في بيان طرائق ، واجراءات جمع، وتحليل البيانات ل يتم من خلالها كيفية تصميم الاجراءات المبنية على استكشاف اراء افراد العينة بشأن المتغيرات ، وقد اعتمد الباحث المنهج (الوصفي- التحليلي) لكونه منهج ينفرد بالشمولية ، والامتياز في عملية تحليل البيانات والوصول الى افضل الحلول للمشكلة .

سابعاً: ادوات البحث ومقاييسه

1. **الجانب النظري**
اعتمد الباحث في الحصول على البيانات، والمعلومات من شتى المجالات لتعزيز البحث الحالي، والتي تجسدت بالمصادر، والادبيات السابقة العربية، والاجنبية من كتب، ودوريات واطاريح، ورسائل، وبحوث جامعية، ومواقع شبكة الانترنت ذات العلاقة بمتغيرات البحث.
2. **الجانب التطبيقي**
اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على مجموعة من الوسائل والادوات وكما يلي:-
أ. **الاستبانة** : وهي من الادوات الرئيسية في البحث العلمي في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات البحث حيث تضمنت الاستبانة من (45) فقرة وفق المتغيرات الرئيسية وكذلك الفرعية شمل قسمها الاول معلومات تعريفية خاصة لعينة البحث ام القسم الثاني فقد ضم متغيرات البحث الرئيسية والفرعية على وفق

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

مقياس (Likert) الخماسي (1- اتفق تماماً...الى...5- لا اتفق تماماً) والجدول (1) يبين مصادر التي تم اعتمادها في اعداد مقاييس البحث بشكل اكثر تفصيل.

الجدول (1) المقاييس الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث والمقاييس المعتمدة

المصدر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Hassanabadi,2019:133)	-	المسح البيئي
(Holt et al.,2007:242-243)	الملائمة, الدعم الاداري, فاعلية التغيير, تكافؤ الفرص	جاهزية التغيير الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثان

- ب. المقابلات الشخصية : تم إجراء المقابلات الشخصية مع عينة مختارة من العينة الأصلية في مصنع نسيج وحياسة واسط لبعض القيادات لما لهم تأثير مباشر في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات .
- ج. المصادر الرسمية : تضمنت البيانات المتحصلة من سجلات (المصنع) المبحوث من أجل احصاء عدد المدراء من اصحاب القرار الذين يمثلون العينة المستهدفة، اضافة الى معلومات خاصة بالهيكلية .

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على الاساليب والادوات الاحصائية المختلفة لغرض ايجاد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، اذ تم استخدام اهم البرامج الاحصائية للوصول للنتائج الحقيقية ومنها برامج التحليل (Microsoft Excel 2013, Amos V. 25, SPSS V. 25) للوصول الى النتائج الفعلية وكما يأتي :-

1. اساليب التحليل الإحصائي الوصفي

- أ. الوسط الحسابي **Arithmetic mean**:- وهو من اهم مقاييس النزعة المركزية من اجل تحديد مستوى اجابات الافراد حول الفقرات.
- ب. الانحراف المعياري **Standard deviation**:- أداة قياس إحصائية تقيس مدى التشتت في الآراء والإجابات للعينة المختارة عن وسطها الحسابي.
- ج. معامل الاختلاف النسبي **Relative coefficient of difference**:- احد الاساليب الاحصائية ويستخدم لتحديد مدى تجانس اجابات العينة.

د. الأهمية النسبية **Relative importance** : - لتحديد مستوى شدة الإجابات وأهميتها النسبية ميدانياً من خلال قسمة الوسط الحسابي للعبارة على اعلى درجة يأخذها المقياس (عبد الرحمن، 2018: 135)

2. أساليب اختبار الفرضيات

- أ. تحليل الارتباط البسيط **(Pearson)** : أداة مهمة في تفسير العلاقة بين متغيرين.
- ب. نمذجة المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling**:- لقياس علاقات التأثير البسيط والمتعدد بين المتغيرات ، و يمكن اعتبارها مزيجاً من تحليل العوامل والانحدار ، (Fariyanda,2023:35)

تاسعاً: مجتمع البحث

بينت نتائج المسح الاولي التي اجريت للمصنع المبحوث ملائمتها لطبيعة البحث وكذلك الاهداف المبتغى تحقيقها مع واقع المسح المبحوث، والعينة المختارة حسب الهيكلية التي تضم اصحاب القرار من المدراء

عاشراً: عينة البحث

تم اختيار مصنع نسيج وحياسة واسط التابع الى الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود في مدينة بغداد احد التشكيلات التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن كمجتمع للبحث ، بحيث تم اختيار عينة عمدية قصدية بلغت (105) مديراً ممن يشغلون منصب (مدير المصنع ، ومعاونه ، ومدراء الاقسام والشعب والوحدات ومعاونيهم)

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث

اولاً: مفهوم المسح البيئي (المتغير المستقل)

يشير مصطلح المسح البيئي الى القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها يمكن معرفة وفحص الاشارات المرسله من بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف مع الاستعداد للتغيير من خلال اعادة توزيع ، وتوجيه الموارد بكفاءة ، وفعالية عالية (Flaih & Chalab,2022:3158) حيث أصبحت البيئة الخارجية مصدر رئيسي لعدم اليقين في ادارة الأعمال التجارية ، خاصة لمتخذي القرار الاستراتيجي ، والمسؤولين عن الحفاظ على الميزة التنافسية لذا تم التوجه الى تنمية المسح البيئي لفاعليته في تصور التطورات المحتملة للاتجاهات ، واستكشاف الطرق الفعالة للتغيير (Jorn,2017:1124).

ثانياً: اهمية المسح البيئي

تكمن اهميته في المساعدة على تخطيط مسار الاعمال المستقبلية لتجنب المفاجآت وتحديد التهديدات (Song et al,2022:370) وغالباً ما يتم تزويدهم بصورة متكررة بالمعلومات والبيانات من اجل المعالجة

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لاراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

الانية ، والتي تعتبر حاسمة من خلال بصيرتهم الاستراتيجية ، (Yu et al,2019:11) ، وبالتالي تنخفض حالة عدم اليقين المرتبطة بالقرارات المنفذة على المدى الطويل (Abed et al,2021:777) ولأهميتها في تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئات الخارجية من فرص وتهديدات والتي تحد من المنظمة على الاستفادة من تلك الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف (رضوان،2015: 27) بينما يعتبرها القادة الاستراتيجيون من الدوافع الرئيسية في البحث عن الفرص وتقييمها ومراقبة التأثيرات الخارجية المحتملة وإدارة العلاقات التنظيمية (Robinson,2015:108).

ثالثاً: اهداف المسح البيئي

ان الهدف الرئيسي للمسح البيئي جمع البيانات والمعلومات واستخدام القدرة التحليلية والتنبؤية من اجل التنبؤ بالتأثيرات المستقبلية للمساعدة في التخطيط الاستراتيجي الناجح (Jiang,2015:3) ، وتحقيق التوافق الاستراتيجي بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية لما لها من تأثير مباشر بفاعلية المنظمة لبلوغ الاهداف الاستراتيجية، واتخاذ القرارات المصيرية (Johnson et al ,2008:19) فالتحليل المبني على الحدس يفتقر الى خاصية عدم اليقين لذلك فإن الإدارة العليا لا تعتمد في التنفيذ، ويؤكد (Paliokaité et al ,2014) (163) ان غاية ال تساعد المنظمة بأدراك التغيير الاستراتيجي في مرحلته المبكرة وتميز تأثيره عليها في الصياغة والاستجابة للبيئة الخارجية (Hassanabadi,2019:6) فإن بداية اي صياغة استراتيجية للمنظمة يجب ان يسبقها مسح بيئي خارجي لبيئتها لرصد الفرص والتهديدات المحتملة ومسح داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف وتقييمها (حمود والعطوي،2022: 482).

رابعاً: مفهوم جاهزية التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع)

يستخدم مصطلح الجاهزية لدى الباحثين العرب مرادفاً للتغيير الاستراتيجي ، او الرشاقة الاستراتيجية ، او خفة الحركة الاستراتيجية للاستجابة البيئية ضمن المعايير الناجحة ، والاستعداد للمضي قدماً نحو التطور الاستراتيجي في جميع أنشطة المنظمة ، والتكيف معها (Drucker,2014:4) ، وتشير الى جاهزية التخطيط المنهجي في وجود التغيري ر، والعمليات ، والتفكير في جميع السيناريوهات حول ما قد يحدث في (Mazlum,2022:2) ولفحص برامج التغيير على نطاق واسع مثل عمليات الدمج والاستحواذ من خلال فحص العلاقة بين العاملين وبيئاتهم المؤسسية (Amis&Aissaoui,2013:16).

خامساً: اهمية جاهزية التغيير الاستراتيجي

وتشير الى زيادة قدرة المنظمة للاستجابة ، والتفاعل من خلال اعتماد الاجراءات ، والمراحل المتعددة لحل المشاكل ، ومعالجتها ، ومن ثم تقييم المخاطر ضمن رؤيا واضحة ، واشراك الجميع في عملية صنع القرار ، وتنفيذ عملية صياغة الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة (Yi et al,2014:19) ، وتعتبر نقاط قوة ، واستيعاب للموارد المتاحة ، وتوقع للتغيرات البيئية والاستجابة لها ، والتعافي منها بشكل فعال (Frennesson et al,2021:87) ، وتحقيق الفوائد الدائمة ، ونقل المنظمة الى الحالة المستقبلية المرغوب بها (Ahmad,2017:4) ، اضافة الى تحقيق المركز التنافسي للمنظمة وسرعة الاستجابة الى الاحداث البيئية غير المتوقعة لضمان نجاح العمليات (Ahmed,2022:206).

سادساً: اهداف جاهزية التغيير الاستراتيجي

هنالك مجموعة من الاهداف الاستراتيجية الناجحة من اجراء الجاهزية للتغيير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي ، وحسب وجهات النظر لـ (مريم، 2021: 47) و(جرادات، وآخرون، 2013: 34) وكما يلي:-

1. تعزيز قدرة المنظمة على العمل الجماعي من اجل تحقيق الاهداف والغايات المخططة .
2. تشخيص المشاكل ، والمعوقات ، ومعالجتها ، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال المكافاة ، والحوافز وزرع الثقة ، والانفتاح الثقافي نحو التغيير .
3. تحسين القدرة التنافسية ، والتكيف مع المحيط الخارجي من اجل البقاء ، والنمو ، والتوسع .
4. زيادة الوعي الاستراتيجي للإدارة العليا باتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من الاساليب القديمة ، وإدارة الصراعات ، والانقسامات المقاومة للتغيير بشكل يخدم المنظمة .
5. خلق الاستجابة لتبني الطرق الجديدة ، ومواكبة التغييرات الحديثة (Lai,2023:17) .
6. مراقبة التغييرات التكنولوجية في الاسواق الخارجية ، من اجل الاستعداد لتطوير استراتيجيات المنظمة ، والتكيف التكنولوجي (Hayashi et al,2023:68) .

سابعاً: استراتيجيات جاهزية التغيير الاستراتيجي

يتحقق التنافس بشكل اكثر فعالية من خلال استخدام ثلاثة استراتيجيات لتنفيذ جاهزية التغيير باتفاق كلا من (ابو شريف،2016: 57) و (David,2017:339) وكما يلي:-

1. استراتيجية تغيير القوة : وتتضمن اصدار الاوامر ، وتنفيذها ، وتتميز هذه الاستراتيجية بانها سريعة التنفيذ ، ولكنها تعاني من انخفاض الالتزام ، والمقاومة العالية .

2. استراتيجية التغيير التريوي : وتشير الى اقتناع العاملين ، وكسب عقولهم ، وقلوبهم ، وتحفيزهم على تغيير تفكيرهم نحو الاستعداد للتغيير ، والانفتاح على الاشياء الجديدة ، (Grant,2023:243).
 3. استراتيجية التغيير العقلاني : وهي محاولة جادة لا قناع الاشخاص بان التغيير لمصلحتهم الشخصية ، واشراكهم في صناعة القرار ، واقامة ورش عمل تنقيفية .
- ثامناً: ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي**
1. **الملائمة** : يشير بعد الملائمة الى المدى الذي يمكن ان تكون جاهزية التغيير الاستراتيجي المبتكرة منسجمة مع ثقافة العاملين وتخدم توجهاتهم في العمل ويحقق قيمة وفائدة المتوخاة منها على المستوى التنظيمي (AL- (Abrow&Abrishamkar,2013:22)، والتي تتناسب مع الخيار الاستراتيجي لتحسين الاداء من خلال الاعتماد على استراتيجيات مبتكرة للتغيير (Ngo,2021:59) ، ولرفع الاداء للتنفيذ الفعال ، وتشكيل السلوكيات المعرفية المطلوبة للتغيير الايجابي ، وحسب توقع الاداء (Collins& Kehoe, 2016:30) بحيث تتلاءم العمليات مع الاهداف والغايات المخططة للتحرك حسب الفرص المتاحة (Hartley et al,2023:72) .
 2. **الدعم الإداري** : تشارك جهات عديدة في دعم جاهزية التغيير الاستراتيجي باعتبارها عملية ديناميكية متعددة الواجه كالمدرء الاستراتيجيين ، والمستفيدين ، ووكلاء التغيير مما يسمح لهم من استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات (Kunisch et al,2017:7) ودعم العلاقات المتبادلة بين العاملين والمنظمة يمثل شكل من اشكال الاستجابة للتغيير والاستعداد له وارتفاع الجاهزية للعاملين (Suri,2020:40) ، والتوجه الاستراتيجي بشكل فعال وسريع للتغيير (Dzwigol et al,2019:1) ، وتحسين الاداء وتحديد الادوار ودعمها لنجاح الاعمال (Yaacob et al,2019:1274) ، والذي يتأثر بالدعم والاتصال والمشاركة بقوة القيادة الاستراتيجية (MacKay & Chia ,2013:64) .
 3. **فاعلية التغيير** : المدى الذي يشعر بها العاملين انهم يمتلكون المهارات والخبرات ، وانهم قادرين على تنفيذ المهام والانشطة المرتبطة بالتنفيذ بكفاءة عالية من اجل تصحيح الانحرافات عن المسار المخطط ، وحل المشاكل والاستجابة البيئية (MacKay&Chia ,2013:59) ، والبحث عن عدد الفرص لاستثمارها في ضوء الاستراتيجيات المتخذة حسب تغيير الاسواق الخارجية في تتبع الصفقات التجارية ، واستبعاد الاستراتيجيات الاقل مثالية (Logue,2023:324) ، ويعتبر التغيير الاستراتيجي من اهم سلوكيات القيادة الناجحة (مريم ،2016: 31) لمواكبة التطور والازدهار بشكل افضل (خولة،2014: 62) ، التخطيط والتفكير الاستراتيجي والمشاركة (Wheelen&Hunger,2012:6) . عن طريق قنوات الاتصال مع البيئات المختلفة واغتنام الفرص ومقابلة التهديدات مع سرعة الاستجابة للمخاطر والتحديات (Azeez,2019:2909) .
 4. **تكافؤ الفرص** : المدى الذي يشعر فيه العامل انه سيستفيد او لا يستفيد من جاهزية التغيير الاستراتيجي الحالي وفوائده التي ادركها لتأثيرها على السلوكيات ، والتصرفات وكرده فعل لدعمهم حسب منافعهم الشخصية (Wang et al,2020:10) ، اذ يتم النظر على انه فرصة في تبني التغيير المقترح لتحقيق رفاهيتهم وان شعروا بأنه سيضر بمخرجاتهم فقد يحاولون موازنة المعادلة من خلال مقاومة الجهد وتخريبه (Bernerth,2004:45) ، لذلك ستكون البات المكافأة من قبل الادارة العليا مناسبة في توجيه سلوك العاملين وتوضيح الاهداف الاستراتيجية (Henry, 2021:666) ولكي ينجح ذلك يتم منح المرؤوسين السلطة والمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية وتحمل المسؤولية بشكل جماعي (Mcdowell,2023:144) . بما يخدم غايات واهداف المنظمة نحو التجدد الاستراتيجي واعادة الهيكلة والاجراءات المتخذة في هذا الاتجاه (Ahmed,2020:1190) .

المبحث الثالث

الاطار العمالي للبحث

وصف وتشخيص متغيرات البحث

أولاً : وصف وتشخيص متغير المسح البيئي

من اجل تحليل اجابات الافراد عينة البحث على مستوى مصنع نسيج وحياسة واسط محل التطبيق فقد استند الباحث الى ما اشار اليه (عبد الفتاح ، 2008 : 541) في ضوء اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي الميدانية، وكما يبين في الجدول (2) وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف المسح البيئي وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي :

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

1. وصف وتشخيص المسح البيئي

حيث تم قياس المسح البيئي بـ(5) عبارات قياس تدرجت من (ESC₁-ESC₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.710) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.724) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (19.50%) ويحقق اهتمام نسبي (74.20%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1 - 1.79	ضعيف جدا
2	1.80 - 2.59	ضعيف
3	2.60 - 3.39	متوسط
4	3.40 - 4.19	عالي
5	4.20 - 5.00	عالي جدا

المصدر : عبد الفتاح ، عز حسن (2008) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS)" ط 1 ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ص 541 .

على ما يتضمنه المتغير بمستوى عالي مما يشير الى ان المصنع عينة البحث يشجع العاملين على تشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في البيئة ويدعم مشاركة الجميع في ايجاد الحلول المناسبة للتحديات والمعوقات التي تواجهه . اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة (الاخذ بأراء الخبراء والمبتكرين لجمع المعلومات والافكار الابداعية من اجل ضمان ديمومة انجاز الاعمال) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.865) وكان ذو مستوى عالي ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.976) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (25.25%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (77.30%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات المتغير نلاحظ ان الفقرة الثالثة (التعرف على أنشطة وقرارات الشركات المنافسة ورصد تحركاتهم) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.558) وكان ذو مستوى عالي ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.857) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (24.09%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (71.16%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

الجدول (3) : المقاييس الوصفية لمتغير المسح البيئي

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	تشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في بيئتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.769	0.862	22.86	75.38	2
2	مشاركة الجميع في ايجاد الحلول المناسبة للتحديات والمعوقات في بيئة العمل الخارجية.	3.606	0.886	24.57	72.12	4
3	التعرف على أنشطة وقرارات الشركات المنافسة ورصد تحركاتهم.	3.558	0.857	24.09	71.16	5
4	تعزيز التعاون والانفتاح مع الشركات الصناعية الاخرى لإمكانية الوصول الى اسواق وموارد جديدة.	3.750	0.973	25.94	75.00	3
5	الاخذ بأراء الخبراء والمبتكرين لجمع المعلومات والافكار الابداعية من اجل ضمان ديمومة انجاز الاعمال.	3.865	0.976	25.25	77.30	1
	الوسط الاجمالي الموزون لبعد المسح البيئي	3.710	0.724	19.50	74.20	

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ثانياً / وصف وتشخيص جاهزية التغيير الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها وفقراتها بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد الملائمة

حيث تم قياس بعد الملائمة بـ (5) عبارات قياس تدرجت من (CO₁-CO₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.454) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.794) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (23.00%) ويحقق اهتمام نسبي (69.08%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان المصنع عينة البحث يهتم بتنسيق وتحديد الاداء الأفضل

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لاراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

للوظائف والمهام الداخلية وتحقيق الملائمة بين الاهداف والغايات والعمليات ودمج واعادة توزيع الكفاءات الداخلية لمواجهة التغيير المتسارع في بيئة الاعمال .
 اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (تنسيق وتحديد الاداء الأفضل للوظائف والمهام الداخلية بشكل متكامل استعداداً للتغيير المخطط) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.529) وكان ذو مستوى عالي ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.892) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (25.27%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (70.58%) مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي .
 وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (دمج واعادة توزيع الكفاءات الداخلية لمواجهة التغيير المتسارع في بيئة الاعمال) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.385) وكان ذو مستوى متوسط ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.979) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (28.91%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (67.70%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المتوسط ميدانياً .

الجدول (4) : المقاييس الوصفية لبعد الملائمة

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	تنسيق وتحديد الاداء الأفضل للوظائف والمهام الداخلية بشكل متكامل استعداداً للتغيير المخطط.	3.529	0.892	25.27	70.58	1
2	تحقيق الملائمة بين الاهداف والغايات والعمليات بما يخدم توجهات الشركة.	3.452	0.902	26.12	69.04	3
3	دمج واعادة توزيع الكفاءات الداخلية لمواجهة التغيير المتسارع في بيئة الاعمال.	3.385	0.979	28.91	67.70	5
4	التعامل بشكل استباقي مع تقلبات البيئة التنافسية من خلال تضمين اراء وافكار تشاركية مع الموظفين.	3.394	0.960	28.27	67.88	4
5	التحسين المستمر لانشطة الهيكل التنظيمي لتحقيق التوافق مع تغيرات البيئة الخارجية.	3.510	1.005	28.63	70.20	2
	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الملائمة	3.454	0.794	23.00	69.08	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

2. وصف وتشخيص الدعم الاداري

حيث تم قياس بعد الدعم الاداري بـ (5) عبارات قياس تدرجت من (AS₁-AS₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.573) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.832) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (23.30%) ويحقق اهتمام نسبي (71.46%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان المصنع عينة البحث يسعى الى تطوير العلاقات المتبادلة بين زملاء العمل وتطبيق طرائق جديدة للابتكارات والمهارات من اجل الحفاظ على مكانتها الاستراتيجية في النمو والتوسع ومواجهة المشكلات قبل تأزمها . اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (دعم وتطوير العلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين كشكل من اشكال الاستجابة للتغيير الاستراتيجي) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.933) وكان ذو مستوى عالي ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.998) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (25.37%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (78.66%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .
 وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (الاستباقية في مواجهة المشكلات قبل تأزمها مع محاولة تصحيح المسارات) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.413) وكان ذو مستوى عالي ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.001) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (29.33%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (68.26%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

الجدول (5) : المقاييس الوصفية لبعد الدعم الاداري

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	دعم وتطوير العلاقات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين كشكل من اشكال الاستجابة للتغيير الاستراتيجي.	3.933	0.998	25.37	78.66	1
2	ايجاد طرائق جديدة للابتكارات والمهارات من اجل الحفاظ على مكانتها الاستراتيجية في النمو والتوسع.	3.481	1.033	29.68	69.62	4
3	الاستباقية في مواجهة المشكلات قبل تأزمها مع محاولة تصحيح المسارات.	3.413	1.001	29.33	68.26	5
4	نقل الافكار والقيم والمعتقدات بوضوح وشفافية للمجاميع المشاركة في عملية التغيير.	3.510	0.955	27.22	70.20	3
5	تحقيق التوازن بين الانشطة الادارية لاستبعاد العاملين المعارضين للتغيير واختيار العاملين القادرين على اداء التغيير.	3.529	1.004	28.46	70.58	2
	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الدعم الاداري	3.573	0.832	23.30	71.46	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS)

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لاراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

3. وصف وتشخيص بعد فاعلية التغيير

حيث تم قياس بعد فاعلية التغيير بـ (5) عبارات قياس تدرجت من (EC₁-EC₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.456) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.908) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (26.28%) ويحقق اهتمام نسبي (69.12%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالٍ مما يشير الى ان المصنع عينة البحث يهتم بوضع الخطط الخاصة ببذل جهود عالية لإدارة التغيير للوصول للأهداف المخططة ودعم الفريق لتحقيق المشاركة الجماعية في صنع القرار واتاحة الفرص للمشاركة في تبني التغيير .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الاولى (التخطيط المكثف لبذل جهود عالية لإدارة التغيير للوصول للأهداف المخططة) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.654) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.130) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (30.93%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (73.08%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الثالثة (اتاحة الفرص لجميع العاملين للمشاركة في تبني تنفيذ عمليات التغيير) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.212) وكان ذو مستوى متوسط ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.021) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (31.78%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (64.24%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المتوسط ميدانياً .

الجدول (6) : المقاييس الوصفية لبعد فاعلية التغيير

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	التخطيط المكثف لبذل جهود عالية لإدارة التغيير للوصول للأهداف المخططة.	3.654	1.130	30.93	73.08	1
2	دعم كفاءة الفريق الموكل بتنفيذ التغيير الاستراتيجي لتحقيق المشاركة الجماعية في صنع القرار.	3.442	0.984	28.58	68.84	4
3	اتاحة الفرص لجميع العاملين للمشاركة في تبني تنفيذ عمليات التغيير.	3.212	1.021	31.78	64.24	5
4	تهيئة مناخ مناسب للتكيف مع تغييرات بيئة الاعمال.	3.452	0.954	27.64	69.04	3
5	تطبيق التكنولوجيا واساليب العمل الحديثة بما يتناسب مع زخم التغيير ومتطلباته.	3.519	1.174	33.36	70.38	2
	الوسط الاجمالي الموزون لبعد فاعلية التغيير	3.456	0.908	26.28	69.12	

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

4- وصف وتشخيص بعد تكافؤ الفرص

حيث تم قياس بعد تكافؤ الفرص بـ (5) عبارات قياس تدرجت من (EO₁-EO₅) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (3.577) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.858) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (23.98%) ويحقق اهتمام نسبي (71.54%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي مما يشير الى ان المصنع عينة البحث يهتم بتكافؤ الفرص وتحشيد الجهود الجماعية والفعالية للمشاركة في عملية التغيير اعتماداً على تنمية وعي العاملين لزيادة قناعتهم بالاستعداد للتغيير واستخدام سياسة توفير الفرص العادلة اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة الخامسة (توزيع الحوافز والمكافآت بصورة عادلة لا سهاهما في تحقيق التغيير الايجابي) . بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (3.692) وكان ذو مستوى عالي ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (1.124) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (30.45%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (73.84%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة الرابعة (منح المرؤوسين الصلاحيات والسلطة في المشاركة في صنع القرارات لتحمل المسؤولية الجماعية) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (3.452) وكان ذو مستوى عالي، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (0.984) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (28.51%) وتحقق اهتمام نسبي بلغ (69.04%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى العالي

الجدول (7) : المقاييس الوصفية لبعد تكافؤ الفرص

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	تحشيد الجهود الجماعية والفعالية للمشاركة في عملية التغيير.	3.558	0.933	26.22	71.16	3
2	تنمية وعي العاملين لزيادة قناعتهم بالاستعداد للتغيير.	3.635	0.946	26.02	72.70	2
3	استخدام سياسة توفير الفرص العادلة في شغل المناصب الادارية على اساس الكفاءة.	3.548	1.051	29.62	70.96	4
4	منح المرؤوسين الصلاحيات والسلطة في المشاركة في صنع القرارات لتحمل	3.452	0.984	28.51	69.04	5

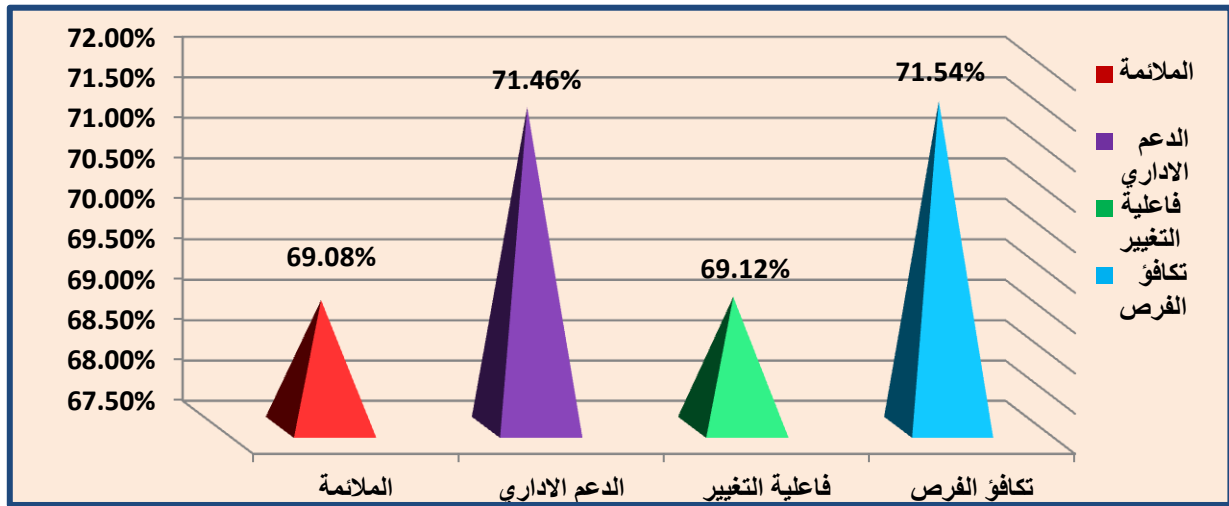
دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

المسؤولية الجماعية.					
5	توزيع الحوافز والمكافآت بصورة عادلة لا يساهمها في تحقيق التغيير الإيجابي.	3.692	1.124	30.45	73.84
1	الوسط الإجمالي الموزون لبعث تكافؤ الفرص	3.577	0.858	23.98	71.54

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel) اما بالنسبة الى متغير جاهزية التغيير الاستراتيجي فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.515) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.789) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (22.43%) ويحقق اهتمام نسبي (70.30%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالٍ على مستوى عينة البحث . ويتضح من الجدول (9) ان ترتيب الابعاد الفرعية لجاهزية التغيير الاستراتيجي كان كالآتي (تكافؤ الفرص ، الدعم الاداري ، فاعلية التغيير ، الملائمة) حسب اجابات العينة.

الجدول (9) المقاييس الوصفية لمتغير جاهزية التغيير الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
2	الملائمة	3.454	0.794	23.00	69.08	4
3	الدعم الاداري	3.573	0.832	23.30	71.46	2
4	فاعلية التغيير	3.456	0.908	26.28	69.12	3
5	تكافؤ الفرص	3.577	0.858	23.98	71.54	1
-	الوسط الاجمالي لمتغير الجاهزية	3.515	0.789	22.43	70.30	-



المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel). ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير جاهزية التغيير الاستراتيجي على مستوى مصنع نسيج وحياسة واسط عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (2)

الشكل (2) : الشكل البياني لمستوى ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسح البيئي وجاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها)

استناداً الى استخراج قيم معامل الارتباط البسيط بيرسون الذي يعتبر من ادق الاساليب المعلمية التي تقيس قوة العلاقة بين متغيرين، واعتمد الباحثان التفسير المعتمد لدى (Mukaka , 2012 : 71) بخمسة تصنيفات وكما

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	ارتباط موجب او سالب جدا عالي	± (0.90-0.100)
2	ارتباط موجب او سالب عالي	± (0.70-0.90)
3	ارتباط موجب او سالب معتدل	± (0.50-0.70)
4	ارتباط موجب او سالب منخفض	± (0.30-0.50)
5	ارتباط موجب او سالب جدا منخفض	± (0.00-0.30)

Source : Mukaka, M. J. M. M. J. (2012). Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation in medical research. Malawi Med J, 24(3), P. 71.

دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحدت تحليلي لاراء عينة من المديرين في مصنع نسيج وحياسة واسط

في الجدول (10) تفسير قيمة علاقة الارتباط

واعتماداً على ما سبق يمكن اختبار فرضيات الارتباط كما يأتي :

يظهر للباحثين تحقق مستوى ارتباط ايجابي عالي ودال معنوياً بين المتغير المستقل المسح البيئي والمتغير التابع جاهزية التغيير الاستراتيجي، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.722) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان متغير المسح البيئي قد حقق اربع علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي (الملائمة ، الدعم الاداري ، فاعلية التغيير ، وتكافؤ الفرص) وضمن مستوى عالي ومعتدل بلغت قيمها (**0.712 , **0.739 , **0.679 , **0.741) على التوالي ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى مصنع نسيج وحياسة واسط عينة البحث. وهذه النتيجة تشير الى انه كلما اهتمت ادارة المصنع عينة البحث ب المسح في استكشاف البيئة من شأنه ان يعزز من جاهزية المصنع الاستراتيجية للتغيير.

واستناداً لما سبق ، يمكن تأسيس امكانية قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

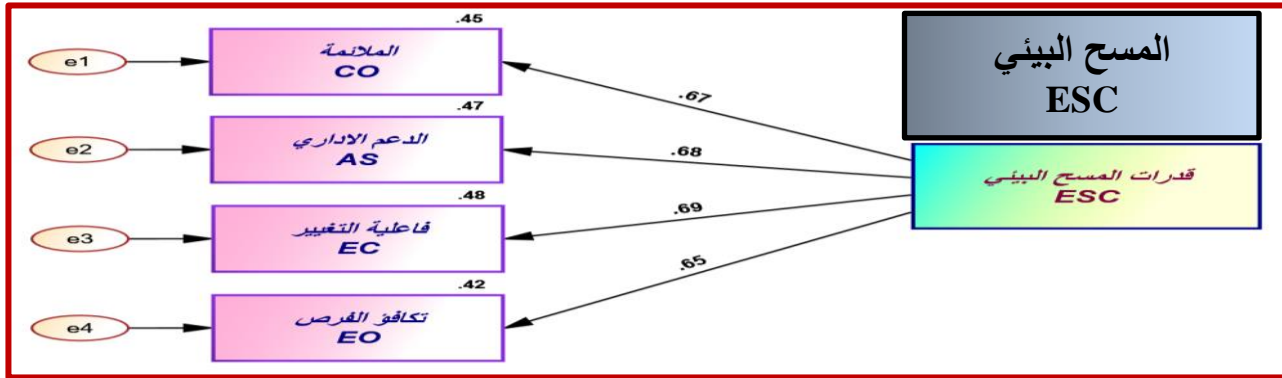
الجدول (11) : علاقات الارتباط المسح البيئي وجاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها

المتغيرات	الملائمة	الدعم الاداري	فاعلية التغيير	تكافؤ الفرص	جاهزية التغيير الاستراتيجي
المسح البيئي	.684**	.683**	.693**	.652**	.729**
	.000	.000	.000	.000	.000
	105	105	105	105	105

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء مخرجات البرنامج (SPSS V.25) $N=105$, $P \geq 0.01$

وفي ضوء نتائج الجدول (11) يمكن التحقق من فرضية الارتباط الرئيسية الاولى ، كما يأتي :

الشكل (3) : تأثير متغير المسح البيئي في ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ثانياً / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوياً لمتغير المسح البيئي في جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها) يتبين من الشكل (3) تحقق اربع علاقات تأثير ايجابية دالة معنوياً لبعد المسح البيئي في ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي (الملائمة ، الدعم الاداري ، فاعلية التغيير ، وتكافؤ الفرص) ، وهذا يظهر من خلال تفحص نسبة تأثير التقدير المعياري لكل بعد ، والتي كان قدرها (**0.67 , **0.68 , **0.69) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من بعد المسح البيئي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة واضحة في ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي . وتعد معاملات التأثير هنا قيم معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي من خلال قيمه البالغة (9.186 ، 9.498 ، 9.748 ، 8.721) على التوالي عند مستوى المعنوية الظاهر في الجدول (12) . وهذا يؤسس قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (12) : معاملات تأثير متغير المسح البيئي في ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي

المسارات	تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللا معياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الملائمة	.671	.787	.086	9.186	***
الدعم الاداري	.683	.841	.089	9.498	***
فاعلية التغيير	.693	.930	.095	9.748	***
تكافؤ الفرص	.652	.826	.095	8.721	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات الخاصة بمتغيرات البحث

1. أهمية الدور الحيوي التي تلعبه الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية والتي تبناها البحث فهي عوامل حاسمة لنجاح منظمات الأعمال، وأداة فاعلة في تخطي الصعوبات والتحديات وداعمة للخطط الاستراتيجية الطويلة.
2. ضرورة استخدام متغير جاهزية التغيير الاستراتيجي من قبل الشركات الصناعية والتي تقوم بتحويلات كبيرة في العمليات الانتاجية فهي صمام امان للاستجابة للتغيرات البيئية وتجنب الانجراف الاستراتيجي. وتحديد مركزها.
3. وجود حاجة ماسة لاستقطاب الكفاءات والخبرات من العاملين المتمرسين على استخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع أنشطة المصنع لتحقيق التميز والابداع في تلك الأنشطة.
4. اشترت علاقة الارتباط المعنوية بين المتغير المستقل المتمثل بالمسح البيئي والمتغير التابع جاهزية التغيير الاستراتيجي، والتي ترتب عنها اربعة علاقات ارتباطية مع ابعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي وهذا يدل كلما اهتمت ادارة المصنع بالمسح البيئي من شأنه ان يعزز الجاهزية للتغيير
5. بينت قوة تأثير العلاقة الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المسح البيئي في جاهزية التغيير الاستراتيجي، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة في المسح البيئي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى ارتفاع مستوى جاهزية التغيير الاستراتيجي في مصنع نسيج وحياسة واسط.

التوصيات الخاصة بمتغيرات البحث

1. اتاحة الفرصة للعاملين في الاقسام كافة للاشتراك في البرامج والدورات التطويرية والندوات والمؤتمرات الخارجية مما يسهم في تبادل الخبرات والمهارات في مختلف التخصصات.
2. التأكيد على الابتكارات المتجددة باعتبارها نقطة انطلاق نحو جاهزية التغيير الاستراتيجي في العمل الناجح.
3. يتعين على ادارة المصنع الاهتمام بجذب واستقطاب الكفاءات الشبابية وحسب الاختصاصات الفنية والادارية من خلال التوظيف المباشر لمليء الوظائف الشاغرة.
4. ضرورة استثمار الفرص المتاحة بشكل اكثر دقة وموضوعية وحسب الايرادات والكلفة المدروسة مقارنة بالفرص البديلة واعداد الخطط استباقية لاحتوائها من بين المنافسين.
5. ضرورة قيام الادارة العليا في استثمار العلاقة بين المسح البيئي وجاهزية التغيير الاستراتيجي والتي اثبتت نتائج الدراسة عن تحققها استثماراً اعلى من خلال انتقاء افضل الاساليب والاجراءات التي تسمح بتحقيق التطور
6. المشاركة مع الشركات والهيئات الاستشارية الاخرى ذات المصالح المشتركة والتي تسهم في نقل الافكار والابداعات وتنويع مصادر الافكار وبما يسهم في ترصين الاستراتيجيات المصاغة.

المصادر

1. ابو شريف، خالدية ابراهيم احمد، (2016)، "غزة تخصص القيادة و الإدارة": برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
2. جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني، احمد اسماعيل، وعريقات، احمد يوسف، (2013)، "ادارة التغيير والتطوير"، عمان: اثناء للنشر والتوزيع عمان - الاردن.
3. حمود، عدنان رحيم والعطوي، مهند حميد ياسر، (2022) "تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية" - دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة أدب الكوفة، العدد (52/ج1).
4. خولة، بلحمود، " (٢٠١٤) مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج "البويرة" رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة الجزائر.
5. رضوان، محمد محمود محمد، (2015) "واقع المسح البيئي الخارجي واثره على اداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة" محلات السوبر ماركت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة.
6. عبد الرحمن، فؤاد يوسف (2018) "اساليب البحث العلمي والكتابة الحديثة لإدارة الاعمال. دار الكتاب والوثائق، الطبعة الاولى، بغداد.
7. عبد الفتاح، عز حسن (٢٠٠٨) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي" (SPSS) ط 1، الرياض المملكة السعودية.
8. مريم، عايش، (2016)، "دور القيادة الادارية في ادارة التغيير التنظيمي" - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة ام البواقي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة.
9. Abed, A. A., Ahmed, S. F., & Olaywi, A. H. (2021). The Effect of Strategic Surveillance Radar in Reducing Strategic Drift Analytical Research of the

Opinions of a Sample of Workers in Private Universities in the Holy Karbala Governorate. Technology.

10. Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017). "Trust in management, communication and organisational commitment": Factors influencing readiness for change management in organisation. In Aip conference proceedings (Vol. 1891, No. 1). AIP Publishing.
11. AHMED, S. F. (2022). The effect of the relationship between Conscious Leadership and Proactive Sustainability Strategy in Enhancing the Organization Reputation Strategically. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol, 28(01)
12. Ahmeda, S. F. (2020). Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources. innovation, 13(9).
13. AL-Abrow, H. A., Abrishamkar, M. M.(2013). "Individual Differences as a Moderator of the Effect of Organisational Commitment on Readiness for Change: A Study of Employees in the Higher Education Sector in Iraq", International Journal of Management, 30(4), 294-309.
14. Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). "Readiness for change": An institutional perspective. Journal of change management, 13(1), 69-95.
15. Bernerth, J. (2004). "Expanding our understanding of the change message". Human resource development review, 3(1), 36-52.
16. Collins, C., & Kehoe, R. (2016). "Examining strategic fit and misfit in the management of knowledge workers". ILR Review, 70(2), 308-335.
17. David, Fred r&. David Forest r,(2017),"A uthorized adaptation from the United States edition, entitled Strategic Management": A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 16th Edition, ISBN 978-0-13-416784-8, published by Pearson Education.
18. Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge.
19. Dzwigol, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O., & Vasiuta, V. (2019). "Formation of strategic change management system at an enterprise". Academy of Strategic Management Journal, 18, 1-8.
20. Fariyanda, M. (2023). Structural Equation Modelling (SEM) Method In The Analysis of Affecting Factors Student Achievement With The System Learning Online. JMEA: Journal of Mathematics Education and Application, 2(1), 34-44.
21. Flaih, L. H., & Chalab, I. D. (2022). "Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility": An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region. Journal of Positive School Psychology, 3154-3167.
22. Frennesson, L., Kembro, J., de Vries, H., Van Wassenhove, L., & Jahre, M. (2021). "Localisation of logistics preparedness in international humanitarian organisations". Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 11(1), 81-106.
23. Grant, . Adam,(2023), Decision Sprint, the new way to innovate into the unknown and move from strategy to action. the United States Copyright Act of 1976.
24. Hartley,P., Marriott, S., & Knapton, H. (2023). "Professional and Business Communication: Personal Strategies for the Post-Digital World". Taylor & Francis. Third edition published , British Library Cataloguing-in-Publication DataA catalogue record for this book is available from the British Library.

25. Hassanabadi, Masoud,(2019)," Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK. Diss". Bangor University.
18. Robinson, C. V. (2015)." An exploration of external environmental scanning and the strategy process" (Doctoral dissertation, Heriot-Watt University).
26. Hayashi. Takabumi, Japn, Saitama Hori, Yoshie,(2023), Base of the Pyramid and Business Process Outsourcing Strategies. This Springer imprint is published by the registered company Springer
27. Henry Jack,.,Associates, Inc. (2014), "Navigating the Future of FinTech and Payments", Lee Wetherington, AAP Director of Strategic Insight.
28. Hussein, E. A., & Ahmed, S. F. (2019). The Capabilities of Strategic Innovation and It's Impact on the Superiority of Organizations. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, (21), 846-870.
29. Jiang, J., & Gallupe, R. B. (2015), "Environmental scanning and business insight capability": the role of business analytics and knowledge integration. In Proceedings of the Twenty-First Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico, August (pp. 13-15).
30. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008)." Exploring corporate strategy": Text and cases. Pearson education.
31. Jorn, Buhring.(2017)"Design-inspired Foresight: Strategic foresight techniques for preferable futures", Conference Proceedings of the Design Management Academy Vol, 4. 1115-1130.
32. Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017)." Time in strategic change research". Academy of Management Annals, 11(2), 1005-1064.
33. Lai, P. C. (Ed.). (2023)." Strategies and Opportunities for Technology in the Metaverse World. IGI Global". Published in the United States of America by IGI Global , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
34. Logue. Ann c,(2023), "Options Trading The Beginners Guide To Constructing The Uitimate Investment Strategy", First American Edition, Published in the United States by DK Publishing Published in the United States by DK Publishing 6081 E. 82nd Street, Suite 400, Indianapolis, IN 46250 Copyright DorlingKindersley Limited.
35. MacKay, R. B., & Chia, R. (2013). "Choice, chance, and unintended consequences in strategic change": A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. Academy of Management Journal, 56(1), 208-230.
36. Mazlum, A. A. (2022)."Strategic Readiness as One of the Ways to Cope With Uncertainty during the Pandemic of COVID 19" Educational Research, 13(5), .20
37. McDowell. Tiffany(2023),"Strategies For Organization Design Using The Peopletecture Model To Improve Collaboration And Performance," Copyright by Tiffany McDowell. All rights reserved Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
38. Mukaka, M. J. M. M. J. (2012), Statistics corner: a guide to appropriate use of correlation in medical research. Malawi Med J, 24(3), 69-71.
39. Nature Singapore Pte Ltd. The registered company address is: 152 Beach Road, #21-01/04 Gateway East, Singapore 189721, Singapore.

40. Ngo, Q. H. (2021). "How market orientation induces small businesses' performance": The role of strategic fits. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(1), 55-75.
41. Paliokaitė, A., Pačėsa, N., & Sarpong, D. (2014). "Conceptualizing strategic foresight": An integrated framework. *Strategic change*, 23(3-4), 161-169.
35. Yu, W., Chavez, R., Jacobs, M., Wong, C
42. Scaccia, J. P. (2014). "Defining and supporting organizational readiness in the interactive systems framework for dissemination and implementation" (Doctoral dissertation, University of South Carolina). *C. Journals and Periodicals*
43. Song, J., Lee, K. B., Zhou, Z., Jia, L., Cegielski, C., & Shin, S. I. (2022). "Enhancing supply chain sensing capability through social media": an environmental scanning perspective. *Information Technology & People*, 35(1), 367-391.
44. Suri, F. (2020). "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan". *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 37-43
45. Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). "Creating individual and organizational readiness for change": conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-25.
46. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). "Strategic Management and Business Policy": Globalization, Innovation, and Sustainability. Pearson.
47. Y., & Yuan, C. (2019). "Environmental scanning, supply chain integration, responsiveness, and operational performance": An integrative framework from an organizational information processing theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(5), 787-814.
48. Yaacob, R., Baroto, M. B., Kamarudin, S., & Arifin, N. (2019). "Moderation effect of top management support on the relationship between customer reference marketing and market performance". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 1263-1297.
49. Yi, Y., He, X., Ndofor, H., & Wei, Z. (2014). "Dynamic capabilities and the speed of strategic change": Evidence from China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(1), 18-28.

The role of environmental scanning in enhancing readiness for strategic change: An analytical study of the opinions of a sample of managers in a Wasit textile and knitting factory

Muayyad Muhaisen Anad/researcher/ moaidalaidy@uomustansiriyah.edu.iq
Prof. Dr. Shahinaz Fadel Ahmed / Shahinaz1974@uomustansiriyah.edu

Abstract

The current research aims to find out the relationship of correlation and influence between both environmental scanning as an independent variable and readiness for strategic change as a dependent variable with its dimensions (suitability, administrative support, effectiveness of change, equal opportunities). Therefore, the problem of the current research revolves around the fierce competition between the organization under study and foreign companies, which threatens the survival of National companies to provide their local products, and the problem was formulated in the form of questions that included the extent to which the study sample in Wasit Textile and Knitting Factory understood and realized the importance of environmental scanning in expanding the circle of various solutions in addressing problems and obstacles and correcting courses of action, as well as the extent of the relationship and influence between variables in the field .

The researcher adopted the descriptive analytical method in analyzing the data and emerging from it with a number of results. The Wasit Textile and Knitting Factory was chosen, one of the formations of the General Company for Textile and Leather Industry, affiliated with the Iraqi Ministry of Industry and Minerals. The research sample was intentional and represented by managers at all levels, numbering (105). The researcher adopted A questionnaire tool was used to collect data and information using a five-point Likert scale. The questionnaire included (45) items, and statistical programs (SPSSV.25, AMOS V.25) were used to analyze and process the data by relying on a number of statistical tools, including (confirmatory factor analysis, Normal distribution test, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, reliability coefficient, relative coefficient of variation, simple correlation analysis, structural equation modeling), and the research produced a set of results, the most important of which is the presence of a positive and strong correlation and a significant effect of environmental scanning in enhancing readiness for strategic change. This indicates the fundamental role of environmental scanning in achieving readiness and readiness for successful strategic change in the studied factory. The current research also concluded with a number of recommendations and proposed mechanisms for implementation that serve the researched factory according to the time period, and the valuable originality of expanding the environmental scanning circle of various solutions and proposals and providing more appropriate strategic options for readiness. The organization is prepared to prepare for effective strategic change in a rapidly changing environment.

Keywords: environmental scanning, readiness for strategic change, Wasit textile and knitting factory.
