



توظيف ممارسات الوعي الاستراتيجي في تعزيز الاداء المستدام/ بحث تطبيقي في المديرية العامة
للتنمية الصناعية/ وزارة الصناعة والمعادن

م.د محمود عايد حسن
وزارة التربية / مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى
Mahmoudalmsarry2004@gmail.com

م.د. فخري عبادي علي
وزارة التربية / مديرية تربية بغداد الكرخ الاولى
fakriabade@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى توظيف ممارسات الوعي الاستراتيجي بوصفة متغيراً مستقلاً في تعزيز الاداء المستدام بوصفة متغيراً تابعاً وبيان العلاقة و التأثير الذي يمكن ان يحققه الوعي الاستراتيجي في تعزيز الاداء المستدام . وقد تمحورت مشكلة البحث حول التساؤل الاتي (هل تؤثر ممارسات الوعي الاستراتيجي في تعزيز الاداء المستدام في المديرية العامة للتنمية الصناعية) وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كاداة رئيسية للبحث وعلى الاساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، معامل الانحدار البسيط) لاختبار فرضيات البحث، وكانت اهم النتائج التي خلص اليها البحث وجود علاقات تأثير بين الوعي الاستراتيجي والاداء المستدام وان مستوى اداء المديرية العامة للتنمية الصناعية في تطور مستمر من خلال ممارسات الوعي الاستراتيجي .
الكلمات المفتاحية : الوعي الاستراتيجي، الاداء المستدام، المديرية العامة للتنمية الصناعية

Employing Strategic Awareness Practices to Enhance Sustainable Performance: An Applied Study in the General Directorate of Industrial Development, Ministry of Industry and Minerals

Dr. Mahmoud Ayed Hassan

Ministry of Education / Baghdad Al-Karkh First Education Directorate

Mahmoudalmsarry2004@gmail.com

Dr. Fakhri Abadi Ali

Ministry of Education / Baghdad Al-Karkh First Education Directorate

fakriabade@gmail.com

Abstract

The current research aims to utilize strategic awareness practices as an independent variable in enhancing sustainable performance as a dependent variable, and to demonstrate the relationship and impact that strategic awareness can have on enhancing sustainable performance. The research problem revolved around the following question: Do strategic awareness practices affect the enhancement of sustainable performance in the General Directorate of Industrial Development? The researcher relied on a questionnaire as the primary research tool and on statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, and simple regression coefficient) to test the research hypotheses. The most important findings of the research were that there are influential relationships between strategic awareness and sustainable performance, and that the performance level of the General Directorate of Industrial Development is continuously improving through strategic awareness practices.



Keywords: Strategic awareness, sustainable performance, General Directorate of Industrial Development

المقدمة

يشير الوعي الاستراتيجي الى معرفة الموظفين بمجموعة من المفاهيم مثل التفكير و التخطيط الاستراتيجي والإدارة والممارسات الاستراتيجية كمكونات فرعية تعمل على تعزيز الاداء المستدام و الذي يهدف بوصفه نظام اداري يساعد المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، اذ لم تعد القوائم المالية قادرة على تقييم أنشطة الشركة ورسم تحركاتها، بسبب ما تواجه الشركات من تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات التكنولوجية، اذ ينصب اهتمام استراتيجيات ممارسات الوعي الاستراتيجي لتطوير ادائها المستدام. وقد قسم البحث الى اربعة مباحث تناول المبحث الاول منهجية البحث والاساليب الاحصائية المستخدمة للوصول الى نتائج البحث وتحقيق اهدافه، فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري، اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي، فيما تم عرض نتائج البحث وتوصياته في المبحث الرابع.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: يشكل موضوع الاداء المستدام تحدي كبير للمنظمات، إذ إن اول ما تحتاجه المنظمات لاسيما المنظمات الصناعية هو الحرص صياغة استراتيجية تُسهم في تطوير وتعزيز الاداء المستدام وضمان استمراره تطوره والذي يعد أداة تساعد المنظمة في صياغة الأنشطة الصناعية، ولان المنظمات تسعى دائماً الى النهوض بواقعها في مجال الاعمال والانشطة والخطط المستقبلية، فعليها في الوقت نفسه الحفاظ على مكانتها السوقية، لذا تتمثل مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الاتي: (هل تؤثر ممارسات الوعي الاستراتيجي في تعزيز الاداء المستدام و هل يدرك المديرون في المديرية العامة للتنمية الصناعية، كيفية توظيف الوعي الاستراتيجي للتاثير في الاداء المستدام؟) وللوقوف على المعالم الدقيقة للمشكلة تم صياغة التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تطبيق وادراك مديري المنظمة عينة البحث للوعي الاستراتيجي والاداء المستدام؟
٢. كيف يمكن لمديري المنظمة عينة البحث، الاستفادة من الوعي الاستراتيجي لتعزيز الاداء المستدام؟

ثانياً: أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من خلال الاتي:-

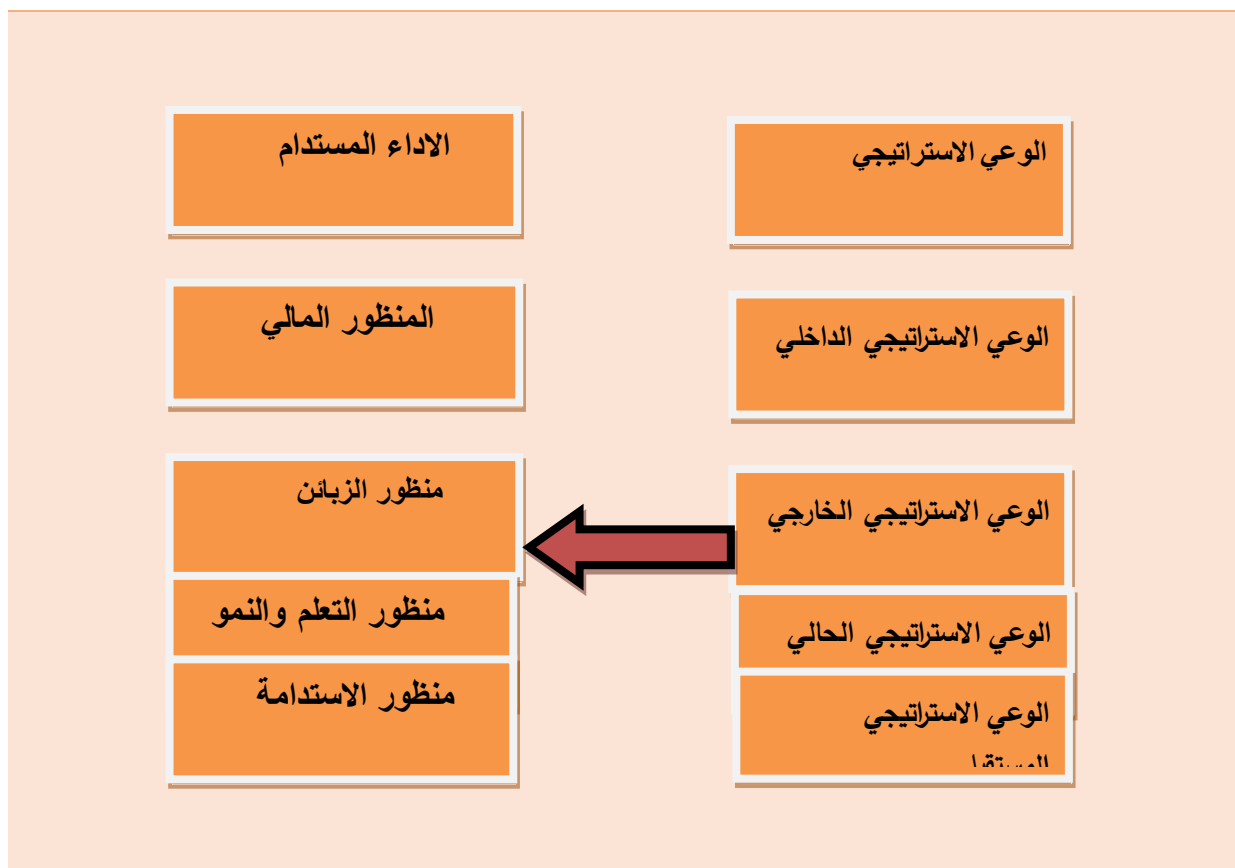
١. أهمية المتغيرين كونهما من المفاهيم الإدارية الحديثة فضلاً عن إن الجمع بينهما يعدّ مساهمة فكرية متواضعة في فضاء العلم والمعرفة.
٢. يساهم في خدمة المنظمة عينة البحث يعدّ دليل ارشادي من خلال التوعية بمفهوم الوعي الاستراتيجي ومدى إمكانية الاستفادة منه في تعزيز مفهوم الاداء المستدام وابعاده.
٣. خدمة المجتمع من خلال ما يمكن أن يقدمه البحث من توصيات ومقترحات للمنظمة عينة البحث والتي تقدم خدماتها للسوق العراقي.
٤. توجيه اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الوعي الاستراتيجي و الاداء المستدام للاستفادة من نتائج البحث وتوصياته.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ابرزها ما يلي:

١. التعرف على واقع الوعي الاستراتيجي وابعاده في المنظمة عينة البحث لاهميته ودوره في نجاحها.
٢. تشخيص الابعاد الأكثر أهمية لكلا المتغيرين التي تساعد في تعزيز الاداء الكلي وادامته.
٣. قياس علاقات التأثير بين أبعاد متغيري البحث الرئيسة والفرعية.
٤. لفت انتباه المديرين لأهمية الوعي الاستراتيجي ومدى تاثيره في الاداء المستدام للمنظمة عينة البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث، وقد تم اختيار ابعاد الوعي الاستراتيجي الآتية: (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي) كمتغير مستقل وفق

انموذج البحث (Al-Khatib,2018)، بينما تم اختيار أبعاد الاداء المستدام (المنظور المالي, منظور الزبائن, منظور التعلم و النمو, منظور الاستدامة) وفق انموذج (zavodan,2013) كما في الشكل (1).



شكل (1) المخطط الفرضي

- خامساً: فرضيات البحث: تضمن البحث الفرضيات الآتية:-
- الفرضية الرئيسية الاولى : يؤثر الوعي الاستراتيجي اجمالاً تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في الاداء المستدام اجمالاً.
- الفرضية الرئيسية الثانية : يؤثر الوعي الاستراتيجي اجمالاً تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في أبعاد الاداء المستدام وتنبتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الخمس الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى : يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في المنظور المالي .
 - الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في منظور الزبائن.
 - الفرضية الفرعية الثالثة : يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في بُعد التعلم والنمو.
 - الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في بعد منظور الاستدامة.

سادساً- منهج و مجتمع البحث وعينته: اعتمد البحث الاسلوب الوصفي الاحصائي كونه الانسب للدراسة الحالية , اما مجتمع البحث فقد تم اختيار (المديرية العامة للتنمية الصناعية احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن) ، نظراً لدورها البارز في القطاع الصناعي كونها المسؤولة عن مشاريع القطاع الخاص والمختلط ، وقد تم اختيار عينة قصدية شكلت مجتمع البحث والمتمثلة بالمستويات الإدارية



العليا والوسطى (مجلس الإدارة ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية، إذ تم توزيع الاستبانة على العينة كجزء من ذلك المجتمع، شملت (130) عينة. ولدى إخضاع الاستبانة إلى مرحلة التدقيق تبين بأن هناك (7) استبانة لم ترجع و(5) استبانة لا تصلح ان تكون في التحليل الإحصائي فتم استبعادها ، وبذلك يكون حجم عينة البحث ضمن مرحلة التحليل الإحصائي (118) عينة.

تاسعاً: طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات: اعتمد الباحث في تغطية موضوع البحث جانبين:

١. الجانب النظري: اعتمد البحث على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات وعلى شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
٢. الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث على الاستبانة كونها المصدر الرئيس في جمع المعلومات والبيانات لاستكمال مستلزمات الجانب العملي والوصول للنتائج.

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً / الوعي الاستراتيجي : strategic awareness

١- مفهوم الوعي الاستراتيجي : يشير إلى الدرجة التي تكون فيها تصورات الافراد اساساً لوضع الية ترسم حدود المنظمة مع نطاق اعمالها و طريقة توزيع منتجاتها لخدمة الزبائن، فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالإدارة العليا، لذا ركز اغلب الباحثين في مجال الوعي الاستراتيجي على مدى التوافق والموائمة فيما يتعلق باستراتيجية المنظمة واهدافها التي تسعى لتحقيقها ومستوى ادائها (Davis et al., 2012,4). وقد أشار (Fehr & Huck, 2014:2) الى ان الوعي يتعلق بفهم القواعد، ويقال أن الأشخاص لديهم وعي استراتيجي إذا فهموا أن القرارات التي يتخذونها يجب ان تكون تفاعلية. (Brockmann et al., 2015:3). ويُعرف الوعي الاستراتيجي من قبل (Yunos et al., 2016:1) بأنه عملية تعلم تمهد الطريق للشركة لتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين تستند على التدريب المستمر و تغيير المواقف الفردية والتنظيمية لما لذلك من اثر ايجابي على اداء المنظمة. فيما عرفه (Rassaei, 2017:4) بأنه "وعي المنظمة لعمليات الذخيرة الاستراتيجية، والاستخدام الفعلي للخطط والأفكار الموضوعية لتحقيق أقصى قدر ممكن لفهم الواقع" (الخطيب، 2018: 18) كما يعرف بأنه التنفيذ الفعال للاستراتيجية على افتراض أن أعضاء المنظمة لديهم فهم واضح ومشارك. (Misu et al., 2019:125) ويعرف الوعي وفق الدراسة الحالية بأنه الإدراك الشامل للبيئتين الخارجية والداخلية لمعرفة الفرص واستثمارها والتحديات وتجنبها.

2- أهمية الوعي الاستراتيجي : تتجلى أهمية الوعي الاستراتيجي بالاتي :- (Davis et al., 2014:324), (Hannon & Atherton, 2017:109), (Yunos et al., 2016:2), (Trendak, 2016:262), (Halis et al., 2010:162), (Mantea, 2019:205), (Hannon & Atherton, 2017:109):

- الوعي ضروري لإمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يعزز النظر التحليلي وي طرح رؤى بشأن التوقيت والاستراتيجية المحددة والابتكار.
- تحقيق اهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها للوصول الى التميز بأدائها
- يساعد على توافق الآراء بشأن القرارات التنافسية للشركة المتعلقة بالمهام والاعمال.
- يزيد من قدرة المرؤوسين على التعلم على التفكير، و تطوير الأفكار في التنظيمات غير الرسمية، وتكون أقرب مصادر المعلومات التي يمكن للمنظمة الوصول إليها عن طريق الزبائن و المنافسين.
- التخطيط و التفكير المستقبلي كونه من أولويات إدارة المنظمة.
- تفعيل عملية التخطيط ومراقبة الاعمال المستقبلية و التخطيط كونه يساهم في عملية اتخاذ القرارات.

3: ابعاد الوعي الاستراتيجي : فيما يلي شرح مبسط لأبعاد الوعي الاستراتيجي:-

- الوعي الاستراتيجي الخارجي : يعني تطوير العلاقات الخارجية مع البيئة المحيطة للشركة من خلال الأفراد الواعين والإيجابيين ذوي النظرة الاستراتيجية الثاقبة و النظرة الاستراتيجية الناجحة و القادرون



على ضبط سلوكهم اتجاه عملهم، وهذا يعني الامتناع عن السعي لتحقيق أي رغبة شخصية والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الكراهية الشخصية وحب الذات (Young,2017:58) , وقد عرفه (Turkay et al.,2012:9191) بأنه القدرة على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات البيئية التي تشكل السلوكيات والتفاعلات البيئية المحيطة ومدى تأثيرها على المنظمة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

- **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** أوضح (Staley et al.,2012:1) بأن الوعي الداخلي هو توليد وعي مشترك بين الأفراد وإدراكهم للتغييرات المجتمعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية المحتملة التي ستؤثر في أداء عملهم ودور إدارة المنظمة في توفير البيئة المناسبة باتباع الممارسات والأساليب التي تغني أفكارهم وتركيزهم مثل ادخالهم الدورات والندوات التعليمية التي تحفز وعيهم وتعطي نتائج وتخطيط أكثر قوة.

- **الوعي الاستراتيجي الحالي:** بين (Cabonero et al.,2019:12) ان الوعي الحالي هو قدرة الافراد على تزويد المنظمة بالمعلومات البيئية المحيطة التي تصب في مصلحة العمل، كونه يركز على مدى امتلاك المنظمة إمكانيات وموارد بشرية متاحة لها لدراسة الخطة الاستراتيجية بالشكل المطلوب، وقد عرف (Dyczkowska & Dyczkowski,2015: 5) الوعي بأنه "السيطرة على العقل لذلك هناك حاجة لإيجاد ثقافة عمل جديدة تتجسد فيها نية التحسين و التعلم من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة.

- **الوعي الاستراتيجي المستقبلي:** لتحقيقه يتطلب أن تكون المنظمة قادرة على فهم الأعمال والمشاريع ، كما يجب أن يكونوا قادرين على ربط رؤى وأهداف قيادة الأعمال بكل من الاستراتيجيات المعتمدة والناشئة والإجراءات الاستراتيجية المرغوبة أو التي يفرضها واقع السوق، ولذا يجب الجمع بين مراحل التفكير والمراحل المستقبلية للتنفيذ الاستراتيجي الذي يمثل عاملاً من عوامل الخبرة الديناميكية، والتي يمكن زيادتها من خلال المشاركة في دورات تدريبية أو بالعمل المشترك مع خبراء قادرين على نقل المعرفة. (Pencarelli et al.,2015:94).

ثانياً: الاداء المستدام Sustainable performance

1- مفهوم الاداء المستدام: إن إنجاز المهام والاعمال و ادائها على مستوى عالٍ من الاتقان يشكل مصدر ارتياح لإدارة المنظمة و يشير الأداء الى ما تقوم به المنظمة للقيام بعمل ما وبشكل جيد (Sonntag & Frese,2002:4) إذ إن الهدف الاساسي من الاداء هو الوصول الى اعلى مستويات الكفاءة و الاستثمار الامثل للموارد وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة وتحقيق التكامل بين الاداء المالي و المجتمعي (Kazemian etal, 2016:353) فالمنظمة التي تبغي تحقيق الاستدامة كما يرى (Elijido-Ten,2017:960) هي التي تلبي احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل (Rani,2019:100) , وذلك لإنها تسهم في تحقيق السلامة البيئية و الرفاهية الاجتماعية و المرونة الاقتصادية لذلك تقوم المنظمات بتطوير و تطبيق الممارسات التي تحقق المزايا الاقتصادية والتنافسية والحفاظ عليها مع تقليل العبء البيئي (Kravchenko etal,2019:3 ;Lenort etal,2019:2) ويُعرف الاداء المستدام بأنه خطة العمل الأخلاقية الكاملة لمنظمة ما تسعى أن تكون مستدامة لتصبح مؤيدة و صديقة للبيئة و مواتية للمجتمع (Wicher etal,2019:2) ويعرف الاداء المستدام كذلك بأنه الاداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمنظمات فالأداء الاقتصادي يركز على خفض التكاليف والإنتاجية وحصص السوق وتحسين الربحية ويشير الأداء البيئي إلى الحد من استهلاك المواد الخطرة الناتجة من النفايات ومن استهلاك الطاقة والامتثال للوائح البيئية. (Ali etal ,2019) و يمكن تعريف الاداء المستدام بأنه قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد دون استنزاف بما يضمن تحقيق اهدافها دون الاضرار بالمجتمع.



٢- أهمية الاداء المستدام : تكمن أهمية الاداء المستدام في تحقيق الاتي للمنظمات : (Lintukangas (etal,2019:2, (Székely & Knirsch, (Eikelenboom & de Jong, 2019:1361), (Stanciu et al,2014:340), (Castellani & Sala,2010:871), 2005:628)

- زيادة قدرة المنظمة في تلبية احتياجات اصحاب المصلحة و تحقيق اهدافهم في النمو والبقاء .

- تقليل المخاطر غير الضرورية والعمل على تقليل التكاليف.

- الامتثال للوائح الوطنية والمعايير الدولية التي تحكم البيئة ومعايير العمل.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتطوير اقتصاد قائم على المعرفة مما يحقق ربحية عالية .

- تجنب الهدر والانتاج التركيز على زيادة الطاقة والكفاءة والقابلية للتجديد.

- ظهور اشكال جديدة من الاعمال وابتكار سلع وخدمات جديدة صديقة للبيئة.

- ان تطبيق الاستدامة مؤشر لقياس الرفاهية والتنمية على النطاق المحلي.

٣- ابعاد الاداء المستدام: فيما يلي شرح مبسط لأبعاد الاداء المستدام :

- **المنظور المالي** : ويشير الى مستوى تأثير المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وكذلك على النظم الاقتصادية على المستويات المحلية أو الوطنية أو الدولية ان الاداء المالي والأرباح لم تعد تضمن بقاء المنظمة على المدى الطويل فهي تحتاج إلى تضمين العروض غير المالية مثل الأنشطة الاجتماعية والحماية البيئية في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي (Saufi et al,2016:376)
تتمثل الممارسات المالية وجوب اعتماد إدارة الجودة في اداء الاعمال بما في ذلك التصميم والمشتريات والاعتماد على سلسلة التوريد المستدامة التي تحدد بوضوح معايير تقييم الموردين وإدماجهم وتدمج مبادئ الاستدامة في معايير الاختيار هذه الممارسات الاقتصادية تقدم مساهمة مهمة لتحقيق الاداء المستدام (Eikelenboom & de Jong, 2019:1361).

- **منظور الزبائن**: وفق هذا المنظور يتم تحديد قطاعات السوق التي تستطيع المنظمة أن تتنافس فيها من خلال ما تملكه من قدرات واستراتيجيات ووفق ما تم تحديده من الأهداف الاستراتيجية والزبائن المستهدفين. (Figge et al, 2002:270) فمن خلال هذا المنظور يتم يقيم نقاط القوة والضعف في هذه القطاعات التي سيتم المنافسة فيها و التركيز على الزبائن وعلى سلسلة التوريد الخارجية مثل الإفصاح عن الخدمات اللوجستية وممارسات إدارة الاستدامة للموردين, ولذا يتوجب على المديرين ترجمة رسالة المنظمة الى خدمة الزبائن عبر تحديد المقاييس المهمة التي تهم الزبون (Huang et al,2014:22) .

- **منظور التعلم و النمو**: يشمل المنظور تدريب الموظفين والمواقف التنظيمية المتعلقة بكل من الموظف وإدارة العمليات الروتينية والتحسين التنظيمي. تشمل الأمثلة على هذا المنظور مقدار الإيرادات التي تأتي من الأفكار والمقاييس الجديدة لأنواع ومدة الوقت الذي يقضيه الموظفون في التدريب (Isoraite, 2008:20) ويركز على الاصول غير الملموسة للمنظمة وعلى المهارات والقدرات الداخلية للموظفين المطلوبة لدعم العمليات الداخلية لخلق القيمة كما يركز ايضا على رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي (Khaled & Bani-Ahmad, 2019:20).

- **منظور الاستدامة**: قد ازدادت أهمية الاستدامة بالنسبة للمنظمات لبناء سمعة بين أصحاب المصلحة خارج الحدود التنظيمية حيث ان الضغوط الخارجية والمعايير الحكومية تحفز المنظمات على الاهتمام بموضوع الاستدامة و تحقيقه (Gupta et al,2019:4; Silva et al,2019:206), وتعد الاستدامة عامل مهم كونها ترفع مستوى الاداء الاقتصادي للمنظمة على المدى الطويل ومن الجيد للمنظمة أن تعمل بشكل صحيح وتبني مبادئ في مجالات السلامة المهنية وصحة الموظفين والموارد البشرية والبيئة هذا من الناحية الاقتصادية , اما من وجهة النظر الاجتماعية يكون الفرد مستعدًا وقادرًا على الأداء على النحو



الأمثل و تحقيق أقصى درجات الكفاءة الوظيفية عندما يشعر بالرضا الذاتي ويطور من شخصيته
(Kocmanová & Dočekalová, 2014:204).

المبحث الثالث- الجانب العملي

حددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة, ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس لكيرت الخماسي (اتفق تماما – لا اتفق تماما) فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, تحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4-1-5), ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (5/4-0,80), بعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5) تكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004:15),

- (1-1.80) لا اتفق تماما

- (1.81-2,60) لا اتفق

- (2.61-3.40) اتفق لحد ما

- (3.41-4.20) اتفق

- (4,21-5.0) اتفق تماما

اما مستوى الاجابة فيتكون من ثلاثة مستويات هي مرتفع اذا كانت الاجابة (اتفق – اتفق تماما), ومعتدل اذا كانت الاجابة (اتفق لحد ما) , ومنخفض اذا كانت الاجابة (لا اتفق – لا اتفق تماما).

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج اراء العينة

١- تحليل ومناقشة اراء العينة حول ابعاد الوعي الاستراتيجي: يتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد متمثلة بـ (الوعي الاستراتيجي الداخلي, الوعي الاستراتيجي الخارجي, الوعي الاستراتيجي الحالي , الوعي الاستراتيجي المستقبلي) . ويشير الجدول (1) إلى نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المبحوثة في الشركة بخصوص (ابعاد الوعي الاستراتيجي) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.58) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) , وانحرافاً معيارياً عاماً (0,86) وهي مؤشر يدل على إن ادارة الشركة تتبنى ممارسات الوعي الاستراتيجي في سعيها لتحقيق الاداء المستدام ويعزو الباحث ذلك الى كفاءة القيادات الادارية وان لديها وعي استراتيجي .
جدول (1) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الوعي الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
0,86	3.58	الوعي الاستراتيجي

وفيما يلي تحليل ومناقشة اراء العينة حول كل بعد من هذه الابعاد وكالاتي:

- بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي : اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذا قيمة عالية اتجاه كافة فقرات هذا البعد، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (2) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.71) وهو وسط حسابي عالي ، وبانحراف معياري بلغ (0.82) ، فيما بلغ معامل الاختلاف (0.223) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة وقد جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى اهمية هذا البعد من وجهة نظر افراد العينة.

الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q1	3.43	0.862	0.251	اتفق	مرتفع	5



1	مرتفع	اتفق	0.215	0.857	3.98	Q2
4	مرتفع	اتفق	0.200	0.732	3.65	Q3
3	مرتفع	اتفق	0.241	0.891	3.69	Q4
2	مرتفع	اتفق	0.208	0.794	3.81	Q5
	مرتفع	اتفق	0.223	0.827	3.71	الاجمالي

- بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي : اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات هذا البعد، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (3) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.48) وهو وسط حسابي عالي ، وبانحراف معياري بلغ (0.89) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.25) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى ان مستوى اهمية هذا البعد متوسطة من وجهة نظر افراد العينة.

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q6	3.77	0.788	0.209	اتفق	مرتفع	1
Q7	3.53	1.018	0.288	اتفق	مرتفع	2
Q8	3.38	0.857	0.253	اتفق لحد ما	معتدل	4
Q9	3.35	0.901	0.268	اتفق لحد ما	معتدل	5
Q10	3.40	0.797	0.234	اتفق لحد ما	معتدل	3
الاجمالي	3.48	0.89	0.250	اتفق	مرتفع	

- بعد الوعي الاستراتيجي الحالي: اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات هذا البعد، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (4) ، اذ ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.64) وهو وسط حسابي عالي ، وبانحراف معياري بلغ (0.770) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، فيما بلغ معامل الاختلاف (0.211) وقد جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى اهمية هذا البعد من وجهة نظر افراد العينة.

الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد الوعي الاستراتيجي الحالي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q11	3.32	0.904	0.272	اتفق لحد ما	معتدل	5
Q12	3.64	0.562	0.154	اتفق	مرتفع	3
Q13	3.92	0.944	0.240	اتفق	مرتفع	1
Q14	3.70	0.631	0.170	اتفق	مرتفع	2
Q15	3.63	0.812	0.223	اتفق	مرتفع	4
الاجمالي	3.64	0.770	0.211	اتفق	مرتفع	

- بعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي : اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة عالية اتجاه كافة فقرات هذا البعد، وتجاوزت قيمة الوسط الحسابي لكافة الفقرات قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وكما موضح في الجدول (5) ، اذ ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.5) وهو وسط حسابي عالي ،



وبانحراف معياري بلغ (0.95) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.273) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى اهمية هذا البعد من وجهة نظر افراد العينة.

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q16	3.41	0.972	0.284	اتفق	مرتفع	4
Q17	3.42	0.937	0.273	اتفق	مرتفع	3
Q18	3.33	0.987	0.296	اتفق لحد ما	معتدل	5
Q19	3.59	0.898	0.250	اتفق	مرتفع	2
Q20	3.75	0.995	0.265	اتفق	مرتفع	1
الاجمالي	3.5	0.957	0.273	اتفق	مرتفع	

٢- تحليل ومناقشة اراء العينة حول ابعاد الاداء المستدام

يتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد متمثلة بـ (المنظور المالي , منظور الزبائن, منظور التعلم و النمو, منظور الاستدامة) . ويشير الجدول (6) إلى نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المبحوثة في المديرية بخصوص (ابعاد الاداء المستدام) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.67) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وانحرافاً معيارياً عاماً (0.67) وهي مؤشر يدل على إن مستوى الاداء في المديرية دون المتوسط وهي تعمل جاهدة على تطوير ادائها من خلال ممارسات الوعي الاستراتيجي .

جدول (6) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الاداء المستدام

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاداء المستدام	2.67	0.67

وفيما يلي تحليل ومناقشة اراء العينة حول كل بعد من هذه الابعاد وكالاتي:

- **المنظور المالي:** اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذا قيمة منخفضة اتجاه اغلب فقرات هذا البعد، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.97) وهو وسط حسابي منخفض وهو اقل من الفرضي والبالغ (3) ، وبانحراف معياري بلغ (0.417) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.277) وكما موضح في الجدول (7) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى إن اهمية البعد متوسطة من وجهة نظر افراد العينة.

الجدول (7) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد المنظور المالي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q21	3.15	0.867	0.236	اتفق لحد ما	مرتفع	3
Q22	2.25	0.145	0.324	اتفق لحد ما	مرتفع	4
Q23	3.50	0.107	0.316	اتفق	مرتفع	2
Q24	2.20	0.841	0.211	اتفق لحد ما	مرتفع	5
Q25	3.76	0.129	0.300	اتفق	مرتفع	1



الاجمالي	2.972	0.417	0.277	اتفق	مرتفع
- منظور الزبائن : اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة متوسطة اتجاه اغلب فقرات هذا البعد، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.36) وهو وسط حسابي منخفض اقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، وبانحراف معياري بلغ (0.752) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.260) كما في الجدول (8) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى ان اهمية هذا البعد ضعيفة جدا من وجهة نظر افراد العينة.					
الجدول (8) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد منظور الزبائن					

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q26	2.230	0.933	0.231	اتفق	مرتفع	3
Q27	2.676	0.841	0.223	اتفق	مرتفع	2
Q28	2.122	0.059	0.275	اتفق	مرتفع	4
Q29	3.220	0.953	0.295	اتفق لحد ما	معتدل	1
Q30	1.552	0.966	0.280	اتفق	مرتفع	5
الاجمالي	2.36	0.752	0.260	اتفق	مرتفع	

- منظور التعلم والنمو: اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة متوسطة اتجاه اغلب فقرات هذا البعد، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.774) وهو وسط حسابي منخفض و اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانحراف معياري بلغ (0.657) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.199) كما في الجدول (9) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد جاء هذا البعد بالمستوى الثاني من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى اهمية هذا البعد من وجهة نظر افراد العينة.

الجدول (9) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد منظور التعلم والنمو

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q31	3.99	0.821	0.205	اتفق	مرتفع	1
Q32	2.476	0.569	0.141	اتفق	مرتفع	4
Q33	1.345	0.687	0.178	اتفق	مرتفع	5
Q34	3.77	0.729	0.193	اتفق	مرتفع	2
Q35	3.29	0.918	0.278	اتفق لحد ما	معتدل	3
الاجمالي	2.774	0.657	0.199	اتفق	مرتفع	

- منظور الاستدامة : اظهرت نتائج عينة البحث استجابة وتفاعل ذات قيمة منخفضة اغلب فقرات هذا البعد، اذا ان قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.581) وهو وسط حسابي اقل من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري بلغ (0.89) فيما بلغ معامل الاختلاف (0.235) كما في الجدول (10) مما يدل على وجود تجانس في اجابات العينة حول هذا البعد، وقد جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الاهمية وهذا بدوره يشير الى ان اهمية هذا البعد متوسطة من وجهة نظر افراد العينة.



الجدول (10) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة واهميتها لاجابات العينة حول بعد منظور الاستدامة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
Q36	3.69	0.882	0.238	اتفق	مرتفع	5
Q37	3.79	0.790	0.208	اتفق	مرتفع	2
Q38	1.538	0.934	0.247	اتفق	مرتفع	3
Q39	1.549	0.986	0.257	اتفق	مرتفع	1
Q40	2.34	0.868	0.229	اتفق	مرتفع	4
الاجمالي	2.581	0.892	0.235	اتفق	مرتفع	

ان للتحليل الوصفي الاحصائي اهمية كبيرة والذي انجز على مستوى متغيرات البحث وابعاد كل متغير منه، ولذا ينبغي التاكيد اولا من مدى توافر بعض الشروط في بيانات المتغيرات ومن ضمنها عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي، بمعنى عدم وجود ارتباطات عالية (اكبر من 65% او لربما اكبر من 70%) بين المتغيرات المستقلة بابعادها كي يمكن معرفة تأثير كلا منها في المتغير المعتمد دون تأثير بعضها في البعض الاخر، وتمثل مصفوفة الارتباط الظاهرة في الجدول (11) اختبارات لتلك المشكلة، اذ اوضحت النتائج غياب الازدواج او التعدد الخطي بين ابعاد المتغير المستقل لعدم توفر ارتباطات عالية.

الجدول (11) الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل

ت	الابعاد الفرعية للمتغير المستقل		1	2	3	4
	الوعي الخارجي	ارتباط بيرسون	الوعي الخارجي	الوعي الداخلي	الوعي الحالي	الوعي المستقبلي
1	الوعي الخارجي	1	.575**	.640**	.624**	
	ارتباط بيرسون	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000	
2	الوعي الداخلي	1	.575**	.507**	.590**	
	ارتباط بيرسون	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000	
3	الوعي الحالي	1	.640**	.507**	.491**	
	ارتباط بيرسون	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000	
4	الوعي المستقبلي	1	.624**	.590**	.491**	
	ارتباط بيرسون	معنوية المعلمة	0.000	0.000	0.000	

ثانياً: اختبار وتحليل علاقات التأثير والارتباط بين متغيرات البحث



قبل البدء بإجراءات اختبار فرضيات البحث، لابد من التأكد أولاً من ملاءمة البيانات لنماذج الاختبار الاحصائية، وذلك عن طريق معرفة التوزيع الطبيعي لتلك البيانات كمتطلب اساس لاستعمال نماذج الانحدار الخطي للغرض المذكور على وفق ما هو واضح من الجدول (12) الذي يبين نتائج التوزيع الطبيعي لابعد المتغيرين في هذا البحث في ضوء ما يطلق عليه باختبار (Kolmogorov-Smirnov) الخاص باختبار فرضيتي التوزيع الطبيعي الميبتين في ادناه:

Ho: تتوزع بيانات العينة توزيعاً طبيعياً (HO: P=0)

H1: لا تتوزع بيانات العينة توزيعاً طبيعياً (HO: P≠0)

وقد اوضحت نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي لبيانات البحث ومتغيراته التي يعرضها الجدول (12) الى عدم معنوية هذا الاختبار وبالتالي قبول الفرضية الاولى، اي ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ورفض الفرضية الثانية البديلة وبما يعزز ان البيانات الموجودة جاهزة لاستعمال نماذج الانحدار الخطي في اختبار فرضيات البحث.

جدول (12) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لابعد متغيرات البحث

Kolmogorov-Smirnov			الابعاد
معنوية الاختبار	قيمة المعنوية	إحصاءة الاختبار	
الوعي الاستراتيجي			
غير معنوي	0.200*	0.072	الوعي الاستراتيجي الخارجي
غير معنوي	0.060	0.080	الوعي الاستراتيجي الداخلي
غير معنوي	0.053	0.081	الوعي الاستراتيجي الحالي
غير معنوي	0.085	0.077	الوعي الاستراتيجي المستقبلي
التسويق الريادي			
غير معنوي	0.066	0.079	المنظور المالي
غير معنوي	0.081	0.077	منظور الزبائن
غير معنوي	0.059	0.080	منظور النمو والتعلم
غير معنوي	0.200*	0.062	منظور الاستدامة

ثانياً- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

الفرضية الرئيسية الاولى: يؤثر الوعي الاستراتيجي اجمالاً تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في ابعاد الاداء المستدام، وقبل التحقق من صحة هذه الفرضية نرى هل يوجد تأثير بين المتغير المستقل اجمالاً (الوعي الاستراتيجي) وبين المتغير التابع اجمالاً (الاداء المستدام)، والجدول (13) يوضح نتائج هذا التأثير.

الجدول (13) التأثير (الانحدار) بين الوعي الاستراتيجي اجمالاً والاداء المستدام اجمالاً

الاداء المستدام						المتغير
معنوية إنموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار الانموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	إحصاءة إختبار المعلمة T	معلمة الأنحدار B	المؤشرات



الوعي الاستراتيجي	0.873	17.384	.000	.723	302.220	.000
-------------------	-------	--------	------	------	---------	------

يتضح من الجدول (13) ان قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للوعي الاستراتيجي في الاداء المستدام) وبنسبة ثقة 99% إذ ان إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (302.220) بمستوى معنوية (.000). اذ انها اكبر من قيمة (F) الجدولية عند المقارنة عند مستوى دلالة (0,01) والبالغة (99,00)، وهذا يعني وجود تأثير للوعي الاستراتيجي في الاداء المستدام في المديرية، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (17.384) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (6,965)، لمستوى (0,01) وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي، اما قيمة معامل التأثير بيتا (β) للوعي الاستراتيجي على الاداء المستدام (0.873) وهي تعني إن تغيير مقداره وحدة واحدة في الوعي الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في الاداء المستدام بمقداره (0.873) وهي قيمة جيدة.

اما قيمة معامل التحديد (R^2) فهو يمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استعمال معادلة الانحدار، فقد كان مقداره (0.723). وهذا يعني إن الوعي الاستراتيجي يؤثر ما بنسبة (72,3%) في الاداء المستدام اما بقية النسبة فهي تعود لعوامل غير معروفة، فضلاً عن إن معامل التحديد يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي من المتغير التابع الاداء المستدام.

كما جرى اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وكالاتي حيث يوضحها الجدول (14):

الجدول (14) التأثير (الانحدار) بين الوعي الاستراتيجي وابعاد الاداء المستدام

المؤشرات	ابعاد المتغير التابع (الاداء المستدام)	معلمة الانحدار	إحصاءة إختبار المعلمة	معنوية المعلمة	معامل التفسير	إحصاءة إختبار الانموذج	معنوية إنموذج الأختبار
		B	T	Sig.	R ²	F	P
الوعي الاستراتيجي (المتغير المستقل)	المنظور المالي	.512	10.064	.000	.534	132.709	.000
	منظور الزبائن	.664	4.899	.000	.477	105.710	.000
	منظور النمو والتعلم	.688	4.738	.000	.538	135.049	.000
	منظور الاستدامة	.421	9.118	.000	.417	83.137	.000

عند اختبار الفرضيات الفرعية يتبين الاتي: من الجدول (14)

١- الفرضية الفرعية الأولى: (يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في بُعد المنظور المالي)، إذ نلاحظ إن هناك تأثير ذا دلالة معنوية عالية للمنظور المالي في الوعي الاستراتيجي أذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (132.709) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (.000). وهذا يعني وجود تأثير قوي للمنظور المالي في الاداء المستدام، ومن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (.534). وهذا يعني إن مانسبته (53,4%) من التأثير في الاداء المستدام سببه المنظور المالي، واما قيمة معامل التأثير بيتا (β) الموجبة تعني إن اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في المنظور المالي فإن الوعي الاستراتيجي يزداد بمقدار (.512)، أما قيمة (t) المحسوبة للتأثير (10.064) هي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (.000).

٢- الفرضية الفرعية الثانية: (يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في بُعد منظور الزبائن)، إذ نلاحظ إن هناك تأثير ذا دلالة معنوية عالية لمنظور الزبائن في الوعي الاستراتيجي، وبلغت



قيمة (F) المحسوبة (105.710) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (0,000). وهذا يعني وجود تأثير قوي لمنظور الزبائن في الاداء المستدام، ومن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (477). وهذا يعني إن مانسبته (47,7%) من التأثير في الوعي الاستراتيجي سببه منظور الزبائن، واما قيمة معامل التأثير بيتا (β) الموجبة تعني إن اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في منظور الزبائن فإن الوعي الاستراتيجي يزداد بمقدار (664)، أما قيمة (t) المحسوبة للتأثير (4.899) هي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (0,000).

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: (يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في بُعد النمو والتعلم)، إذ نلاحظ إن هناك تأثير ذا دلالة معنوية عالية للنمو والتعلم المحسوبة في الوعي الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (135.049) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (0,000). وهذا يعني وجود تأثير قوي للنمو والتعلم في الاداء المستدام، ومن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (538). وهذا يعني إن مانسبته (53,8%) من التأثير في الوعي الاستراتيجي سببه النمو والتعلم، واما قيمة معامل التأثير بيتا (β) الموجبة تعني إن اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في النمو والتعلم فإن الوعي الاستراتيجي يزداد بمقدار (688)، أما قيمة (t) المحسوبة للتأثير (4.738) هي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (0,000).

٤- الفرضية الفرعية الرابعة: (يؤثر الوعي الاستراتيجي تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية في بُعد منظور الاستدامة)، إذ نلاحظ إن هناك تأثير ذا دلالة معنوية عالية للاستدامة في الوعي الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (83.137) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (0,000). وهذا يعني وجود تأثير قوي للاستدامة في الاداء المستدام، ومن قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (417). وهذا يعني إن مانسبته (14,7%) من التأثير في الوعي الاستراتيجي سببه الاستدامة، واما قيمة معامل التأثير بيتا (β) الموجبة تعني إن اية زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستدامة فإن الوعي الاستراتيجي يزداد بمقدار (421)، أما قيمة (t) المحسوبة للتأثير (9.118) هي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0,01) وبمستوى معنوية (0,000).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تمتع القيادات الادارية بالوعي الاستراتيجي في المديرية العامة للتنمية الصناعية بنسبة جيدة اذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (85.3) وهي مؤش جيد يدل على إن ادارة الشركة تتبنى ممارسات الوعي الاستراتيجي في سعيها لتحقيق الاداء المستدام .
- 2- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الخاصة بمتغير الاداء المستدام أن مستوى ممارسة القيادات الادارية للاداء المستدام جاءت نسبة متوسطة اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (76.2) وهي مؤشر يدل على إن ادارة المديرية تعاني من ضعف اداءها وهي تعمل جاهدة لتحسين ادائها من خلال الوعي الاستراتيجي.
- 3- برز بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي كأكثر بعد من ابعاد الوعي الاستراتيجي اهمية من وجهة نظر عينة البحث مما يدل على ان المدراء في المديرية لديهم وعي استراتيجي داخلي ، يأتي بعده اهتمام بالوعي الاستراتيجي الحالي ثم اهتمامهم بالوعي المستقبلي فيما جاء بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي بالمرتبة الاخيرة من اهتمام القيادات الادارية في المديرية.
- 4- حقق بعد المنظور المالي مستوى مرتفع كأحد ابعاد الاداء المستدام مما يدل ان القيادات في المديرية يولون هذا البعد اهمية كبيرة ، فيما حل بعد منظور النمو والتعلم بالمرتبة الثانية من اهتمام القيادات الادارية ، وجاء بالمرتبة الثالثة بعد منظور الاستدامة واخيراً حل بعد منظور الزبائن .
- 5- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي والاداء المستدام ، وهذا يؤكد أن المدراء في المديرية المبحوثة لديهم وعي استراتيجي من اجل تعزيز الاداء المستدام .



6- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان للوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي الخارجي ، الوعي الاستراتيجي الداخلي ، الوعي الاستراتيجي الحالي ، الوعي الاستراتيجي المستقبلي) تأثيراً ذا دلالة معنوية إحصائية في أبعاد الاداء المستدام .

ثانياً: التوصيات

1- ضرورة قيام القيادات الادارية في المديرية بإيلاء بعدي الوعي الاستراتيجي المستقبلي والوعي الاستراتيجي الخارجي مزيد من الاهتمام كونهما من الابعاد الاستراتيجية المهمة التي لها تأثير على اداء المديرية المستدام.

2- يتوجب على القيادات الادارية الاهتمام بمستوى الاداء الكلي للمنظمة والتركيز على كافة الابعاد (المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور النمو والتعلم ومنظور الاستدامة) حيث ظهر مستوى جميع هذه الابعاد دون المستوى المطلوب من وجهة نظر عينة البحث.

3- ضرورة قيام الادارة العليا في المديرية بحث المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم ورائهم بشأن المشكلات التي تعترضهم في الاعمال والمهام التي يؤديونها ، بالإضافة الى طرح افكارهم بخصوص مستقبل المديرية من منطلق انهم اكثر قرباً من الواقع العملي ، مما يجعلهم اكثر استعداداً لتوليد الافكار المبدعة في الوقت الملائم .

4- إعداد تقارير سنوية أو فصلية لمستويات الأداء في المديرية باعتماد مؤشرات البطاقات المتوازنة التي تهتم بالمؤشرات المالية والزبائن والعمليات والعاملين لتكون معياراً للقيادات الادارية حول تطور مستوى الاداء في المديرية من عدمه.

مصادر البحث

أولاً: المصادر العربية

١. الخطيب، منى محمود، (2018)، "الوعي الاستراتيجي وأثره على المخاطر الاستراتيجية اختبار الدور المعدل لممارسات الإدارة على المكشوف: دراسة ميدانية على شركات توزيع المحروقات في الأردن " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1-Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C., (2012), "Fostering strategic awareness at an organization's boundary", Leadership & Organization Development Journal, Vol (33),NO(4),pp. 322–341.

2-Fehr ,D. & Huck S. ,(2014)," Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability", WZB Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.

3-Brockmann, C., Sultanow, E., Pratt, R., & Gronau, N., (2015)," An Approach to Satisfy Managerial Awareness of Strategic Events in the Field of M-Commerce "

4- Yunos, Z., Hamid, R. S. A., & Ahmad, M., (2016)," Development of a cyber security awareness strategy using focus group discussion", 2016 SAI Computing Conference (SAI). pp. 1063-1067. IEEE

5-Misu, L., Budayasa, I. K., Lukito, A., & Rosdiana, R. (2019)," Comparison of metacognition awareness of mathematics and mathematics education students based on the ability of mathematics", International Journal of Trends in Mathematics Education Research, Vol (2),NO (3),pp. 124-127.



- 6-Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C., (2012)", **Fostering strategic awareness at an organization's boundary**", Leadership & Organization Development Journal, Vol (33),NO(4),pp. 322–341.
- 7-Hannon ,Paul D. & A, A.,(2017)," **Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm**", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol(5), NO (2), pp.102-119.
- 8-Trendak ,O.,(2016)," **Raising Strategic Awareness as a Prerequisite for Successful Strategy Training**", Springer International Publishing Switzerland, Classroom-Oriented Research, Second Language Learning and Teaching,
- 9-Halis, M., Sariisik, M., & Turkay, O., (2010)," **Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul**", Journal of Global Strategic Management, Vol(8), pp.160-170.
- 10- Mantea, P. D., (2019)," **Security Awareness In Romania–Security Culture And Social Responsibility Development Pillar**", Land Forces Academy Review, Vol(24),NO,(3),pp. 199-207.
- 11- Young ,J ,(2017)," **Mindfulness-Based Strategic Awareness Training**", A Complete Program for Leaders and Individuals, First Edition, John Wiley & Sons, Ltd. Published 2017 by John Wiley & Sons, Ltd.
- 12-Turkay, O., Halis, M., Sariisik, M., & Calman, I., (2012)," **Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey**", African Journal of Business Management, Vol(6) ,N (32), pp. 9188-9201.
- 13- Staley, D. J., Seaman, S., & Theodore-Shusta, E., (2012)," **Futuring, Strategic Planning and Shared Awareness: An Ohio University Libraries' Case Study**", The Journal of Academic Librarianship, Vol(38),No(1), pp.1–5 .
- 14- Cabonero, D. A., Tindaan, C. B., Attaban, B. H. O., & Manat, D. A., (2019)", **The Effectiveness, Reasons and Problems in Current Awareness Services in an Academic Library Towards Crafting An Action Plan**", Library Philosophy and Practice, Vol(5),NO (4),pp. 1-26.
- 15- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015)," **An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises**", Management and Business Administration. Central Europe” Vol (23), No(1), pp. 3–31.
- 16- Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S,(2015)," **Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises**", Association for Business and Economics Research (ABER)," Printed in the U.S.A, No (1), V (8).
- 17-Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Psychological management of individual performance, 23(1), 3-25.
- 18-Zavodna, L. S. (2013). Sustainability as a Part of Balanced Scorecard. Global Economic Observer, 1(1), 110-116.



- 19-Elijido-Ten, E. O. (2017). Does recognition of climate change related risks and opportunities determine sustainability performance? *Journal of Cleaner Production*, 141, 956–966
- 20-Rani, U. (2019). Do Slack Resources Affect Sustainability Performance?. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 18(2), 98-109
- 21-Kazemian, S., Abdul Rahman, R., Mohd Sanusi, Z., & Adewale, A. A. (2016). Role of market orientation in sustainable performance: The case of a leading microfinance provider. *Humanomics*, 32(3), 352-375
- 22-Wicher, P., Zapletal, F., & Lenort, R. (2019). Sustainability performance assessment of industrial corporation using Fuzzy Analytic Network Process. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118132
- 23-Ali, M. H., Zailani, S., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2019). Impacts of environmental factors on waste, energy, and resource management and sustainable performance. *Sustainability*, 11(8), 2443.
- 24-Lintukangas, K., Kähkönen, A. K., & Hallikas, J. (2019). The role of supply management innovativeness and supplier orientation in firms' sustainability performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100558
- 25-Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370
- 26-Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647
- 27-Stanciu, A. C., Constandache, M., & Condrea, E. (2014). Concerns about the sustainable performance of firm in the context of quality management systems implementation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 340-344
- 28-Castellani, V., & Sala, S. (2010). Sustainable performance index for tourism policy development. *Tourism management*, 31(6), 871-880
- 29-Saufi, N. A. A., Daud, S., & Hassan, H. (2016). Green Growth and Corporate Sustainability Performance. *Procedia Economics and Finance*, 35, 374–378
- 30-Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370
- 31-Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- 32-Huang, T., Pepper, M., & Bowrey, G. (2014). Implementing a sustainability balanced scorecard to contribute to the process of organisational legitimacy assessment. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 8(2), 15-34.
- 33-Isoraite, M. (2008). The balanced scorecard method: From theory to practice. *Intelektine ekonomika*, (1).



- 34-Khaled, S. B., & Bani-Ahmad, A. (2019). The Role of the Balanced Scorecard on Performance: Case Study of the Housing Bank for Trade and Finance. *International Journal of Economics and Finance*, 11(2), 17-26.
- 35-Gupta, S., Meissonier, R., Drave, V. A., & Roubaud, D. (2019). Examining the impact of Cloud ERP on sustainable performance: A dynamic capability view. *International Journal of Information Management*
- 36-Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2014). Corporate sustainability: environmental, social, economic and corporate performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 203-208

فقرات الاستبانة

أولاً : الوعي الاستراتيجي

أ- الوعي الاستراتيجي الخارجي						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تراقب إدارة الشركة النمو السكاني لغرض تلبية احتياجات الزبائن.					
2	تراعي إدارة الشركة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية					
3	تحرص إدارة الشركة على إتباع التعليمات الصادرة من قبل الوزارة.					
4	تقوم إدارة الشركة بتحليل وتحديد مستوى اسعار السلع و المنتجات					
5	تقدم إدارة الشركة منتجات تتماشى مع طبيعة المجتمع المحلي.					
ب- الوعي الاستراتيجي الداخلي						
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
9	تستثمر إدارة الشركة ما تمتلكه من خبرات وموارد في تطوير منتجاتها					
10	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المواكبة والاستثمار					
11	تحرص إدارة الشركة باستثمار مواردها المختلفة لتطوير أنشطتها					
12	تلبي إدارة الشركة معظم متطلبات الزبائن و وضع قيمة عالية لهم.					
13	تضع إدارة الشركة الارشادات والتعليمات لموظفي المديرية					
ج. الوعي الاستراتيجي الحالي						
ت	الفقرات	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً



				تماماً	
					يعمل لدى الشركة افراد متنوعون بالأفكار والخبرات الإبداعية
					14
					تحافظ إدارة الشركة على جودة منتجاتها ضمن حدود الامكانيات
					15
					تقوم إدارة الشركة بمراجعة الملاحظات التي يقدمها الزبائن
					16
					تسعى إدارة الشركة للحصول على مكانة مهمة و متميزة في السوق.
					17
					تقوم اقسام الشركة متمثلة بقسم التسويق وقسم البحث والتطوير بإجراء دراسات للسوق المحلي والعالمى للارتقاء بمستوى منتجاتها.
					18

د. الوعي الاستراتيجي المستقبلي

				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	ت الفقرات
									تمتلك الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المضطربة.
									20
									توظف إدارة الشركة نهج السيناريوهات في عملية التخطيط
									21
									تعمل إدارة الشركة على تحقيق الاهداف المستقبلية بشكل واقعي
									22
									تضع إدارة الشركة ميزانية تقديرية مناسبة لتطوير أنشطتها الإنتاجية.
									23
									تسعى إدارة الشركة لتطوير خططها الاستراتيجية المستقبلية
									24

ثانياً: الاداء المستدام

ثانياً: الاداء المستدام									
المنظور المالي									
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الفقرات
									الشركة تحسب الارباح نتيجة لأعمالها المختلفة.
									25
									تقيس الشركة الايرادات المتحققة من الانشطة
									26
									تعرف الشركة كيف تحقق التميز في السلع
									27
									هنالك مؤشرات ملموسة على ازدهار الشركة
									28
									أخفقت الشركة مؤخراً في الاداء المالي
									29
ب. منظور الزبائن									
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الفقرات



أ						
						30 تراقب منافسيها باستمرار للبحث عن أفضل طريقة لإرضاء زبائنا.
						31 استراتيجيتها لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون.
						32 نهتم بالزبون أكثر من بقية الشركات الأخرى.
						33 نحن نؤمن بان شركتنا قائمة من اجل تلبية حاجات الزبائن وخدمتهم.
						34 الشركة تشجع الزبائن على مشاركة ارائهم حول السلع والخدمات مع الزبائن الاخرين.
						ج. ح. منظور النمو والتعلم
						الفقرات
						35 يتلقى العاملين فيها التدريب والاعداد الجيد .
						36 تسعى الشركة الى استقطاب الافراد ذوي المهارات العالية
						37 تقوم الشركة بتحديث وابتكار منتجات جديدة باستمرار.
						38 تطور الشركة من اساليب التعلم من خلال التدريب والمشاركة في اداء الاعمال
						39 لا يتم تبادل الخبرات بالشكل المطلوب بين العاملين فيها .
						د. ذ. منظور الاستدامة
						الفقرات
						40 الشركة تدعم القضايا المفيدة للمجتمع.
						41 الشركة تهتم بقضايا الحفاظ على البيئة.
						42 تمتلك الشركة معايير متفوقة في معاملة الافراد
						43 تضحي الشركة بجزء من ارباحها من اجل المحافظة على البيئة.
						44 تهتم الشركة بالمعايير والمؤشرات البيئية المتعارف عليها.