المجلة العلمية التجارة والتمويل

https://caf.journals.ekb.eg

تحليل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية

علا محمد بهي الدين هيكل

مدرس ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، جامعة طنطا ، مصر.

تاريخ النشر الالكتروني: سبتمبر2025

للتأصيل المرجعي: هيكل، علا محمد بهي الدين.(2025) تحليل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 45 (3) ، 46-1.

المعرف الرقمي: **caf.2025.43595010.21608/**

للتواصل مع المؤلف: ola.hekal@commerce.tanta.edu.eg

تحليل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية

علا محمد بهي الدين هيكل

قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر.

تاريخ المقالة:
متاح على الإنترنت سبتمبر 2025

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة للتخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية لشركات الأدوية المصرية من خلال تحليل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم جمع البيانات من عينة قوامها (301) مفردة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بشركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام. وتمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والبرنامج الإحصائي AMOS.

وتوصلت الدراسة إلى معنوية التأثير الإيجابي لممارسات التخطيط بالسيناريو على كل من الاستشراف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية، معنوية التأثير الإيجابي للاستشراف الاستراتيجي على الاستدامة الاستراتيجية، كذلك الدور المعنوي للاستشراف الاستراتيجي (كمتغير وسيط) في التأثير على العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط بالسيناريو؛ الاستشراف الاستراتيجي؛ الاستدامة الاستراتيجية؛ شركات الأدوية.

مقدمة

اكتسب مصطلح الاستدامة في الآونة الأخيرة زخماً كبيراً في الأوساط العلمية والمجتمعية على حد سواء، وأصبح دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمات ضرورة حتمية، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق وضع مستدام جيد وتحاول المواءمة بين عملياتها وبين البيئة الديناميكية سريعة التغيير.

ومع تسارع وتيرة التحديات والتغيرات البيئية التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، أصبح بقاء المنظمات ونموها مرتبطاً بكيفية الاستعداد لمواجهة تلك التحديات التي لا يتوقع لها أن تنتهي عند حد معين، الأمر الذي يفرض على المنظمات

إعادة النظر في استراتيجياتها، ممارساتها، وأساليب عملها مع ضرورة الانتباه والوعي للمواقف والتغيرات البيئية والتنبؤ المبكر بها، والتعامل معها بشكل استباقي وبدرجة عالية من المرونة للتخفيف من حدة هذه التغيرات وسرعة التكيف معها.

أصبحت تقنيات التنبؤ التقليدية لا تتناسب مع سرعة هذه التغيرات وظهرت الحاجة لتطبيق أساليب إدارية حديثة لاستشراف المستقبل، ويعد التخطيط بالسيناريو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقود المنظمات إلى تخطيط آفاق مستقبلية متعددة، تتعدد فيها الاحتمالات، وتتسع فيها الفرص والتهديدات، فالسيناريوهات أداة من أدوات التنبؤ بالأحداث والتغيرات البيئية المفاجئة والتي تساعد على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (Al-Aboudi & Umeir, 2023).

يأخذ التخطيط الاستراتيجي التقليدي نظرة واحدة للمستقبل، اعتماداً على الخبرات السابقة والفرص المتاحة الواضحة ومحاولة اقتناصها، إلا أن التغير السريع في البيئة من الممكن أن يمثل تهديداً، ليس فقط للخطة الاستراتيجية ولكن لكيان المنظمة ككل، ومن هنا تبرز أهمية الاستشراف الاستراتيجي الذي يعتمد على نظرة عميقة وواسعة للأمور، قائمة على معالجة وتحليل المعلومات، فلا يعتمد على نظرة واحدة للمستقبل، بل على سيناريوهات مختلفة تمكن المنظمات من الاستعداد لمختلف الاحتمالات، ولا تقتصر أهمية الاستشراف الاستراتيجي على محاولة استكشاف المستقبل والتعرف عليه فقط، ولكن أيضاً في تمكين صانعي القرار الاستراتيجي من التكيف مع هذه التحديات ومحاولة إجراء تغيير إيجابي عبر التحكم في محركات التغيير في الوقت الحاضر من أجل مستقبل أفضل.

ومن هنا تأتي أهمية متغيرات البحث المتمثلة في التخطيط بالسيناريو، الذي يمثل المنهج الذي يساعد المنظمات في رصد وتحليل مصادر التحديات، وتقييم البيئة، وتوليد الرؤى الاستراتيجية، ومتغير الاستشراف الاستراتيجي الذي يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة وتقليل عنصر المفاجأة، واستشعار التغيرات، وقراءة المستقبل والاستعداد له، بما يمكن من تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

1. مشكلة البحث

على الرغم من الرؤية الاستراتيجية للدولة لتوطين صناعة الدواء في مصر، واعتبارها استثماراً استراتيجياً طويل المدى يضمن استدامة الرعاية الصحية للأجيال القادمة، إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية نجد أن صناعة الدواء في مصر تأثرت بالتغيرات البيئية المحيطة سواءً الأزمات الاقتصادية، أو التحديات الجيوسياسية ولم تستطع التكيف معها بسهولة وسرعة مما أثر على استدامة ونمو صناعة الدواء في مصر، الأمر الذي يدفعنا إلى ضرورة التطرق إلى هذه الأزمة ومحاولة التوصل إلى أسبابها وسبل الحل الممكنة.

جهود الدولة المصرية لتوطين صناعة الدواء في مصر:

-إنشاء مشروع مدينة الدواء "جيبتو فارما" بمنطقة الخانكة لتكون من أكبر مراكز صناعة وتصدير الدواء على مستوى الشرق الأوسط.

- زيادة عدد مصانع الأدوية المرخصة في مصر من 130 مصنعًا يمتلك 500 خط إنتاج في عام 2014، إلى 179 مصنعًا بإجمالي 799 خط إنتاج في عام 2023، بمعدل زيادة حوالي 37% من عدد المصانع، و60% في خطوط الإنتاج، (هيئة الدواء المصرية، 2023).

وبالرغم من قيام مصر بإنتاج حوالي 94% من الدواء الذي يباع في الأسواق محليًا، واستيراد حوالي 6% فقط إلا أن شركات تصنيع الأدوية المصرية تعتمد على استيراد 95% من الخامات الدوائية من الخارج، ابتداءً من المواد الفعالة ومرورًا بالكرتون، الورق، الأحبار، الألومنيوم، ..... وغيرها من المواد الأساسية لتصنيع الدواء (هيئة الدواء المصرية، 2023)، وبالتالي فإن أي تعطل في سلاسل الإمداد والتوريد العالمية، يمكن أن يؤثر وبشكل كبير في قطاع الأدوية – إذا لم تكن هناك خطط واستراتيجيات واضحة موضوعة مسبقاً لإدارة هذا النوع من الأزمات– وهو ما حدث بالفعل فمنذ أكثر من عامين تعاني سوق الدواء المصرية من اضطرابات كثيرة نوضحها فيما يلي:

– عانت سوق الدواء المصرية من اضطراب كبير في مخزون وإنتاج الأدوية بسبب أزمة عدم توافر العملة الأجنبية اللازمة لفتح الاعتمادات المستندية اللازمة لاستيراد المواد الخام اللازمة لصناعة الدواء.

– بعد تحرير سعر الصرف وارتفاعه بمعدل كبير شهدت صناعة الدواء انخفاضاً كبيراً في الإنتاج نتيجة إحجام عدد من شركات تصنيع الأدوية عن الإنتاج بالمعدلات الطبيعية بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج التي أثرت بالتبعية على أرباح الشركات.

– أدى اتساع رقعة الصراع في غزة والاضطرابات في مضيق باب المندب إلى تفاقم أزمة الدواء في مصر، حيث اضطرت الشركات إلى التحول من الشحن البحري لوارداتها إلى الشحن الجوي –الأعلى تكلفة– وانعكاس هذه الزيادة في التكلفة على أسعار الدواء في الأسواق.

– ارتفاع أسعار الكثير من الأدوية – حوالي 700 مستحضر دوائي– بأكثر من 50% من سعرها الأصلي، حتى تتمكن الشركات من تعويض خسائرها نتيجة تحرير سعر الصرف وارتفاع تكاليف الشحن، وليس لتحقيق أرباح.

– إحجام بعض شركات الأدوية عن إعطاء نسب خصم للصيدليات– تمثل عادة هامش الربح المحتمل للصيادلة– ما أدى إلى إغلاق عشرات الصيدليات الصغرى، بسبب تراكم المديونيات، وتآكل رأس المال.

أثر ذلك على توافر بعض الأدوية الأساسية الهامة وتأثرت أسعارها بارتفاعات متوالية دون تدخل من الجهات الرقابية. وبالإضافة للتأثيرات الصحية المصاحبة لأزمة نقص عددًا كبيرًا من الأدوية الأساسية، فهناك تأثيرات اقتصادية ولعل

أهمها ظهور ما يعرف بالسوق السوداء للأدوية، واضطرار المواطنين للتعامل معها وشراء الأدوية بأسعار مضاعفة، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء المالية على المواطنين، ويؤثر على هيكل إنفاق الأسرة، ويحرم الدولة من موارد ضريبية كان يمكن تحصيلها من المصارف الرسمية لبيع الدواء.

دفعت هذه المظاهر الباحثة إلى دراسة متغيرات البحث ومحاولة معرفة أثر الدراسات المستقبلية (ومنها التخطيط بالسيناريو والاستشراف الاستراتيجي) على استدامة هذه الشركات، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بدراسة استطلاعية من خلال مقابلة بعض المديرين في فروع الشركات محل البحث (24 مفردة) موزعين على كل من شركة الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية، العربية للأدوية والصناعات الكيماوية "إدكو"، تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"، النيل للأدوية والصناعات الكيماوية. وقد توصلت الباحثة إلى ما يأتي:

- ضعف قدرة الشركات على التكيف وملاحقة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وعدم إدراك المديرين في تلك الشركات للإشارات والتحذيرات الصادرة من البيئة الخارجية.
- ضعف اهتمام المديرين بالدراسات والبحوث المستقبلية.
- تفتقر نظم المعلومات الإدارية بالشركات للحداثة والدقة.
- اقتصار مفهوم الاستشراف الاستراتيجي في ذهن بعض المديرين (حوالي 30% من عينة الدراسة الاستطلاعية) على التخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي يأخذ في الاعتبار نظرة واحدة للمستقبل دون التطرق إلى المتغيرات والإشارات المختلفة التي يمكنها بالفعل تغيير شكل المستقبل، ودون وضع استراتيجيات واضحة محددة وقابلة للتنفيذ للعمل سواءً الحالي أو المستقبلي.
- اقتصار مفهوم الاستدامة الاستراتيجية في ذهن بعض المديرين على تحقيق الأرباح في المدى القصير وتباين إدراكهم للبعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.
- أوقفت الشركات عمل خطوط إنتاج الأدوية التي لا تحقق هامش ربح عالي رغم أهميتها للمرضى، وركزت على خطوط الإنتاج التي تحقق أرباح عالية.
- ضعف المبالغ المخصصة للإنفاق على تطوير خطوط الإنتاج والتصنيع.
- تفاوت التزام الشركات في عملية التخلص الآمن من النفايات والمواد الخطرة.
- انخفاض التزام معظم الشركات بتقديم برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين بها.
- تقوم معظم الشركات بتخصيص مبلغ من الميزانية للمساهمات المجتمعية.

وفي ضوء هذه النتائج قامت الباحثة باستقراء الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات موضع البحث (التخطيط بالسيناريو، الاستشراف الاستراتيجي، الاستدامة الاستراتيجية) للتعرف على العلاقات والتأثير بين تلك المتغيرات.

وتوصلت الباحثة إلى أن معظم الدراسات أكدت التأثير المعنوي للتخطيط بالسيناريو بأبعاده (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والبدائل الاستراتيجية) على الاستدامة الاستراتيجية مثل دراسات Nieto-Romero *et al.*, 2016; Rodegher,2015;Hobbins, 2016) ؛أبوحصيرة، 2022؛ كباجة، 2020)، وأشارت معظم الدراسات إلى معنوية تأثير التخطيط بالسيناريو على الاستشراف الاستراتيجي مثل دراسات Al-Aboudi & Al-Douri *et al.*, 2020 ; Umeir, 2023) ؛ العبودي & الدليمي، 2023؛ الجبر & الدوري،2019)، وكذلك معنوية تأثير الاستشراف الاستراتيجي على الاستدامة الاستراتيجية مثل دراسة (السنيدي & الزغبي، 2022؛ العبادي & هادي، 2019؛ فاضل & العامري، 2023؛ Rohrbeck *et al.*, 2015).

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، ومن واقع أزمة الدواء في مصر، وباستقراء الدراسات السابقة، ترى الباحثة ضرورة قيام هذه الدراسة حيث أن عدم الوعي بكل من التخطيط بالسيناريو والاستشراف الاستراتيجي وضعف أو عدم تطبيقهما وعلى وجه التحديد في شركات الأدوية تعتبر حالة تستحق البحث والدراسة. ومن ناحية أخرى تبين عدم وجود دراسة جمعت المتغيرات الثلاثة في آن واحد بما يعكس الحاجة لإجراء هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية.

مما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في محاولة التوصل إلى طبيعة العلاقة بين كل من التخطيط بالسيناريو والاستشراف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية. ومن هنا انبثقت مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

هل يؤثر الاستشراف الاستراتيجي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية؟

وبشكل أكثر تفصيلاً يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هو الأثر المباشر للتخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية؟
2- ما هو الأثر المباشر للتخطيط بالسيناريو على الاستشراف الاستراتيجي؟
3- ما هو دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية؟
4- ما هو دور الاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية؟

2. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة التوصل إلى الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد التخطيط بالسيناريو (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية) على الاستدامة الاستراتيجية (التوجه

الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي) في شركات الأدوية المصرية من خلال تحليل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي (طرق معالجة المعلومات، الأفراد والشبكات، التنظيم، الثقافة).

ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

***1.2* تحديد أثر أبعاد التخطيط بالسيناريو** (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية) على الاستدامة الاستراتيجية في شركات الأدوية محل الدراسة، مع ترتيب تلك الأبعاد من حيث الأهمية النسبية لها في التأثير على الاستدامة الاستراتيجية لهذه الشركات.

2.2 تحديد أثر أبعاد التخطيط بالسيناريو (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية) على الاستشراف الاستراتيجي في شركات الأدوية محل الدراسة، مع ترتيب تلك الأبعاد من حيث الأهمية النسبية لها في التأثير على الاستشراف الاستراتيجي لهذه الشركات.

3.2 التوصل إلى أثر الاستشراف الاستراتيجي على الاستدامة الاستراتيجية في شركات الأدوية محل الدراسة.

4.2 التوصل إلى الأثر غير المباشر لأبعاد التخطيط بالسيناريو (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية) على الاستدامة الاستراتيجية في شركات الأدوية محل الدراسة من خلال تحليل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي.

5.2 ترتيب أبعاد التخطيط بالسيناريو من حيث التأثير الكلي (مباشر وغير مباشر) على الاستدامة الاستراتيجية في شركات الأدوية محل الدراسة من خلال الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي.

6.2 تقديم عدد من التوصيات يمكن أن تساعد منظمات الأعمال على تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

3. أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي:

1.3 على المستوى العلمي

1.1.3 شهدت السنوات الأخيرة تصاعداً ملموساً في أهمية فكرة الاستدامة، ووجود توجه كبير للدولة في رؤية مصر 2030 نحو رسم طريق لاستراتيجية التنمية المستدامة واهتمامها بالدراسات المستقبلية وأدوات استشراف المستقبل اللازمة لتحقيق ذلك، بما يتطلب إثراء المعرفة في هذا المجال.

2.1.3 نتيجة لتسارع الأحداث والتطورات وزيادة درجة عدم اليقين في بيئة الأعمال اليوم، تأتي أهمية متغيرات البحث المتمثلة في التخطيط بالسيناريو (الذي يعد المنهج الذي يساعد المنظمات على رصد وتحليل التغيرات والتحديات، وتقييم البيئة وتوليد الرؤى الاستراتيجية)، والاستشراف الاستراتيجي (الذي يساعد على استشعار التغيرات، التقليل من عنصر المفاجأة، قراءة المستقبل، والاستعداد والاستجابة له).

3.1.3 محاولة سد الفجوة البحثية حيث يتناول هذا البحث مجموعة من المتغيرات التي لم يتم تناولها مجتمعة في الدراسات السابقة العربية والأجنبية (على حد علم الباحثة).

2.3 .على المستوى التطبيقي

1.2.3 يستمد البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق، حيث يركز هذا البحث على أحد القطاعات الهامة في الدولة، فصناعة الدواء ليست مجرد قطاع اقتصادي يساهم في الناتج المحلي الإجمالي، بل هي ركيزة أساسية للأمن الصحي والاقتصادي والاجتماعي بل والقومي لأي دولة، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بدراسة هذا القطاع ووضعه على رأس القطاعات التي يجب الاهتمام بها ومساعدته على تحقيق الأداء المستدام بما يضمن له البقاء والنمو خاصة في ظل التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة.

2.2.3 يقدم هذا البحث للمسؤولين في الشركات موضع الدراسة إطاراً علمياً يساهم نشر الوعي بكل من التخطيط بالسيناريو والاستشراف الاستراتيجي بما يساعد على تحقيق استدامة ونمو صناعة الدواء في مصر.

4. الإطار النظري للبحث

1.4 التخطيط بالسيناريو

قبل توضيح مفهوم التخطيط بالسيناريو ينبغي الإشارة إلى أن مصطلح السيناريو لا يعتبر ضمن مفردات اللغة العربية – حيث يقابله في اللغة العربية مصطلح مخطط أو تصور – وبالرغم من ذلك فقد أصبح من المصطلحات الدارجة المرتبطة بكل من استشراف المستقبل والتخطيط المستقبلي الاستراتيجي (عزازي، 2012).

والسيناريو هو مخطط تخيلي لما يتوقع حدوثه في المستقبل، ويتم وضع عدة سيناريوهات تعتمد على تخيلات أو تصورات لما يمكن حدوثه في المستقبل، مع تحديد جميع الاحتمالات والأحداث الممكنة، وبناءً على هذه السيناريوهات يتم وضع إستراتيجيات تتلاءم مع التوقعات المقدرة للموقف، مع اعطاء أهمية نسبية للسيناريوهات بناءً على ترجيح حدوثها (مع عدم اغفال الاحتمالات الأخرى) ووضع خطط بديلة تكون جاهزة في حالة حدوث سيناريو مغاير للمتوقع، الأمر الذي يمكن المنظمات من التعامل بمرونة مع الأحداث المستقبلية (النبريص & الدجني، 2022).

وقد تعددت تعريفات التخطيط بالسيناريو، فيعرفه (Lindgern & Bandhold ,2003). بأنه أحد فروع التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات عدم التأكد المستقبلية. ومن وجهة نظر (عبد العال & صالح، 2017) فإن التخطيط بالسيناريو هو وصف لوضع مستقبلي محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح

المسـارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضـع المسـتقبلي، وتكون نقطة البداية هي الوضـع الحالي أو وضـع الابتداء المفترض.

ومن وجهة نظر أخرى يرى (Spaniol & Rowland ,2017)التخطيط بالسيناريو على أنه مزيج من الفن والعلم، والذي يتطلب الإبداع والخيال الواسـع بالإضـافة إلى المعرفة التقنية والمهارات التحليلية، وهو عبارة عن افتراضـات وتصـورات مختلفة حول المسـتقبل تسـمح بتصـور النتائج المسـتقبلية المحتملة للتفاعلات المعقدة بين عوامل البيئة الخارجية.

وفي رأي (Derbyshire & Morgan,2022) فإن التخطيط بالسـيناريو هو القدرة على تغيير وجهات النظر حول ما يمكن أن يحدث في المستقبل من خلال توقعات تقوم على العقلانية والمنطق في طرح المسارات المختلفة لتوقع مستقبل الظاهرة المحتمل والمرغوب فيه. فالهدف الأساسـي ليس فقط التنبؤ ووضـع الاحتمالات، ولكنه استشراف المستقبل والتخطيط له في ضوء الواقع والإمكانيات المتاحة والاستراتيجيات البديلة التي يمكن أن تحقق ذلك بغرض تحسين عملية صنع القرارات داخل المنظمات.

وفي نفس السياق ينظر (Bouhalleb & Tapinos ,2023) إلى التخطيط بالسيناريو باعتباره من الأدوات ذات التأثير الفعال والعميق التي تستخدم في صنع السياسات وتساعد في اتخاذ القرارات وتحديد المستقبل المأمول ووضع الخيارات البديلة لدراسة المستقبل، وهو يختلف عن أساليب التخطيط التقليدية، فلا يكتفي التخطيط بالسيناريو بالتنبؤ بالمستقبل فقط، ولكنه يساعد على اختيار إستراتيجية للتطوير.

استناداً إلى التعريفات السابقة، تعرفه الباحثة بأنه: "جرس إنذار مبكر للمخاطر المستقبلية، وطريقة تفكير وأداة تخطيط تساعد المنظمات على مواجهة المخاطر وإدارة عدم التأكد، يجعل المنظمات أكثر مرونة ويمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل".

ولا تقتصـر أهمية التخطيط بالسـيناريو على تقليص فجوة عدم التأكد، بل إنه يسـاعد في تحديد الافتراضـات الأساسية ويشكل النمـاذج الذهنيـة لمتخذي القرارات الاستراتيجية من خلال جلسات العصف الذهني، وعصف الأفكار واسـتحضـارها لابتكار أفكار وحلول جديدة للمشـكلات، كما يسـاعد على معرفة الفرص والتهديدات بما يمكن من وضـع البدائل الاسـتراتيجيـة وتحديد القوى الموجهة لها والتي تسـاعد على الوصـول للنتائج المرغوبة (الحدراوي & محمد، 2013)، بالإضافة إلى أنه يساعد على التوصل إلى قرارات رشيدة تساعد على تحفيز الأفراد وتحسين بيئة العمل بالمنظمة (Frith & Tapinos, 2020)، كما يسـاعد على وضـع خارطة طريق للمستقبل تسـاعد متخـذي القرار في تقييـم واختيـار أفضل البدائل الاستراتيجية التي قد تتبناها المنظمة لتحسين موقفها الإستراتيجي وتحقيق التفوق والمنافسة (Cordova-Pozo & Rouwette, 2023).

وفي هذا الصدد فقد ارتكز البحث في تحديد أبعاد التخطيط بالسيناريو على الأبعاد الآتية والتي حددها كل من (Amer *et al.,* 2020; Al-Douri *et al.,* 2020; Bouhalleb & Smida, 2018):

1.1.4الحصول على المعلومات يعتمد التخطيط بالسيناريو في الأساس على المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية لتوقع المستقبل ومواجهة حالة عدم التأكد ومن ثم وضع الاحتمالات والبدائل.

2.1.4 .نشر المعرفة يعتمد التخطيط بالسيناريو بشكل أساسي على الأفراد ذوي المهارات والخبرات التي يمكن تنميتها وتطويرها من خلال نشر المعرفة والتي تضمن توافر المعارف والخبرات لمن يحتاجها، ويتم الاستفادة من نشر المعرفة في تطوير السيناريوهات ووضع البدائل الاستراتيجية.

3.1.4 تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية تساعد عملية تطوير السيناريو على توفير رؤى توجيهية جديدة لإدارة المنظمة، وتبدأ عملية تطوير السيناريو باتخاذ الوضع الحالي نقطة انطلاق مع الأخذ في الاعتبار التطور المحتمل للاتجاهات الهامة وتحليل أوجه عدم التأكد الرئيسية.

2.4 الاستشراف الاستراتيجي

تحول الاستشراف الاستراتيجي من مجرد مصطلح يتكرر إلى ضرورة ملحة ومطلب هام للمنظمات والدول التي تعاني من تحديات التنمية الاستراتيجية (Chermack, 2011).

وقد عرفه(Coates *et al*., 201) بأنه أسلوب إداري منظم تمارسه المنظمات بغرض تحسين وتوجيه عملية صنع القرارات المتعلقة بالمستقبل، بما يمكنها من الحصول على أكبر منافع ممكنة وتجنب أكبر قدر من الأضرار المتوقعة.

ويرى (Kuosa,2016) أن الاستشراف الاستراتيجي يمزج بين فرعي التفكير الاستراتيجي والاستشراف، الذي يقوم على تحليل للاحتمالات المستقبلية والاستراتيجيات البديلة، بناءً على طريقة التفكير والرؤية والمعرفة الاستباقية، سواءً كانت في الجوانب الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية.

ومن منظور (Adegbil *et al*., 2017) فهو قدرة المنظمات على توقع الأحداث المحتملة مسبقاً وقبل حدوثها، مما يساعد المنظمات على التعامل مع المستقبل، وتنبثق هذه التوقعات من البناء على الماضي وملاحظة ما يحدث في الحاضر مع النظر إلى المستقبل. ويرى(Jafari & Tabataba ,2017) أن الاستشراف الاستراتيجي هو المعرفة التامة بالاتجاهات المستقبلية، وتحديد البدائل واختيار الأفضل منها، وذلك بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير فيها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو مهارة علمية تهدف إلى توقع الاتجاهات العامة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على مسارات كل فرد أو منظمة.

وبناءً على ذلك تعرفه الباحثة بأنه "نشاط استراتيجي يرتبط بالتفكير المستقبلي، يتضمن طرق لإدارة المعلومات وتطوير القدرات المعرفية للأفراد للتعامل مع التغيرات وإدارتها، يساعد على وضع خطط مستقبلية قائمة على توقع

وإدراك التغيير وتفسيره والاستجابة له، ويمكن متخذي القرارات من استكشاف واستغلال الفرص وتقليل المخاطر في البيئات سريعة التغيير".

ويرى (Van der Laan, 2008) أن أهمية الاستشراف الاستراتيجي تتمحور حول قيادة ودعم وتعزيز الخطط والاستراتيجيات، وتمكين الأفراد من توقع صور مستقبلية محتملة أو مرغوبة عن طريق طرح أسئلة هامة ربما لم يتم طرحها أو التطرق إليها في الاستراتيجيات السابقة، بالإضافة إلى كشف وتحديد افتراضات وتوقعات محتملة تتضمنها الخطط والسياسات الحالية للمنظمات، بما يمكن من القدرة على تجربة الغد، ولكي تكون المنظمات فعالة في استشراف المستقبل، فمن الضروري تطوير قدرتها على التفكير من منظور الجوانب المستقبلية (Bezold, 2010)، ومن وجهة نظر (Flaih & Chalab ,2022) فإن الاستشراف الاستراتيجي يقود إلى بناء سياسات واستراتيجيات قادرة على الاستمرار والنمو في البيئة سريعة التغيير.

ووفقاً ل (Rohrbeck & Kum, 2018 تتمثل أهداف استشراف الاستراتيجي في:

- توفير جانب هام من قواعد المعرفة للمسؤولين عن التخطيط، وصياغة الاستراتيجيات، وتقديم البدائل الأولية لمعدلات النمو.
- توفير إطار زمني طويل المدى للقرارات التي يمكن اتخاذها، ثم العمل وفقًا لرؤية طويلة الأجل وأفق زمني طويل نسبياً.
- استكشاف نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لقرارات الحاضر.

اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الاستشراف الاستراتيجي، ولكن يمكن القول أن العديد من الباحثين اتفقوا على أن أبعاد الاستشراف الاستراتيجي تتمثل في ثلاثة أبعاد هي المسح البيئي، الخيار الاستراتيجي، وقدرات التكامل(Paliokaitė *et al.,* 2014; Alubadi & Taher, 2021; Hameed & Saeed, 2023)

(Flaih & Chalab, 2022; Mostafa & Chitheer, 2021;

(الحسناوي،2020؛ العبيدي، 2023؛ عبد الحي & عبد الله، 2023).

في حين اتفق آخرون على أبعاد أخرى للاستشراف الاستراتيجي – والتي تم تطبيقها في هذا البحث– وهي طرق معالجة المعلومات، الشبكات والأفراد، التنظيم، الثقافة (الجبر & الدوري، 2019؛ جهاد & حامد، 2020)، (Rohrbeck & Kum, 2018; Ramadan, 2017; Al-Douri, *et al.,* 2020).

وترى الباحثة أن هذه الأبعاد تتفق مع طبيعة البحث، وأن هناك حاجة لربط مدى فعالية المنظمات في تفعيل هذه الأبعاد ومدى مساهمتها في أنشطة الاستشراف الاستراتيجي، وذلك لتقديم المزيد من الأدلة التي تدعم هذه الآراء المختلفة. ونوضح فيما يلي هذه الأبعاد:

1.2.4 طرق معالجة المعلومات

يمثل هذا البعد قدرة المنظمات على تحليل وتفسير المعلومات المستقبلية التي جمعت بشكل منهجي، والاستفادة منها وجعلها قابلة للاستخدام بما يحقق الفائدة المرجوة منها بتوليد حلول مستقبلية (Rohrbeck, 2010)، أو هي مدى تطبيق المنظمات لأساليب أو طرق منظمة في معالجة المعلومات المتعلقة بالمستقبل (Rohrbeck *et al*., 2015).

ويشير Day & Schoemaker (2005) إلى أن معظم المنظمات تميل إلى تركيز أبحاثها المعلوماتية على مجالات محددة، وتستخدم أنظمة استشعار مستمدة من الماضي، وتتجاهل البحث عن الإشارات الضعيفة في البيئة المحيطة، في حين تتطلب أنشطة الاستشراف الاستراتيجي معلومات متنوعة وتحتاج إلى التركيز على كل من المدى القصير والمتوسط والطويل (Becker, 2003).

2.2.4 الأفراد والشبكات

يمثل هذا البعد الجانب الإنساني للاستشراف الاستراتيجي، ويشير إلى المهارات والقدرات والخصائص المميزة للأفراد المشاركين في أنشطة الاستشراف الاستراتيجي (Jafari & Tabataba, 2017)، فتوافر أفراد على درجة عالية من المعرفة، الكفاءة، والقدرات التنبؤية والتحليلية يساعد على استخدام مناهج وأدوات الاستشراف عبر مختلف المستويات التنظيمية (Rohrbeck, 2010)، أكد على ذلك (Rohrbeck, *et al*.,2015) فالأفراد ذوي المعرفة الواسعة في عدد من المجالات، أكثر قدرة على التنبؤ والاستكشاف والبحث عن التجديد في البيئات الغامضة والظروف غير المؤكدة.

3.2.4 التنظيم

يصف هذا البعد مدى تبني المنظمات لنهج رسمي أو غير رسمي لإدارة المعلومات المتعلقة بالمستقبل (Jafari &Tabataba, 2017)، وتمتلك المنظمات هياكل تنظيمية متنوعة لإدارة الاستشراف (Becker, 2003)، وتكون عملية تجميع ونقل المعلومات ونشرها والتوصل إلى نتائج خاصة بعملية الاستشراف أسهل وأفضل عندما تكون الإدارة العليا ملتزمة ومقتنعة بالقيمة المضافة لأنشطة التنبؤ بالمستقبل (Rohrbeck & Schwarz, 2013).

4.2.4 الثقافة

تعبر عن دعم الثقافة التنظيمية لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي، حيث يمكن لثقافة المنظمة أن تدعم أو تحد من قدرات الاستشراف الاستراتيجي (Rohrbeck & Schwarz, 2013)، والسمة الأولى للثقافة الداعمة للاستشراف

هي تشجيع الأفراد على الانفتاح على المصادر الخارجية، والمساعدة في نشر المعلومات والرؤى المستقبلية بحرية بين المستويات الإدارية المختلفة (Day & Schoemaker, 2005)، ويعد عدم الرغبة في نشر المعلومات والرؤى المستقبلية في المنظمة عائقاً رئيسياً أمام الكشف عن التغييرات في الوقت المناسب (Lucas & Goh, 2009).

3.4 الاستدامة الاستراتيجية

أصبحت الاستدامة أحد الحقول الإدارية الهامة التي حظت ولازالت تحظى باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، حيث تسعى المنظمات لاعتبار مبادرات الاستدامة جزءً هاماً من استراتيجيتها، عن طريق تبني وتنفيذ الأنشطة التي تعمل على تلبية احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم، مع العمل على حماية الموارد المختلفة واستدامتها وتعزيزها مستقبلاً (Taha & Prasad, 2015).

ويرى (Cherepovitsyn *et al*., 2020) أن المنظور العام للاستدامة الاستراتيجية هو الطبيعة الطويلة الأجل لكل من الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والتكنولوجية، أما في إطار المنظمات فهي المدى الذي تستطيع فيه المنظمات البقاء والاستمرار مع الحفاظ على كل من التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية ومراعاة مصالح الفئات المختلفة أصحاب المصالح، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة. ويعرفها (Alexeenko *et al*., 2020)بأنها قدرة المنظمات على تحقيق استراتيجياتها في الأجل الطويل، مع التأكيد على أن المنظمات ذات الاستدامة الاستراتيجية يجب أن يكون لها أثر يبقى بعد أن تنتهي المنظمات من تقديم منتجاتها وخدماتها.

ومن منظور الحسيني & الميالي (2023) فهي استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويعرفها الجنابي (2023) بأنها قدرة المنظمات على التوجه نحو السلوك المستدام عن طريق وضع أهداف وخطط استراتيجية مرنة وواضحة، تحقق لها الاستدامة الحقيقية، من خلال تواجدها في السوق وزيادة قدرتها على المنافسة. وبناءً على ذلك ترى الباحثة أن الاستدامة الاستراتيجية "هي استراتيجية تطوير تعتمد من قبل المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الأهداف والخطط بعيدة المدى، تساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية، وتمكنها من الاستمرار وتجاوز التحديات والأزمات التي تواجهها، مع تبني مبادرات هدفها الحفاظ على المقومات الأساسية للتنمية وهي الاقتصاد والمجتمع والبيئة."

أما عن أبعاد الاستدامة الاستراتيجية فهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أنها تتمثل في التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي، والتوجه البيئي والذي يعرف بثلاثية الاستدامة، ونوضح شرح هذه الأبعاد كما يلي:

(Presley *et al*., 2007; Fernando, 2012; Rodrigues & Franco, 2019; Cherepovitsyn *et al*.,2020; Wickham *et al*., 2020)

1.3.4 التوجه الاقتصادي

يعرف التوجه الاقتصادي المستدام بأنه التزام المنظمة بقضايا الاستدامة المرتبطة بالنواحي المالية، قرارات الانتاج والتصنيع، وطريقة استخدام الموارد، بما يحافظ على امكانيات الإنتاج لفترة زمنية طويلة والحفاظ على السوق الذي تشغله (Arnold, 2015)، ويشير Emamisaleh & Rahmami (2017) إلى التوجه الاقتصادي باعتباره قدرة المنظمة على الحفاظ على إعادة الإنتاج، والتكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية. ومن وجهة نظر أخرى يرى Emamisaleh & Taimouri (2021) التوجه الاقتصادي للاستدامة الاستراتيجية هو محاولة لتطوير التكنولوجيا والابتكارات في المنظمة، ويساعد على إنتاج منتجات نظيفة تتوافق مع الظروف البيئية، بالإضافة إلى الاهتمام بعوامل أخرى مثل إدارة المعرفة، التعاون في عملية الاستدامة، ونشر تقارير الاستدامة باعتبارها جزء من الاستراتيجيات الاقتصادية للاستدامة بشكل عام.

2.3.4 التوجه البيئي

يعرف التوجه البيئي المستدام بقدرة المنظمة على اتباع السلوكيات المؤيدة للبيئة والتشجيع على تطوير استراتيجيات حماية البيئة (Agyabeng *et al*., 2023)، وينظر (Adomako *et al*. , 2019) إلى التوجه البيئي للاستدامة باعتباره موقف فلسفي للمنظمة تقوم من خلاله المنظمة بإجراء عملياتها بطريقة مستدامة من الناحية البيئية، ويرتبط بإدارة الموارد الطبيعية والحفاظ عليها وتجنب الآثار السلبية التي تحدث للهواء والتربة والماء نتيجة لأنشطة وممارسات المنظمات (Wickham *et al*., 2020).

بينما ينظر Emamisaleh & Taimouri (2021) إلى التوجه البيئي من زاويتي المدخلات والمخرجات، فالمدخلات عبارة عن المواد الأولية القابلة لإعادة التدوير بحيث يمكن إعادتها للبيئة مرة اخرى، والمخرجات هي منتجات وخدمات نظيفة، غير ضارة للبيئة، لا تعرض دورة الحياة للخطر.

وفي رأي (Rehman *et al*., 2022) فإن التوجه البيئي المستدام يقود المنظمات لإعادة تشكيل قاعدتها التنظيمية وهياكلها وعملياتها وأنشطتها لتقليل التأثير السلبي لممارساتها على البيئة الطبيعية ويساعد التوجه البيئي المستدام على تحسين أداء المنظمات بشكل كبير.

وتؤثر الاستدامة البيئية للمنظمات تأثيراً إيجابياً على الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح، الأمر الذي يمكنها من تحقيق مزايا عن باقي المنظمات وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية (Danso *et al*., 2019).

3.3.4 التوجه الاجتماعي

يعرف التوجه الاجتماعي المستدام بقدرة المنظمة المستمرة على العمل لمدة طويلة كإطار للتفاعل البشري والتطور الثقافي، والتماسك والاندماج الاجتماعي، وتواصل رأس المال الاجتماعي، وتحقيق العدالة الاجتماعية (Prestwood *et al*., 2017).

ويعتبر Fatourehchi & Zarghami (2020) الاستدامة الاجتماعية تطور يساعد على تحقيق التكامل الاجتماعي وتحسين نوعية الحياة لجميع شرائح المجتمع، وفي رأي Rosário & Dias (2022) فإن الاستدامة الاجتماعية تشير إلى جميع العلاقات والعمليات والأنظمة والهياكل الرسمية وغير الرسمية التي تعمل على ضمان دعم الحياة الصحية للأجيال الحالية والمستقبلية، وتتضمن تحديد وإدارة التأثيرات الإيجابية والسلبية للأعمال على الأفراد والمجتمعات بصفة عامة. ويتكون التوجه الاجتماعي من استراتيجيات داخلية وخارجية، تشمل الاستراتيجيات الداخلية كل من العدالة التنظيمية، القواعد المنظمة للعمل، سلامة العاملين، سرية المعلومات الخاصة بالعملاء، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتشمل الاستراتيجيات الخارجية مشاركة المنظمات في البرامج الاجتماعية والثقافية، ومراعاة حقوق وحاجات ومتطلبات العملاء والمجتمع (Emamisaleh & Taimouri, 2021).

5. منهجية البحث

1.5 تطوير فروض البحث

1.1.5 الأثر المتوقع للتخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية

دعمت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية فيرى الفتلاوي & الكرعاوي (2017) أن نجاح المنظمات ونموها واستدامتها مرتبط بإعداد السيناريو الاستراتيجي الأمثل، وتطوير قدرات متخذي القرارات الاستراتيجية، بهدف تحقيق الاستدامة للمنظمات وتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بما يضمن بقائها واستمرارها رغم ضعف الموارد المالية. ووضح (Bryson *et al*., 2016) أن ممارسة التخطيط بالسيناريو بطريقة شاملة وكلية يعتبر وسيلة هامة تساعد المنظمات على مواجهة المخاطر المحتملة بما يمكنها من وضع خطط استراتيجية طويلة الأجل وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

وفي نفس السياق يوضح كباجة (2020) أن للسيناريو أهمية كبيرة لاستدامة المنظمات، فهو يساعد على التفكير الاستراتيجي، يساعد على تخيل المستقبل وتحليله، يضع السيناريوهات القريبة والحتمية، ويعزز التفكير الابداعي، مما يساعد على تحدي كل ما هو تقليدي. وتوصلت أبو حصيرة (2022) إلى أن تخطيط السيناريوهات يعتبر منهجاً يغطي جميع مجالات التنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، فالاعتماد على التخطيط بالسيناريو يعتبر مكملاً للسياسة المستقبلية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فهو يعمل على رفع كفاءة التحكم في

التغيير (Nieto-Romero *et al.*, 2016 ; البحيري، 2014) ويساعد على تطوير نماذج ذهنية تساعد على فهم العوامل الخارجية التي تساعد على تحقيق الاستدامة البيئية (Hobbins, 2016).

بناءً على ذلك واعتماداً على نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الرئيسي الأول للبحث وفروضه الفرعية كما يلي:

ف1: "يؤثر التخطيط بالسيناريو تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية" ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف1.1: يؤثر الحصول على المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية.

ف2.1: يؤثر نشر المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية.

ف3.1: يؤثر تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية.

2.1.5 الأثر المتوقع للتخطيط بالسيناريو على الاستشراف الاستراتيجي

دعمت بعض الدراسات أن التخطيط بالسيناريو يساعد على تعزيز الاستشراف الاستراتيجي، فالغاية النهائية للتخطيط بالسيناريو ليست التنبؤ أو وضع الاحتمالات، وإنما هي استشراف المستقبل والتخطيط له في إطار الواقع والإمكانيات المتاحة والبدائل الاستراتيجية الممكنة (Derbyshire & Morgan, 2022)، ويستخدم التخطيط بالسيناريو من قبل المنظمات لمعرفة المخاطر المحتملة، وتوقع الاحتمالات المستقبلية البديلة، ويتم تطوير سيناريوهات وبدائل استراتيجية للأحداث المحتملة، والتي تسهل على الإداريين عملية الاختيار الاستراتيجي الأفضل (Bezjian *et al.*, 2020)، فأساليب التخطيط التقليدية غالباً ما تركز على مستقبل واحد "أكثر احتمالية" ومجموعة واحدة من الفرص والتهديدات، مما قد يحد من قدرة المنظمة على توقع التغييرات غير المتوقعة والاستجابة لها، ومن ناحية أخرى فإن التخطيط بالسيناريو يزيد من قدرات المسح البيئي فهو يساعد على استكشاف احتمالات مستقبلية متعددة مع مجموعة كبيرة من الفرص والتهديدات، لكل منها آثارها الاستراتيجية الخاصة مما يوسع الأفق الاستراتيجي ويسمح باستشراف أكثر استنارة (العبودي & الدليمي، 2023). وفي نفس هذا المضمون توصل Visser & Chermack (2009) إلى أن التخطيط بالسيناريو يؤثر تأثيراً إيجابياً على الاستشراف الاستراتيجي والذي يؤثر بدوره في تحسين الأداء المالي وأداء المنظمات بشكل عام، وذلك لأنه يوفر تحليلاً شاملاً للقوى الدافعة الرئيسية المؤثرة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

هذه التوجهات أكدها أيضاً (Al-Douri *et al.*, 2020) ، حيث توصل إلى أن الحصول على المعلومات له تأثير إيجابي كبير على استخدام المعلومات، تطور الأساليب، والأفراد والشبكات والمنظمة، وأن نشر المعرفة له تأثير إيجابي كبير على استخدام المعلومات، تطور الأساليب، والأفراد والشبكات والثقافة، وأن تطوير السيناريوهات والبدائل الاستراتيجية له تأثير إيجابي كبير على استخدام المعلومات، تطور الأساليب، والأفراد والشبكات والمنظمة

والثقافة. واعتبر Bowman (2016) التخطيط بالسيناريو وسيلة من وسائل التخطيط الاستراتيجي التي تستخدمها بعض المنظمات لإضفاء مرونة على الخطط طويلة الأجل، والتي تستخدم في التخطيط للسياســــــــات والتطوير التنظيمي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن دور السيناريوهات في دعم عملية الاستشراف الاستراتيجي ينشأ نتيجة توسيع نطاق النماذج الذهنية لفريق الإدارة (Cairns *et al*., 2004; Ringland, 2010; Cornelius *et al*, 2005) وفتح آفاق التفكير الإداري من خلال تطوير عدد من السيناريوهات المستقبلية المحتملة بنفس القدر التي تساعد في التغلب على نقاط الضعف الإدارية (Day & Schoemaker, 2004) وتحفيز وتسريع عمليات التعلم التنظيمي (Bootz *et al*., 2019).

ومن وجهة نظر أخرى توصل Burt & Nair (2020) إلى أن التخطيط بالسيناريو يساعد على توليد الاستشراف الاستراتيجي وذلك لأن عملية التخطيط بالسيناريو تخلق الوقت والمساحة لفريق الإدارة لفهم القيود المفروضة على أفكارهم وخبراتهم وتساعدهم على التخلي عن القيود والافتراضات التقليدية وإطلاق قدرات الخيال وفتح آفاق جديدة للتفكير والاستشراف الاستراتيجي. وتوصلت دراسة إدريس وآخرون (2022) إلى أن العوامل البيئية تعدل في تأثير التخطيط بالسيناريو بأبعاده على الاستشراف المستقبلي.

بناءً على ذلك واعتماداً على نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثاني للبحث وفروضه الفرعية كما يلي:

ف*2:* "يؤثر التخطيط بالسيناريو تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الاستراتيجي". ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف*1.2*: يؤثر الحصول على المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الاستراتيجي.

ف*2.2:* يؤثر نشر المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الاستراتيجي.

ف*3.2*: يؤثر تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الاستراتيجي.

3.1.5 الأثر المتوقع للاستشراف الاستراتيجي على الاستدامة الاستراتيجية

يعمل الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز جهود التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Greenblott *et al*., 2019)، ويعتبره (Rohrbeck *et al,*. 2015) أداة هامة تساعد المنظمات على تحسين قدرتها على التنبؤ وصناعة القرارات والتي تنعكس إيجابياً على جهود التنمية المستدامة، وربطت دراسة (2019) Volkova & Dominiece-Diasa نجاح تطبيق الاستشراف الاستراتيجي لضمان الاستدامة البيئية ارتباطًا مباشرًا بمستويات نضجه – فكلما ارتفع مستوى الاستشراف الاستراتيجي، زاد الأثر الإيجابي على الاستدامة البيئية. ويتطلب هذا المستوى العالي من الاستشراف الاستراتيجي امتلاك صانعي القرار قدرات إدارية ديناميكية عالية، وذلك

لأن التحديات البيئية المتزايدة تتطلب إجراءات ذكية من صـــانعي القرارات الذين يظهرون قيادة قوية لتطوير إطار عمل لتطبيق الاستشراف الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تحقيق تقدم في ضمان الاستدامة البيئية.

وأثبتت دراسة (Nagimov *et al*., 2018) أهمية أبعاد الاستشراف في تشكيل استراتيجيات التنمية المستدامة حيث يمثل الاستشراف خارطة طريق للتنمية المستدامة، والتي يتم تطويرها بناءً على تحليل التوقعات والبرامج طويلة الأجل، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للنظام الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. وتوصل العبادي & هادي (2019) إلى أن قدرات الاستشراف الإستراتيجي لها تأثيراً معنوياً إيجابياً على تحقيق الاستدامة الإستراتيجية.

بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث للبحث كما يلي:

فـ3: "يؤثر الاستشراف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية".

4.1.5 الأثر المتوقع للتخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية من خلال توسيط الاستشراف الاستراتيجي:

اكتسب التخطيط بالسيناريو أهمية كبرى في مجال الاستدامة، حيث أن التخطيط بالسيناريو يساعد في عملية استشراف المستقبل المحتمل، التفكير النقدي في قرارات معقدة تنطوي عل درجات عالية من عدم اليقين، تغيير النماذج العقلية، اشراك الأطراف المختلفة من أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى أنه يساعد على التعلم التنظيمي، الأمر الذي جعل التخطيط بالسيناريو مثالي للتعامل مع المشكلات المعقدة التي تسعى الاستدامة إلى معالجتها، وتستخدم الرؤى المستقبلية الناتجة عن التخطيط بالسيناريو في عملية الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي والتي يتم مواءمتها بشكل أكبر مع التزامات الاستدامة الاستراتيجية والحلول الموجهة نحو العمل عليها (Rodegher, 2015). بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض الرئيسي الرابع للبحث وفروضه الفرعية كما يلي:

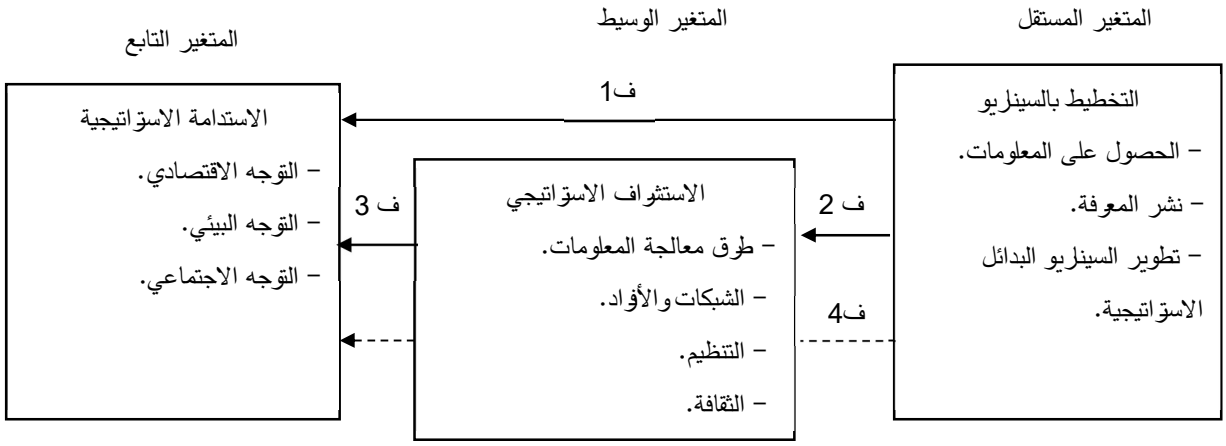
فـ4: "يؤثر التخطيط بالسيناريو تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية من خلال توسيط الاستشراف الاستراتيجي"، ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

فـ1.4: يؤثر الحصول على المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية من خلال توسيط الاستشراف الاستراتيجي.

فـ2.4: يؤثر نشر المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية من خلال توسيط الاستشراف الاستراتيجي.

فـ3.4: يؤثر تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية من خلال توسيط الاستشراف الاستراتيجي.

استناداً إلى ما سبق وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه يتمثل النموذج المقترح للبحث في الشكل التالي:



شكل 1. نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

2.5 منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فبناءً على ما تم التوصل إليه بعد التأصيل النظري للبحث ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث وتحديد أسباب وأبعاد المشكلة، تم صياغتها في عدد من الفروض القابلة للتحليل الاحصائي، وتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لاختبار صحة هذه الفروض باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة.

3.5 أساليب البحث

اشتملت الدراسة على جانب نظري وجانب تطبيقي، وفيما يخص الجانب النظري تم الاعتماد على الأسلوب المكتبي والذي يقوم على جمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية التي تناولت موضوع البحث، وكان الاعتماد الأكبر في تجميع تلك المصادر على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). الأمر الذي مكن الباحثة من تحديد مشكلة البحث وتأصيل المفاهيم المرتبطة بها وإعداد الإطار النظري وتحديد أبعاد متغيرات البحث وقائمة الاستقصاء.

وفيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الأسلوب الميداني الذي يقوم على جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الاستقصاء التي تم توجيهها إلى المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الأدوية محل الدراسة مع الاستعانة ببعض المقابلات الشخصية لتدعيم الإجابات وضمان مصداقيتها، وتتضمن قائمة الاستقصاء (43) سؤالاً تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- القسم الأول: ويضم (15) عبارة من (1–15) وذلك لقياس التخطيط بالسيناريو كمتغير مستقل وتتمثل أبعاده في (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية).
- القسم الثاني: ويضم (16) عبارة من (16–31) لقياس المتغير الوسيط الاستشراف الاستراتيجي وتتمثل أبعاده في (طرق معالجة المعلومات، الشبكات والأفراد، التنظيم، والثقافة).
- القسم الثالث: ويضم (12) عبارة من (32–43) خاصة بقياس المتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية والمتمثلة أبعاده (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من (1–5) حيث يعني الرقم (1) عدم الاقتناع أو الحدوث أو الأهمية، ويعني الرقم (5) الاقتناع التام، أو الحدوث المؤكد، أو الأهمية البالغة.

ويوضح الجدول التالي متغيرات البحث الأساسية، أبعاد قياسها، رموزها، وحدود أسئلتها التي تعكسها استمارة الاستقصاء.

جدول 1. ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث

متغيرات البحث	الرمز	أبعاد القياس	الرمز	الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثة في قياس المتغير	حدود الأسئلة
التخطيط بالسيناريو (المتغير المستقل)	X	1- الحصول على المعلومات. 2- نشر المعرفة. 3- تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية	X_1 X_2 X_3	(Bouhalleb & Simda, 2018)	1 – 5 6 – 10 11 – 15
الاستشراف الاستراتيجي (المتغير الوسيط)	M	1- طرق معالجة المعلومات. 2- الشبكات والأفراد. 3- التنظيم. 4- الثقافة.	M1 M2 M3 M4	(Jafari & Tabataba , 2017)	16 – 19 20 – 23 24 – 27 28 – 31
الاستدامة الاستراتيجية (المتغير التابع)	Y	4- التوجه الاقتصادي. 5- التوجه البيئي. 6- التوجه الاجتماعي.	Y1 Y2 Y3	(Emamisaleh & Rahmami, 2017)	32 – 35 36 – 39 40 – 43

المصدر: من إعداد الباحثة

4.5 حدود البحث

1.4.5 حدود موضوعية

ركزت الدراسة على أبعاد التخطيط بالسيناريو (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريوهات والبدائل الاستراتيجية) الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، كما ركزت على أربعة أبعاد للاستشراف

الاستراتيجي (طرق معالجة المعلومات، الشبكات والأفراد، التنظيم، الثقافة) وهم الأكثر ملاءمة لموضوع البحث، كما ركزت على أبعاد الاستدامة الاستراتيجية الثلاثة (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).

2.4.5 حدود تطبيقية

اقتصرت الدراسة على شركات الأدوية المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة.

3.4.5 حدود بشرية

اقتصرت الدراسة على طبقة الإدارة العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة حيث أن فئة المديرين هم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات والسياسات واختيار أسلوب الإدارة المتبع بالإضافة إلى اطلاعهم ومعرفتهم بالأمور الإدارية.

5.5 مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع المديرين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى بشركات تصنيع الأدوية المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام والتي يبلغ عددها ثمان شركات، ويضم هذا المجتمع 1380 مفردة وفقاً لسجلات شؤون العاملين في الشركات محل البحث، وقد تم تحديد حجم العينة البالغ عددها 301 مفردة من هؤلاء المديرين باستخدام برنامج Sample Size Calculator، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة في كل طبقة تبعاً للمعادلة الآتية (عبد السلام، 2004):

$$\text{حجم العينة في طبقة معينة} = \text{حجم العينة الكلي} \times \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

وحيث أن حجم العينة التي تم إخضاعها للدراسة تقدر بحوالي 301 مفردة، فقد تم توزيع 301 قائمة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبعد تجميعها كان عدد القوائم المستوفاة والقابلة للتحليل الإحصائي 286 قائمة أي بنسبة استجابة حوالي 95%. ويوضح جدول (2) حجم العينة في الشركات محل البحث طبقاً للمعادلة السابقة.

جدول 2 . حجم مجتمع وعينة البحث

شركات الأدوية المصرية	مجتمع البحث			عينة البحث		
	عدد المديرين بالإدارة العليا	عدد المديرين بالإدارة الوسطى	الإجمالي	عدد المديرين بالإدارة العليا	عدد المديرين بالإدارة الوسطى	الإجمالي
النصر للكيماويات الدوائية	53	116	169	12	25	37
القاهرة للأدوية	60	137	197	13	30	43
النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	52	132	184	11	29	40
الإسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	76	160	236	17	35	52
ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	38	55	93	8	12	20
تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"	75	133	208	16	29	45
مصر للمستحضرات الطبية	55	141	196	12	31	43
العربية للأدوية والصناعات الكيماوية "إدكو"	25	72	97	5	16	21
الإجمالي	434	946	1380	94	207	301

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات مركز معلومات قطاع الأعمال العام للشركات القابضة2022م.

– سجلات العاملين بالشركات محل الدراسة.

6. تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض

1.6 صدق وثبات المقاييس

تم التأكد من صدق مقاييس كلاً من التخطيط بالسيناريو، الاستشراف الإستراتيجي، والاستدامة الإستراتيجية عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وذلك باستخدام برنامج (Amos,V.21)، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم في ضوئها قبول أو رفض النموذج. ويوضح جدول (3) مؤشرات جودة التوفيق وذلك على النحو التالي:

جدول3 .المؤشرات النهائية لاختبار CFA والمدى المثالي لها

مؤشرات اختبار جودة الأسلوب	قيم الاختبار	المدى المثالي الدال على جودة النموذج
قيمة اختبار كا2 / درجة الحرية CMIN/Df	2,554	CMIN/DF ≤ 5
مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index	0,931	NFI ≥ 0.9
مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index	0,921	IFI ≥ 0.9
مؤشر تاكر – لويس TLI Tucker-lewis index	0,953	TLI ≥ 0.9
مؤشر جودة التوفيق المقارنCFI Compare Fit index	0,952	CFI ≥ 0.9
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root RMSEA Mean Square error of Approximation	0,072	0.8 ≥ RMSEA ≥ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاختبار جودة نموذج تحليل المسار.

يتضح مما سبق الجودة العالية لاختبار CFA وهو ما يعني أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل البحث (صدق المحتوى). أما بالنسبة للصدق التطابقي Convergent Validity الذي يعني أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً واحداً بينهما ارتباط قوي موجب، يشير Anderson & Gerbing (1988) إلى أنه من الممكن التحقق من ذلك من خلال أربعة معايير أولها أن معامل التحميل Factor Loading FL (قيمة معامل الانحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير ≤ 0,7 وعند مستوى معنوية ≥ 0,05، ثانيها أن متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted AVE لكل متغير من المتغيرات ≤ 0,5 ثالثها أن اعتمادية المقياس Construct Reliability ≤ 0,5 وأخيراً أن FL (معامل الانحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري (S.E) المقابل لهذا العنصر، ويوضح جدول (4) النتائج التي استخدمت لتقييم تلك المعايير.

جدول4. النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطابقي للمقاييس

المتغيرات	Fl معامل التحميل (معاملات الانحدار المعيارية)	S.E الخطأ المعياري	C.R قيمة z	Error الأخطاء	قيمة الخطأ المقدرة
الحصول على المعلومات ← التخطيط بالسيناريو	0.731	0.046	11.321	e1	0.272
نشر المعرفة ← التخطيط بالسيناريو	0.870	0.055	16.121	e2	0.195
تطوير السيناريو ← التخطيط بالسيناريو	0.752	———	———	e3	0.461
طرق معالجة المعلومة←الاستشراف الإستراتيجي	0.809	0,083	15,021	e4	0.455
الشبكات والافراد ← الاستشراف الإستراتيجي	0.787	0.080	14.551	e5	0.477
التنظيم ← الاستشراف الإستراتيجي	0.942	0.087	16.232	e6	0.152
الثقافة ← الاستشراف الإستراتيجي	0.716	———	———	e7	0.345
التوجه الاقتصادي← الاستدامة الإستراتيجية	0.883	0.046	23.412	e8	0.115
التوجه البيئي ← الاستدامة الإستراتيجية	0.821	0.051	19.729	e9	0.173
التوجه الإجتماعي← الاستدامة الإستراتيجية	0.912	———	——	e10	0.436

وباستخدام البيانات الوارد ذكرها في الجدول السابق تم حساب قيمة AVE وكذلك قيمة C.R لكل متغير وفقاً لمعادلات حسابهم1. ويوضح جدول (5) هذه القيم كما يلي:

جدول5. حساب قيمة متوسط التباين المستخلص واعتمادية المقياس

متغيرات البحث	متوسط التباين المستخلص AVE	اعتمادية المقياسC.R
التخطيط بالسيناريو	0,784	0,856
الاستشراف الإستراتيجي	0,813	0,881
الاستدامة الإستراتيجية	0,872	0,904

ويتضح من البيانات الواردة في جدول (4) أن FL (معامل الانحدار المعياري المرجح) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من 0,70 وعند مستوى معنوية أقل من 0,05، كما أن قيم معامل التحميل FL لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف الخطأ المقدر S.E، كما تشير النتائج الواردة

في جدول (5) إلى أن قيم AVE (متوسط التباين المستخلص) وقيم اعتمادية المقياس C.R لكل المتغيرات أكبر من 0,50 وهو ما يعني تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطابقي لمتغيرات البحث.

ويشير الصدق التمييزي Discriminant Validity إلى أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً معيناً تختلف عن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً نظرياً آخر، ويوضح Crowley & Fan (1997) إمكانية التحقق من ذلك من خلال معيارين هما: أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أكبر من معاملات الارتباط لهذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، وأن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE للمتغير أكبر من معاملات الارتباط لهذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، ويظهر جدول (6) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير:

جدول6. معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لمتوسط التباين AVE	X	M	Y
التخطيط بالسيناريو X	0.898	0.885	1		
الاستشراف الإستراتيجي m	0.836	0.901	0.789	1	
الاستدامة الإستراتيجية Y	0.841	0.933	0.729	0,723	1

تشير النتائج الموضحة في جدول (6) أن معاملات ألفا للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث قد تجاوزت 80% مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث حيث أن معامل ألفا الذي تبلغ قيمته 70% أو أكثر يعبر عن مستوى ممتاز من الثقة والثبات في المقياس (إدريس، 2012)، كذلك الصدق التمييزي لمقاييس متغيرات البحث فنجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير وكذلك قيم الجذر التربيعي AVE لكل متغير أكبر من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى. وخلاصة القول ووفقاً للاختبارات السابق ذكرها نجد أن المقاييس التي استخدمت في قياس متغيرات البحث تتصف بكل من الثبات، صدق المحتوى، الصدق التطابقي، الصدق التمييزي.

2.6 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة باستخدام الإحصاء الوصفي بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري. وهو ما يتضح في جدول (7) وذلك على النحو التالي:

جدول7. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	العينة الفعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحصول على المعلومات X1	286	2,3086	0,49690
نشر المعرفة X2	286	2,2409	0,51903
تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية X3	286	2,0522	0,56672
طرق معالجة المعلومات M1	286	2,2315	0,35090
الشبكات والأفراد M2	286	2,1354	0,36664
التنظيم M3	286	2,3351	0,37617
الثقافة M4	286	2,1358	0,48297
التوجه الاقتصادي Y1	286	2,1358	0,48297
التوجه البيئي Y2	286	2,1255	0,63072
التوجه الاجتماعي Y3	286	2,2504	0,56641

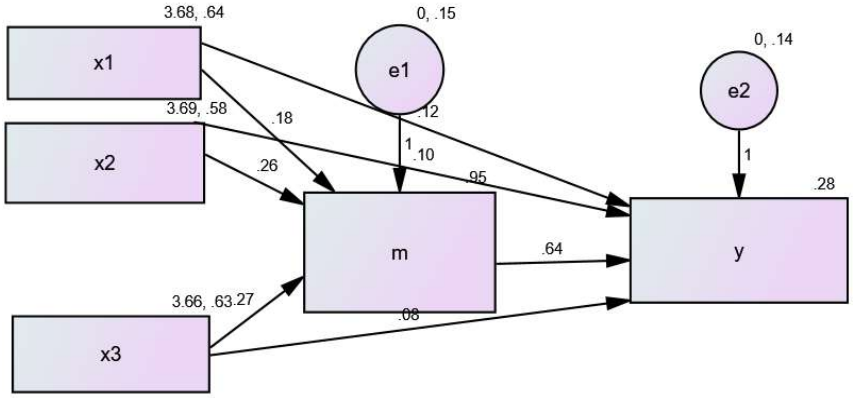
المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التخطيط بالسيناريو (الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو ولبدائل الاستراتيجية) تراوحت ما بين (2,0522) و(2,3086)، كما أن الانحراف المعياري لتلك الأبعاد تراوح بين (0,49690) و(0,56672) الأمر الذي يعني توافر أبعاد التخطيط بالسيناريو بدرجة منخفضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (طرق معالجة المعلومات، الشبكات والأفراد، التنظيم، الثقافة)، بين (2,1354) و(2,3351)، كما أن الانحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح بين (0,35090) و(0,48297) الأمر الذي يعني توافر أبعاد الاستشراف الاستراتيجي بدرجة منخفضة، كذلك فإن المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية قد تراوحت بين (2,1255) و(2,2504) وتراوح الانحراف المعياري لتك الأبعاد بين (0,48297) و(0,63072) الأمر الذي يعني توافر تلك الأبعاد بدرجة منخفضة أيضاً، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية من حيث ضعف تطبيق الشركات لممارسات التخطيط بالسيناريو والاستشراف الاستراتيجي، كذلك ضعف التوجهات اللازمة للاستدامة الاستراتيجية.

3.6 اختبار فروض البحث

اعتمدت الباحثة على أسلوب تحليل المسار Path analysis لحساب معنوية التأثير بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة (قياس الأثر المباشر وغير المباشر)، وبالتالي اختبار صحة فروض الدراسة، ومن ثم تحديد مدى قبول أو رفض تلك الفروض، وذلك باستخدام حزمة التحليل الإحصائي (Amos,V.21).

وبإجراء تحليل المسار لبيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النموذج النهائي للبحث الذي يوضحه شكل (2) كما يلي:



شكل2 . النموذج النهائي للبحث

وقد جاءت نتائج تحليل المسار لاختبار كل من التأثير المباشر وغير المباشر والكلي بين متغيرات البحث وفقاً للنموذج المقترح كما يلي:

1.3.6 اختبار العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية (التأثير المباشر):

لقياس التأثير المباشر لأبعاد التخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية تم صياغة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة على أنه "يؤثر التخطيط بالسيناريو تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية". وتم صياغة ثلاثة فروض فرعية من هذا الفرض تتناول تأثير الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، وتطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية كل على حدة على الاستدامة الاستراتيجية. وجاءت النتائج في جدول (8) كما يلي:

جدول8. تأثير التخطيط بالسيناريو على الاستدامة الإستراتيجية

المتغيرات	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الانحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Value	الترتيب
الحصول على المعلومات (X1)	0,164	0,115	0,032	3,595	0,001	1
نشر المعرفة (X2)	0,130	0,095	0,036	2,688	0,007	2
تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية (X3)	0,112	0,079	0,035	2,275	0,023	3

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21) باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis.

1.1.3.6 اختبار صحة الفرض الفرعي الأول

"يؤثر الحصول على المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الإستراتيجية"

تشـير النتائج في جدول (7) إلى أن قيمة C.R قد بلغت 3,595 وقيمة معلمه المسـار 0,164، كما بلغت قيمة P.Value 0,001. وتثبت هذه النتائج معنوية التأثير الإيجابي للحصـول على المعلومات على الاسـتدامة الإستراتيجية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

2.1.3.6 اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني

"يؤثر نشر المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الإستراتيجية "

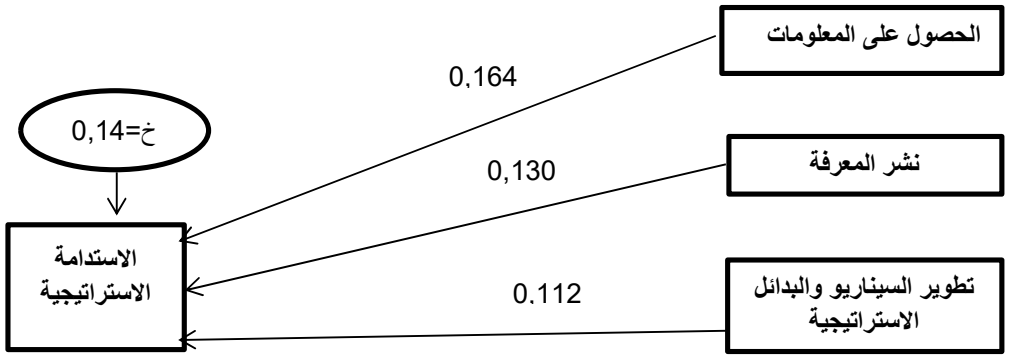
من جدول (7) يتضـح أن قيمة C.R قد بلغت 2,688، وبلغت قيمة معلمة المسـار 0,130، وبلغت قيمة P.Value 0,007 وهذه النتائج تؤكد معنوية التأثير الإيجابي لنشر المعرفة على الاستدامة الإستراتيجية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$، وهذا يدل على صحة الفرض الفرعي الثاني.

3.1.3 6. اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث

"يؤثر تطوير السيناريو والبدائل الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الإستراتيجية"

يتضح من جدول (7) أن قيمة C.R قد بلغت 2,275، وقيمة معلمة المسار 0,112، وقد بلغت قيمـة P.Value 0,023، وتدعم هذه النتائج معنوية التأثير الإيجابي لتطوير السـيناريو والبدائل الاسـتراتيجية على الاسـتدامة الإستراتيجية وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$، بما يدعم صحة الفرض الفرعي الثالث.

ويوضح الشكل (3) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل 3. نتائج الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

في ضـوء النتائج السـابقة يتضـح صـحة الفرض الرئيسـي الأول للدراسـة، والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للتخطيط بالسيناريو على الاستدامة الإستراتيجية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات (Hobbins, 2016; Nieto-Romero *et al*., 2016; Rodegher, 2015)، (أبو حصيرة، 2022؛ كباجة،2020).

كما تشير النتائج أيضاً إلى أن الحصول على المعلومات هو أكثر الأبعاد تأثيراً على الاستدامة الإستراتيجية، يليه نشر المعلومات وأخيراً تطوير السيناريو والبدائل الإستراتيجية.

وقد يرجع ذلك إلى أن السيناريو أداة لتصور الاحتمالات المستقبلية والتي تساعد على تطوير قدرات متخذي القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستدامة، فعمليات المسح البيئي والحصول على المعلومات ونشرها ووضع سيناريوهات وبدائل استراتيجية مختلفة تساعد على فهم الغموض الذي تواجهه المنظمات في الحاضر والمستقبل، وتوقع الأحداث التي يمكن أن تعصف بها، وبالتالي حصر التصورات والرؤى التي يعتمدها المخططون الاستراتيجيون والتي تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات والاستمرار والبقاء.

2.3.6 اختبار العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستشراف الاستراتيجي (الفرض الثاني

ينص الفرض الرئيسي الثاني على أنه "يؤثر التخطيط بالسيناريو تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الاستراتيجي". وتم صياغة ثلاثة فروض فرعية من هذا الفرض تتناول تأثير الحصول على المعلومات، نشر المعرفة، تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية كل على حدة على الاستشراف الاستراتيجي، وقد جاءت النتائج كما في جدول (9) لتوضح ما يلي:

جدول 9. تأثير التخطيط بالسيناريو على الاستشراف الإستراتيجي

المتغيرات	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الانحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Value	الترتيب
الحصول على المعلومات (X1)	0,280	0,177	0,031	5,713	0,001	3
نشر المعرفة (X2)	0,399	0,264	0,032	8,142	0,001	2
تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية (X3)	0,431	0,274	0,031	8,800	0,001	1

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21) باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis.

1.2.3.6 اختبار صحة الفرض الفرعي الأول

"يؤثر الحصول على المعلومات تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الإستراتيجي "

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول (8) إلى أن قيمة C.R بلغت 5,713 وقيمة معلمه المسار 0,280، كما بلغت قيمة P.Value 0,001. وهذه النتائج تثبت معنوية التأثير الإيجابي للحصول على المعلومات على الاستشراف الإستراتيجي وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$، وهذا يدل على صحة الفرض الفرعي الأول.

2.2.3.6 اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

"يؤثر نشر المعرفة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الإستراتيجي"

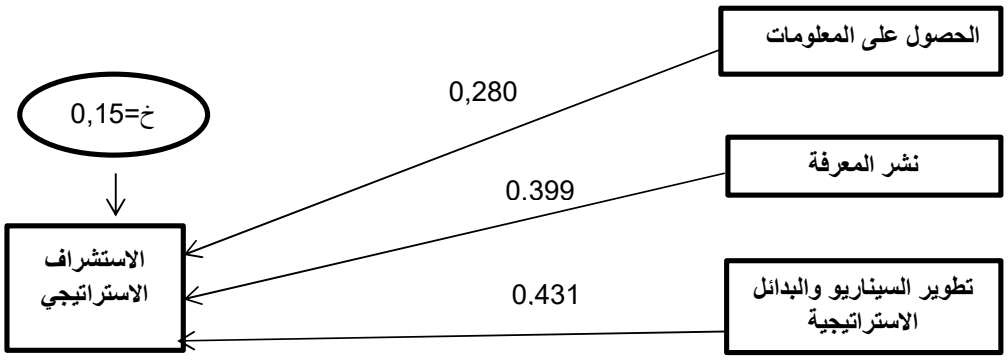
من جدول (8) قيمة C.R 8,142، وقيمة معلمة المسار 0,399، وقيمة P. Value 0,001 وهذه النتائج تؤكد معنوية التأثير الإيجابي لنشر المعرفة على الاستشراف الإستراتيجي وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$، بما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الثاني.

3.2.3.6 اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:

"يؤثر تطوير السيناريو والبدائل الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستشراف الإستراتيجي"

تشير النتائج في جدول (8) أن قيمة C.R قد بلغت 8,800، وقيمة معلمة المسار 0,431، وبلغت قيمة P. Value 0,001، وهذه النتائج تثبت معنوية التأثير الإيجابي لتطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية على الاستشراف الإستراتيجي وبمستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$، مما يدل على صحة الفرض الفرعي الثالث.

ويوضح الشكل (4) الخطوة الثانية من نموذج تحليل المسار، كما يلي:



شكل4 .نتائج الخطوة الثانية من نموذج تحليل المسار

في ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الرئيسي الثاني، والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للتخطيط بالسيناريو على الاستشراف الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (Al-Douri *et al*., 2020 ; Al-Aboudi & Umeir, 2023)، (العبودي & الدليمي، 2023؛ الجبر& الدوري، 2019).

كما تشير النتائج أيضاً إلى أن تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية هو أكثر الأبعاد تأثيراً على الاستشراف الإستراتيجي، يليه نشر المعلومات وأخيراً الحصول على المعلومات. وقد يرجع ذلك إلى أن عملية المسح البيئي والحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية ونشر المعرفة داخل المنظمة يساعد على تدريب عقول الأفراد على استشراف المستقبل، لأنه يبدأ بوصف مجموعة متنوعة من المواقف المحتملة المختلفة عن بعضها

البعض، والتي يمكن أن تواجهها المنظمة في المستقبل مما يمكن صانعي القرار من تحديد طريقة مناسبة لمواجهة هذه المواقف. بالإضافة لأهمية دور السيناريوهات والبدائل الاستراتيجية في مساعدة وتوجيه صانعي القرار على صياغة التوجه الاستراتيجي بناءً على الرؤى والبدائل المستقبلية المتاحة، وبالتالي، يمكن للمنظمات تجنب المخاطر المجهولة واستغلال الفرص الجديدة بفعالية أكبر، كما أن وجود سيناريوهات يساعد على خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على التفكير بالمستقبل والأحداث الممكنة وردود الأفعال اللازمة تجاهها.

3.3.6 اختبار العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية (لفرض الثالث):

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على أنه "يؤثر الاستشراف الاستراتيجي تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية". وجاءت النتائج كما في جدول (10) والتي توضح ما يلي:

جدول 10. تأثير الاستشراف الاستراتيجي على الاستدامة الاستراتيجية

المتغير	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الانحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Value
الاستشراف الاستراتيجي ← الاستدامة الاستراتيجية	0,580	0,644	0,063	10,297	0,001

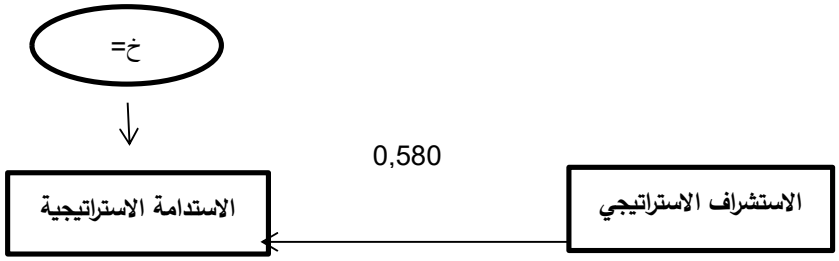
المصدر: من إعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21) باستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis.

يتضح من النتائج الواردة في جدول (9) أن هناك تأثير معنوي إيجابي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للاستشراف الإستراتيجي على الاستدامة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة C.R 10,297 وبلغت قيمة معلمة المسار 0,580، وبلغت قيمة P.Value 0,001.، وهذا يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة والذي يعنى أن الاستشراف الإستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الإستراتيجية وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Rohrbeck *et al*., 2015; Nagimov *et al*., 2018; Greenblott *et al*., 2019)، (العبادي & هادي، 2019؛ السنيدي & الزغبي، 2022).

ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن معالجة المعلومات ووجود أفراد ذوي قدرات تحليلية كبيرة، مع نظم معلومات واتصالات متقدمة يساعد في التنبؤ بفرص النمو وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح والاستجابة السريعة لأي تغيرات بيئية، والتي تنعكس على تحقيق الاستدامة، وللثقافة التنظيمية دوراً هاماً في نشر الوعي بالتوجه البيئي للاستدامة ودمج القضايا المتعلقة بالبيئة في كل من البيئة التنظيمية، استراتيجية المنظمة، عملية اتخاذ القرار، السلع والخدمات التي تقدمها، وفي جميع عملياتها التجارية. ويؤثر الأفراد والتنظيم والثقافة التنظيمية على التوجه الاجتماعي للاستدامة فهو يعتمد

على العلاقات والعمليات والأنظمة والهياكل الرسمية وغير الرسمية، والاستراتيجيات الداخلية والخارجية التي تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية، القواعد المنظمة للعمل، سلامة العاملين، سرية المعلومات الخاصة بالعملاء، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، كما يعتمد على الاستراتيجيات الخارجية مثل مشاركة المنظمات في البرامج الاجتماعية والثقافية، ومراعاة حقوق وحاجات ومتطلبات العملاء والمجتمع.

ويوضح شكل (5) نتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل 5 .العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي والاستدامة الاستراتيجية وفقاً لنتائج تحليل المسار.

4.3.6 اختبار الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية (التأثير غير المباشر):

لقياس التأثيرات غير المباشرة لأبعاد التخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي (كمتغير وسيط) تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه " يؤثر التخطيط بالسيناريو تأثيراً معنوياً إيجابياً على الاستدامة الاستراتيجية من خلال توسيط الاستشراف الاستراتيجي ". وقد جاءت النتائج كما في جدول (11) كما يلي:

جدول11. التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمتغيرات النموذج

العلاقة بين متغيرات البحث			قيمة الانحدار المعياري المرجح
التأثيرات المباشرة:			
الحصول على المعلومات X1	←	الاستدامة الاستراتيجية (Y)	0,164**
نشر المعرفة X2	←	الاستدامة الاستراتيجية (Y)	0,130***
تطوير السيناريو X3	←	الاستدامة الاستراتيجية (Y)	0,112***
الحصول على المعلومات X1	←	الاستشراف الإستراتيجي(M)	0,280***
نشر المعرفة X2	←	الاستشراف الإستراتيجي(M)	0,399**
تطوير السيناريو X3	←	الاستشراف الإستراتيجي(M)	0,431***
الاستشراف الاستراتيجي M	←	الاستدامة الاستراتيجية (Y)	0,580 ***
التأثيرات غير المباشرة			
الحصول على المعلومات X1	←	الاستشراف الإستراتيجي (M) ← الاستدامة الإستراتيجية (Y)	0,162 ***

نشر المعرفة X2	⟵	الاستشراف الإستراتيجي (M) ← الاستدامة الإستراتيجية (Y)	0,231 ***
تطوير السيناريو X3	⟵	الاستشراف الإستراتيجي (M) ← الاستدامة الإستراتيجية (Y)	0,250 ***
التأثير الكلي:			
الحصول على المعلومات X1	⟵	الاستدامة الإستراتيجية (Y)	0,326 ***
نشر المعرفة X2	⟵	الاستدامة الإستراتيجية (Y)	0,361 ***
تطوير السيناريو X3	←	الاستدامة الإستراتيجية (Y)	0,362***

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21)، ***معنوية عند مستوى <0,05

يتضح من ذلك وجود تأثير إيجابي غير مباشر ناتج عن الاستشراف الإستراتيجي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية، حيث زادت قوة التأثير الإيجابي لأبعاد التخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد الحصول على المعلومات على الاستدامة الإستراتيجية من 0,164 إلى 0,326 أي بنسبة 0,162 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد الحصول على المعلومات على الاستدامة الإستراتيجية من خلال الاستشراف الإستراتيجي كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد نشر المعرفة على الاستدامة الإستراتيجية من 0,130 إلى 0,361 أي بنسبة 0,231 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد نشر المعرفة على الاستدامة الإستراتيجية من خلال الاستشراف الإستراتيجي كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير الإيجابي لبعد تطوير السيناريو على الاستدامة الإستراتيجية من 0,112 إلى 0,362 أي بنسبة 0,250 والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعد تطوير السيناريو على الاستدامة الإستراتيجية من خلال الاستشراف الإستراتيجي كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن الاستشراف الإستراتيجي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد التخطيط بالسيناريو والاستدامة الإستراتيجية، قد أدى إلى زيادة درجة التأثير الإيجابي للأبعاد المختلفة للتخطيط بالسيناريو على الاستدامة الإستراتيجية، وقد تم ترتيب أبعاد التخطيط بالسيناريو حسب قوة تأثيرها على الاستدامة الإستراتيجية كما يلي: (تطوير السيناريو والبدائل الاستراتيجية ثم نشر المعرفة وأخيراً الحصول على المعلومات)، مما سبق نجد أن النتائج الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

وقد يرجع ذلك إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يحسن قدرة المنظمات على التنبؤ وتحسين عملية صنع القرار بناءً على تحسين قدرتها على معالجة واستخدام المعلومات الخاصة بالمستقبل ونشر ثقافة الدراسات المستقبلية بين الأفراد وداخل التنظيم.

حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية الناتجة عن عدم وجود دراسات سابقة (على حد علم الباحثة) ربطت بين التخطيط بالسيناريو والاستدامة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي.

7. توصيات البحث

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ونظراً لأهمية التخطيط بالسيناريو ودوره الحيوي في تطبيق الاستشراف الاستراتيجي ومن ثم الاستدامة الاستراتيجية في الشركات محل الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات الموجهة إلى القائمين على إدارة المنظمات بصفة عامة وشركات الأدوية بصفة خاصة بما يساعد على تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في هذه الشركات، ونعرض فيما يلي هذه التوصيات وآليات تنفيذها:

1.7 أهمية الموازنة بين ضرورات الحاضر وتحديات المستقبل فلا تهمل المنظمات المستقبل والاستعداد له بسبب تحديات الحاضر، ولا تنهمك في التركيز على المستقبل وتهمل مهام الحاضر الضرورية.

2.7 العمل على تنمية إدراك المسؤولين في الشركات والمنظمات المختلفة بأهمية الدراسات المستقبلية وترسيخ مفهومها ويتم ذلك عن طريق عقد دورات تدريبية وندوات واجتماعات ومناقشة المستجدات البيئية المحيطة بصفة مستمرة.

3.7 تشجيع المسؤولين على تطبيق ممارسات التخطيط بالسيناريو ويتم ذلك من خلال الآليات الآتية:

1.3.7 التدريب على القيام بعمليات المسح البيئي والدراسات المتعمقة للبيئات الداخلية والخارجية.

2.3.7 التشجيع على تتبع ورصد أي تغيرات تحدث في البيئة المحيطة.

3.3.7 رفع قيمة الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير.

4.3.7 توفير نظم معلومات فعالة تساعد على التنبؤ بكل ما يحدث في البيئات المحيطة، وتسهل نقل المعلومات والمعارف ومشاركتها داخل المنظمة.

5.3.7 الاهتمام بعمل جلسات للعصف الذهني بصفة مستمرة والتي يمكن أن يتولد عنها سيناريوهات خيالية قد تتحول إلى واقع.

6.3.7 اهتمام المسؤولين بوضع خطط وبدائل استراتيجية قابلة للتنفيذ.

4.7 أهمية إدراك الفرق بين الدراسات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التقليدي الذي يعتمد على المنهج الاستهدافي، وبين الدراسات المستقبلية والمجال الاستشرافي والذي يعتمد على المنهج الاستكشافي.

5.7 تنمية قدرات المنظمات على تطبيق الاستشراف الاستراتيجي ويتم ذلك من خلال الآليات الآتية:

1.5.7 تحديث نظم المعلومات الإدارية وتوفير برامج ذات قدرات دقيقة في تحليل المعلومات.

2.5.7 الاهتمام بنظم الاتصالات والشبكات الداخلية والخارجية وتحديثها باستمرار.

3.5.7 تدريب الأفراد على التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات المتقدمة.

4.5.7 استقطاب خبراء وأفراد لديهم قدرات تحليلية عالية.

6.7 تشجيع الشركات على تحقيق الاستدامة الاستراتيجية وذلك من خلال:

1.6.7 تنمية وعي المسؤولين في الشركات بأن الاستدامة ليست مجرد ربحية قصيرة الأجل.

2.6.7 استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير أو إعادة الاستخدام أو التحلل البيولوجي يمكن أن يقلل بصورة كبيرة من التأثير البيئي لتصنيع الأدوية.

3.6.7 توفير الأجهزة والمعدات التي تساعد على التحكم في تلوث البيئة.

4.6.7 ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.

5.6.7 مراعاة التوازن بين مصالح المواطنين وتحقيق الأرباح.

6.6.7 الاهتمام بتوفير الأدوية بتكلفة ميسرة من أجل ضمان الرعاية الصحية لمن يحتاجها.

7.6.7 اقتطاع جزء من أرباح الشركات من أجل تحقيق الرفاهة المجتمعية.

8.6.7 المساهمة بجزء من أرباح الشركات في صندوق الرعاية الاجتماعية للشركة.

7.7 قيام الدولة بتشجيع شركات الأدوية على تحقيق الاستدامة في صناعة الدواء من خلال:

1.7.7 تشجيع شركات الأدوية على التوجه نحو صناعة المواد الخام اللازمة لتصنيع الدواء، وذلك من خلال إعادة النظر في بعض التشريعات والقوانين الخاصة بتسجيل الأدوية، تسعيرها، براءات الاختراع، ولوائح الاستيراد للمواد الخام.

2.7.7 سن قوانين وعمل تسهيلات تشجع الشركات والباحثين على الاهتمام بهذه الصناعة.

3.7.7 تشجيع شركات الأدوية في كل من القطاع العام والخاص بعمل تحالفات فيما بينها، وبينها وبين شركاء أجانب لتفعيل إنتاج كل من الدواء والخامات الدوائية كبديل للمنتج المستورد.

4.7.7 تقديم حوافز ائتمانية وضريبية لشركات الأدوية تشجعهم على التصنيع المحلي للأدوية وتسهل لهم حصولهم على المواد الخام.

مقترحات لأبحاث مستقبلية

1. اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية لهذا البحث على شركات تصنيع الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام دون التطرق للشركات الاستثمارية والخاصة وفروع الشركات متعددة الجنسية في مصر، ومن ثم يقترح إجراء المزيد من الأبحاث في هذا القطاع تشمل المقارنة بين تلك الشركات من حيث تطبيق المتغيرات محل البحث، كما يمكن التطبيق على قطاعات أو مجالات أخرى خدمية أو صناعية، وكذلك داخل بلدان مختلفة وحدود إقليمية متنوعة.

2. دراسة أثر التخطيط بالسيناريو وعلاقته بالاستشراف الاستراتيجي على مفاهيم تنظيمية أخرى مثل الذكاء التنافسي، التكيف الاستراتيجي، الوعي الاستراتيجي، والأداء الريادي.
3. دراسة أثر التخطيط بالسيناريو على الاستدامة الاستراتيجية، مع دراسة الدور المعدل لمتغيرات أخرى مثل عدم التأكد البيئي أو التغيرات الجيوسياسية.

المراجع العربية

أبو حصيرة، غدير عيد. (2020)، دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية بالمحافظات الجنوبية "PNGO ". *رسالة ماجستير غير منشورة*. عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.

إدريس، ثابت. (2012)، *بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إدريس، وائل محمد؛ الغالبي، طاهر محسن & الشبلي، حسين محمد. (2022)، الدور المعدل للعوامل البيئية في تأثير تخطيط السيناريو على الاستشراف المستقبلي. دراسة حالة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 18(73)، أيلول، 84-108.

البحيري، خلف. (2014). أسس تخطيط التعليم. دار الفجر، القاهرة.

الجبر، عمر صالح & الدوري، زكريا مطلك. (2019)، متطلبات عملية تخطيط السيناريو وأثرها في الاستشراف المستقبلي: الدور المعدل لعدم التأكد البيئي. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

الجنابي، كرار محمد مدلول. (2023)، دور الاستدامة الاستراتيجية في التوجه نحو التحول الرقمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل فرع محافظة النجف الأشرف. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية*، 5(26)، 136-157.

الحدراوي، حامد كريم & محمد، منتظر جاسم. (2013)، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد: 9(29)، ديسمبر، 257-295.

الحسناوي، أحمد كاظم. (2020)، دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة كربلاء، العراق.

الحسيني، محمد هادي & الميالي، حاكم احسوني. (2023)، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الاسلامية الجامعة*، 71(2)، 521-552.

السنيدي، خميس بن على & الزغبي، حسن على. (2022)، أثر الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التنمية المستدامة في المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم في سلطنة عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

العبادي، هاشم فوزي & هادي، محمد نبيل. (2019)، دور الاستبصار الإستراتيجي في تحقيق الاستدامة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، (5)، 71-84.

العبودي، نصير كاطع & الدليمي، عراك عمير. (2023)، دور التخطيط بالسيناريو قي تحقيق الاستشراف الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات في شركة زين العراقية في محافظة بغداد وبعض محافظات العراق. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 13(4)، 196-208.

العبيدي، نماء كاظم. (2023)، أثر الاستبصار الاستراتيجي على جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة القيادات العليا والوسطى في وزارة التخطيط. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، 15(3)، 142-162.

الفتلاوي، ماجد جبار & الكرعاوي، محمد ثابت. (2017)، استخدام انماط التفكير السيناريو لدعم استراتيجيات متخذي القرار دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الكوفة، العراق.

النبريص، روان سلامة & الدجني، إياد يحيي. (2022)، درجة ممارسة العاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جهاد، ولدان مهدي & حامد، سهير عادل. (2020)، تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(124)، 214-236.

عبد الحي، أسماء الهادي & عبد الله، أسماء أبوبكر. (2023)، تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الفيوم، كلية التربية، 8(17)، 622-743.

عبد السلام، رمضان. (2004)، *بحوث التسويق*، طنطا، مكتبة جامعة طنطا.

عبد العال، أحمد محمد & صالح، أحمد علي. (2017)، اتجاهات الإدارات العليا نحو تخطيط السيناريو وأثرها في بناء رأس مال الموهبة: إدارة الأداء كمتغير وسيط – دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة. *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.*

عزازي، فاتن محمد. (2012)، *الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها التربوية*، دار الزهراء، الرياض.

فاضل، فاطمة باسم & العامري، فراس محمد. (2023)، تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15(1)، 418-438.

كباجة، أحمد. (2020)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية للتخطيط بالسيناريو وعلاقتها بإدارة الأزمات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

References :

Adegbile, A.; David, S. & Meissner, D. (2017), "Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda". *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4), March, 1-34.

Adomako, S.; Amankwah-Amoah, J.; Danso, A.; Konadu, R. & Owusu-Agyei, S. (2019), Environmental Sustainability Orientation and Performance of Family and Nonfamily Firms. *Business Strategy and the Environment***,** 28(6), September, 1250-1259.

Agyabeng-Mensah, Y.; Baah, C.; Afum, E. & Kumi, C. (2023), Circular Supply Chain Practices and Corporate Sustainability Performance: Do Ethical Supply Chain Leadership and Environmental Orientation Make a Difference?. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(2), 213-233.

Al-Aboudi, N. & Umeir, A. (2023), The Role of Scenario Planning in Achieving Strategic Foresight. *Migration Letters*, 20(S3), 626-640

Al-Douri, Z.; Attiany, M. & Al-Kharabsheh, S. (2020), Scenario Planning Requirements and Future Foresight: A Structural Equation Modeling. *Journal of Critical Reviews*, 2(3), 4303-4309.

Alexeenko, V.; Seredina. N. & Kuzovleva, I. (2020), A Model for Assessing the Strategic Sustainability of Business Entities Under the Dysfunction Factors' Influence**.** *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 913(5), 1-6.

Alubadi S. & Taher, A. (2021), Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organizations: A Case Study at Al- Mustansiriya University. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), November, 54-72.

Amer, M.; Daim, U. & Jetter, J. (2020), A Review of Scenario Planning, Futures. 46, 23 –40.

Anderson, J. & Gerbing, D. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423

Arnold, M. (2015), The Lack of Strategic Sustainability Orientation in German Water Companies. *Ecological Economics*, September, 117, 39-52.

Becker, P. (2003), "Corporate foresight in Europe: a first overview", European Commission Community. *Research Working paper*, Luxembourg, EC.

Bezjian, J.; Stoyanova, V. ; McKiernan, P & MacKay, B. (2020), Synthesizing Scenario Planning and Industry Recipes through an Analysis of the Hollywood Film Industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, January, 1-26.

Bezold, C. (2010), Lessons from Using Scenarios for Strategic Foresight. *Technological Forecasting and Social Change,* 77(9), 1513-1518.

Bootz, J.; Monti, R.; Durance, P.; Pacini,V. & Chapuy, P. (2019), The Links Between French School of Foresight and Organizational Learning: An Assessment of Developments in the Last Ten Years. *Technological Forecasting and Social Change,* 140, March, 92-104.

Bouhalleb, A. & Simda, A. (2018), Scenario Planning: An Investigation of the Construct and its Measurement. *Journal of Forecasting*, February, 37(3), 1-17.

Bouhalleb, A. & Tapinos, E. (2023), The Impact of Scenario Planning on Entrepreneurial Orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, February, 127, 1-35.

Bowman, G. (2016), The Practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter-and Intra-organizational Strategizing. *British Journal of Management,* 27(1), January, 77-96.

Bryson, S.; Grime, M.; Murthy, A. & Wright, G. (2016*), Behavioral Issues in the Practical Application of Scenario Thinking: Cognitive Biases, Effective Group Facilitation and Overcoming Business-as-Usual Thinking*. Behavioral Operational Research, Palgrave Macmillan, London.

Burt, G. & Nair, A. (2020), Rigidities of Imagination in Scenario Planning: Strategic Foresight through 'Unlearning'. *Technological Forecasting and Social Change,* 153, 1-14.

Cairns, G.; Wright, G.; Bradfield, R.; Heijden, K. & Burt, G. (2004), Exploring E-Government Futures through the Application of Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(3), March, 217-238.

Cherepovitsyn, A.; Tsvetkova, A. & Komendantova, N. (2020), Approaches to Assessing the Strategic Sustainability of High-Risk Offshore Oil and Gas Project. *Journal of Marine Science and Engineering*, 8(12), 1-31.

Chermack, T. (2011), *Scenario Planning in Organizations: How to create, Use, and Assess Scenarios.* Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, California.

Coates, J.; Durance, P. & Godet, M. (2010), Strategic Foresight Issue: Introduction. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1423-1425.

Cordova-Pozo, K. & Rouwette, E. (2023), Types of Scenario Planning and their Effectiveness: A Review of Reviews. *Futures*, 149, 1-19.

Cornelius, P.; Van de Putte, A., & Romani, M. (2005), Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California management Review*, 48(1), 92-109.

Crowley, S. & Fan, X. (1997), Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Research. *Journal of Personality Assessment***,** 68, 508-531.

Danso, A.; Adomako, S.; Amankwah-Amoah, J.; Owusu-Agyei, S. & Konadu, R. (2019), Environmental Sustainability Orientation, Competitive Strategy and Financial Performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.

Day, G. & Schoemaker, P. (2004), Driving through the Fog: Managing at the Edge. *Long Range Planning,* 37(2), April, 127-142.

Day, G. & Schoemaker, P. (2005), "Scanning the Periphery". *Harvard Business Review*, 83(11), 135-148.

Derbyshire, J. & Morgan, J. (2022), Is Seeking Certainty in Climate Sensitivity Measures Counterproductive in the Context of Climate Emergency? The Case for Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change***,** September, 182, 1-11.

Emamisaleh, K. & Rahmami, K. (2017), Sustainable Supply Chain in Food Industries: Drivers and Strategic Sustainability Orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-18.

Emamisaleh, K. & Taimouri, A. (2021), Sustainable Supply Chain Management Drivers and Outcomes: An Emphasis on Strategic Sustainability Orientation in the Food Industries. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), January-February, 282-309.

Fatourehchi, D. & Zarghami, E. (2020), Social Sustainability Assessment Framework for Managing Sustainable Construction in Residential Buildings. *Journal of Building Engineering,* 32, November, 1-35.

Fernando, R. (2012), Sustainable Globalization and Implications for Strategic Corporate and National Sustainability, Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 12(4), 579-589.

Flaih, L. & Chalab, I. (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*, 6(6), 3154-3167.

Frith, D. & Tapinos, E. (2020), Opening the 'Black Box' of Scenario Planning through Realist Synthesis. *Technological Forecasting & Social Change*, 151, 1-12.

Greenblott, J.; O'Farrell, T; Olson, R. & Burchard, B. (2019), Strategic Foresight in Federal Government: A Survey of Methods, Resources, and Institutional Arrangements. *World Futures Review*, 11(3), 245-266.

Hameed, A. & Saeed, H. (2023), The Impact of Organizational Wisdom on Strategic Foresight. *Journal of Namibian Studies***,** 33(1), 424–447.

Hobbins, R. (2016), Scenario Planning for Sustainable Dark Skies: Altering Mental Models and Environmental Attitudes through Scenario Planning. *Master's Degree Dissertation*, Arizona State University.

Jafari, M. & Tabataba, S. (2017), Corporate Foresight and its Effect on Innovation, Strategic Decision Making and Organizational Performance (Case Study: Iranian Banking Industry). *Foresight*, 19(6), June, 559-576.

Kuosa, T. (2016), *The evolution of strategic foresight*: Navigating Public Policy Making. Routledge.

Lindgern, M., & Bandhold, H. (2003), *Scenario Planning the Link between Future and Strategy,* Palgrave Macmillan.

Lucas, H. & Goh, J. (2009), "Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution*". Journal Strategic Information System*, 18(1), 46-55.

Mostafa, R. & Chitheer, S. (2021), The Impact of Strategic Foresight in Strategic Renewal: Mediating Role of Talent Management Process an Exploratory Study in Central Bank of Iraq. *Review of International Geographical Education Online (RIGEO*), 11(12), 190-202.

Nagimov, A.; Akhmetshin, E.; Slanov,V.; Shpakova, R.; Solomonov, M. & Il'yaschenko, D. (2018), Foresight Technologies in the Formation of a Sustainable Region Development Strategy. *European Research Studies*, 21(2), 741-752.

Nieto-Romero, M.; Milcu, A.; Leventon, J.; Mikulcak, F. & Fischer, J. (2016), The Role of Scenarios in Fostering Collective Action for Sustainable Development: Lessons from Central Romania. *Land Use Policy*, 50, January, 156-168.

Paliokaitė, A.; Nerijus, P., & David, S. (2014), Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework*. Strategic Change*, 3(4), 161-169.

Presley, A.; Meade, L., & Sarkis, J. (2007), A Strategic Sustainability Justification Methodology for Organizational Decisions: A Reverse Logistics Illustration. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4594-4620.

Prestwood, E.; Calvert, T.; Clayton, W.; Longhurst, J.; Manchester, H.; Parkhurst, G.; Rosenberg, G.; Taylor, C.; & Townsend, I. (2017), Barriers to a Better Bristol: Diagnosing City Strategic Sustainability Challenges Using Systems, Co-Production and Interdisciplinary Approaches. *Transactions on Ecology and The Environment*, 226, 285-296.

Ramadan, W. (2017), Corporate Future Foresight in Government: A Necessity or a Luxury? *Master's Degree Dissertation***,** Department of Service Systems, College of Applied Science and Technology, Rochester Institute of Technology-Dubai.

Rehman, S.; Bresciani, S; Yahiaoui, D. & Giacosa, E. (2022), Environmental Sustainability Orientation and Corporate Social Responsibility Influence on Environmental Performance of Small and Medium Enterprises: The Mediating Effect of Green Capability**.** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29, 1954- 1967.

Ringland, G. (2010), The Role of Scenarios in Strategic Foresight**.** *Technological Forecasting and Social Change,* 77(9), November, 1493-1498.

Rodegher, S. (2015), Scenario Planning for Sustainability: Understanding and Enhancing Participation in Group Deliberations**.** *Doctoral thesis*, Arizona State University. Scenario sustainability

Rodrigues, M., & Franco, M. (2019), The Corporate Sustainability Strategy in Organizations: A Systematic Review and Future Directions. *Sustainability*, 11(22), 1-22.

Rohrbeck, R. (2010). *Corporate foresight: Towards a Maturity Model for the*

Future Orientation of a Firm. Physica-Verlag, Springer.

Rohrbeck, R.; Battistella, C. & Huizingh, E. (2015), Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. ***Technological Forecasting and Social Change*****,** 101, 1-9.

Rohrbeck, R. & Kum, ME. (2018), Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.

Rohrbeck, R. & Schwarz, J. (2013), "The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study of Large European Companies". *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.

Rosário, A. & Dias, J. (2022), Sustainability and the Digital Transition: A Literature Review. *Sustainability,* 14(7), 1-18.

Spaniol, M. & Rowland, N. (2017), The Scenario Planning Paradox. ***Futures***, 95(1), October, 1-24.

Tata, J. & Prasad, S. (2015), National Cultural Values, Sustainability Beliefs, and Organizational Initiatives. *Cross Cultural Management*, 22(2), 278-296.

Van der Laan, L. (2008), The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking. *Journal of Futures Studies*, 13(1), 21 – 42.

Visser, M. & Chermack, T. (2009), Perceptions of the Relationship between Scenario Planning and Firm Performance: A Qualitative Study. *Futures*, 41(9), 581-592

Volkova, T. & Dominiece-Diasa, B. (2019), Strategic Foresight as an Enabler of a Sustainable Future. *19th International Multidisciplinary Scientific Geo Conference SGEM*, 1-8.

Wickham, M.; French, L., & Wong, T. (2020), Marriott's Strategic Sustainability Priorities in the Chinese Hotel Industry. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 8(1), 77-97.

المواقع الالكترونية

1- الموقع الرسمي لهيئة الدواء المصرية https://edaegypt.gov.eg/

استمارة الاستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل منها خمس خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الاقتناع بها أو تطبيقها من (1) إلى (5) حيث يعنى الرقم (1) عدم الحدوث أو الاقتناع أو التطبيق، بينما يعنى الرقم (5) أن هذا العنصر أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر ومطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة O حول الرقم الذي يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التوافر أو الاقتناع أو التطبيق للعناصر التالية:

م	العبـــارات	درجة الحدوث أو الاقناع				
-1	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية.	1	2	3	4	5
-2	تشجع الشركة مشاركة العاملين في جمع المعلومات عن التغيرات المحتملة.	1	2	3	4	5
-3	تقيم الشركة حاجتها إلى التكيف مع بيئة العمل باستمرار.	1	2	3	4	5
-4	تستخدم الشركة وسائل رسمية وغير رسمية لتتابع التغيرات البيئية المحيطة.	1	2	3	4	5
-5	تقوم الشركة بتحديث الآراء حول بيئة العمل بشكل منهجي.	1	2	3	4	5
-6	يقوم العاملين بالشركة بالبحث خارجا عن أي أفكار جديدة.	1	2	3	4	5
-7	تقوم الشركة باختبار الأفكار والمناهج المبتكرة حول أداء العمل.	1	2	3	4	5
-8	تمتلك الشركة سياسة بحوث وتطوير تكاملية.	1	2	3	4	5
-9	تقوم الشركة بالحصول على معرفتها من مصادر خارجية.	1	2	3	4	5
-10	تمتلك الشركة قدرة عالية على نشر معرفتها بسرعة.	1	2	3	4	5
-11	تحدد الشركة بشكل دقيق عوامل نجاح السيناريوهات.	1	2	3	4	5
-12	تربط الشركة السيناريوهات المطورة بالأحداث في الماضي والحاضر والمستقبل.	1	2	3	4	5
-13	تقدم الشركة بدائل استراتيجية مستندة على السيناريوهات المطورة.	1	2	3	4	5
-14	تقارن الشركة البدائل الاستراتيجية مع الاحتمالات المستقبلية المختلفة.	1	2	3	4	5
-15	تقوم الشركة بترجمة البدائل الاستراتيجية إلى خطط عمل تشغيلية.	1	2	3	4	5
-16	تستخدم الشركة أساليب منظمة لدمج معلومات السوق والتكنولوجيا المستقبلية.	1	2	3	4	5
-17	تستخدم الشركة أساليب منظمة لدمج المعلومات المستقبلية من آفاق زمنية مختلفة.	1	2	3	4	5
-18	لمعالجة المعلومات المتعلقة بالمستقبل، تستخدم الشركة طرقًا منظمة تناسب هدفًا أو قضية عمل محددًا.	1	2	3	4	5
-19	لمعالجة المعلومات المتعلقة بالمستقبل، تستخدم الشركة طرقًا منظمة تتناسب مع السياق المحدد للشركة.	1	2	3	4	5
-20	يتمتع الأفراد الذين يشاركون في أنشطة بحثية مستقبلية بمعرفة واسعة تتجاوز نطاق تخصصهم.	1	2	3	4	5
-21	يتمتع الأفراد الذين يشاركون في أنشطة بحثية مستقبلية بشبكة علاقات داخلية قوية	1	2	3	4	5

22-	يتمتع الأفراد الذين يشاركون في أنشطة بحثية مستقبلية بشبكة علاقات خارجية قوية (خارج الشركة).	1	2	3	4	5
23-	يتمتع الأفراد الذين يشاركون في أنشطة بحثية مستقبلية بمهارات تواصل ممتازة.	1	2	3	4	5
24-	تدار أنشطة البحث المتعلقة بالمستقبل من أعلى إلى أسفل.	1	2	3	4	5
25-	تدعم الإدارة العليا بقوة البحث المتعلق بالمستقبل.	1	2	3	4	5
26-	في الشركة يُنفذ البحث المتعلق بالمستقبل رسميًا.	1	2	3	4	5
27-	تنشر المعلومات المتعلقة بالمستقبل في الشركة بسرعة عبر القنوات الرسمية.	1	2	3	4	5
28-	يتقبل معظم العاملين بالشركة الإشارات الصادرة من البيئة الخارجية (خارج الشركة).	1	2	3	4	5
29-	يتم تحدي الافتراضات الأساسية بشكل صريح ومتكرر داخل الشركة.	1	2	3	4	5
30-	يشجع كل موظفي الشركة على رصد واكتشاف الإشارات الضعيفة (أي الإشارات التي تُعلن عن تغيير خارجي محتمل مبكرًا).	1	2	3	4	5
31-	يشجع كل موظفي الشركة على إرسال الإشارات الضعيفة (أي الإشارات التي تعلن عن تغيير خارجي محتمل مبكرًا).	1	2	3	4	5
32-	تأخذ رسالة الشركة بعين الاعتبار أهمية الأداء المالي.	1	2	3	4	5
33-	تلتزم الشركة بتحسين الحصة السوقية.	1	2	3	4	5
34-	يعلم جميع العاملين الأولويات المالية للشركة.	1	2	3	4	5
35-	توظف الشركة ثمار الإنتاجية للأمد القصير في اتخاذ القرار التشغيلي.	1	2	3	4	5
36-	تأخذ رسالة الشركة بعين الاعتبار أهمية الأداء البيئي.	1	2	3	4	5
37-	تلتزم الشركة برقابة التلوث.	1	2	3	4	5
38-	يعلم كافة العاملين الأولويات البيئية للشركة.	1	2	3	4	5
39-	تقيم الشركة التأثيرات البيئية لقراراتها التشغيلية.	1	2	3	4	5
40-	تلتزم الشركة بدعم وتحسين واقع المجتمع.	1	2	3	4	5
41-	تعمل الشركة على تحسين المسؤولية الاجتماعية بشكل مكثف.	1	2	3	4	5
42-	تتضح أهمية المسؤولية الاجتماعية لجميع العاملين.	1	2	3	4	5
43-	تعمل الشركة على تقييم تأثير قراراتها التشغيلية على المجتمع.	1	2	3	4	5

Abstract

This study aimed to examine the direct and indirect influential relationships of scenario planning on strategic sustainability of Egyptian pharmaceutical companies by analyzing the mediating role of strategic foresight. The study relied on a descriptive analytical approach. Using a questionnaire, data were collected from a sample of (301) individuals working in the upper and middle management in the public sector pharmaceutical companies. The data were processed and analyzed using the SPSS and AMOS statistical programs.

The study concluded that there is a significant positive effect of scenario planning practices on both strategic foresight and strategic sustainability, a significant positive effect of strategic foresight on strategic sustainability, and a significant role of strategic foresight (as an intermediating variable) in influencing the relationship between scenario planning and strategic sustainability.

Keywords: Scenario planning;strategic foresight;strategic sustainability;pharmaceutical companies.