

# تأثير الاستراتيجية التنافسية على ممارسات المنظمة لأنشطة الرصد البيئي

دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر

د. ريم احمد عادل (\*)

## المقدمة:

يواجه المسؤولون في المنظمات تحديات ضخمة عند تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي طويل المدى في ظل هذا العالم سريع التغير الذي نعيش فيه. يعتقد المسؤولون في بعض المنظمات ان هذه التغيرات اكبر من محاولات احتوائها لذلك يتحولون الى تطبيق السياسات التكتيكية قصيرة المدى – غير المبادرة بالفعل-<sup>(١)</sup>

اشار J. Stopford (٢٠٠١) الى اثنين من التحديات التي تواجه تشكيل الاستراتيجية التنظيمية في ظل هذه البيئة الجديدة للمنظمات، التحدي الاول هو الثورة الرقمية – فهم التحولات الرقمية السريعة في بيئة المنظمات، التحدي الثاني هو تطوير استراتيجيات تعمل فعليا في هذه البيئة المتغيرة.<sup>(٢)</sup>

يعتبر الرصد البيئي – من منظور الادارة الاستراتيجية – متطلبا اساسيا لتشكيل الاستراتيجية التنظيمية الفعالة.<sup>(٣)</sup> علاوة على ذلك يعتبر الرصد الفعال للبيئة ضروريا للتوافق الناجح بين الاستراتيجية التنظيمية والمتطلبات البيئية ومستوى الاداء التنظيمي المتميز، حيث يعتبر مستوى الاداء التنظيمي المتميز موضع اهتمام كل جماعات مصالح المنظمة. اوضح N. Venkatraman and J. E. Prescott (٢٠٠٠) ان واضعي الاستراتيجيات والباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية بشكل عام قد اتفقوا على ان مستوى اداء كل من المنظمات صغيرة وكبيرة الحجم التي تحقق التوافق بين استراتيجيتها التنافسية ومتطلبات بيئتها افضل من مستوى اداء المنظمات التي تفشل في تحقيق مثل هذا التوافق<sup>(٤)</sup>. حيث اكد R. L. Daft, L. Sormunen and D. Parks (١٩٩٨) ان الرصد البيئي يعتبر على نطاق واسع الخطوة الاولى في عملية الربط بين الاستراتيجية والبيئة.<sup>(٥)</sup> ويفترض ذلك ضمنا ان رصد بيئة عمل المنظمة والبيئة العامة – تبعا لما ذكره J. R Lang, R. J. Calatone and D. Gudmundson (١٩٩٧) – يمكن المنظمة من التعرف على: (١) الفرص التي

(\*) المدرس بقسم العلاقات العامة والاعلان - كلية الاعلام – جامعة القاهرة

يمكن ان تقتنصها المنظمة من اجل اكتساب ميزة تنافسية، (٢) الظروف أو الاحداث التي تهدد مستوى ادائها أو استمرار بقائها، وبذلك تصبح المنظمة قادرة على تشكيل الاستراتيجية الملائمة للظروف البيئية.<sup>(١)</sup>

يعرف تشكيل الاستراتيجية بانه تطوير خطط طويلة المدى للادارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية فى ضوء عوامل ضعف وقوة المنظمة<sup>(٧)</sup>. اما الاستراتيجية التنظيمية فهي خطة الاجراءات الكلية التي تعرف الوضع التنافسى للمنظمة.<sup>(٨)</sup> يتم تطبيق الاستراتيجية التنظيمية عن طريق الاستراتيجيات الاساسية لكل من التسويق والتمويل وادارة الموارد البشرية والانتاج والبحث والتطوير. تتكون كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات الوظيفية بدورها من العديد من الانشطة، تعمل هذه الانشطة بمثابة موجه لتعريف الاستراتيجية التنظيمية.<sup>(٩)</sup>

يعرف الرصد البيئى "بانه نشاط جمع المعلومات عن الاحداث والعلاقات فى بيئة المنظمة ، تساعد هذه المعرفة ادارة المنظمة على التخطيط للسلوكيات التنظيمية مستقبلا".<sup>(١٠)</sup> كما عرف W. Choo (١٩٩٩) الرصد البيئى "بانه جمع واستخدام المعلومات عن الاحداث والاتجاهات والعلاقات فى البيئة الخارجية للمنظمة ، تساعد هذه المعرفة ادارة المنظمة على التخطيط للسلوكيات التنظيمية مستقبلا".<sup>(١١)</sup> كما طرح S. D. Ferguson (٢٠٠١) مصطلحا يشير الى نفس المعنى وهو مصطلح التحليل البيئى والذى عرفه "بانه عملية التقاط اشارات الانذار من البيئة الاكبر وتحليل مدى اهميتها للمنظمة وتتبع اكثرها اهمية، وتتضمن هذه العملية ثلاث انماط مختلفة من الانشطة هي: الرصد من اجل التعريف، مراقبة القضايا التي لها الاولوية، التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية"<sup>(١٢)</sup>. واخيرا قدم J. D. Hunger and T. L. Wheelen (٢٠٠٠) تعريفا شاملا للرصد البيئى حيث عرفه "بانه مراقبة وتقييم ونقل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاعضاء المفتاحين بالمنظمة وذلك بهدف تعريف العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية التي تحدد مستقبل المنظمة".<sup>(١٣)</sup>

اوضح Howard Sutton (١٩٩٩) ان المنظمات ترصد البيئة من اجل فهم القوى الخارجية للتغيير وبذلك تتمكن من تطوير استجابات فعالة للحفاظ على أو تحسين وضعها فى المستقبل. فالمنظمات تمارس أنشطة الرصد البيئى من اجل تجنب المفاجآت، ولتعريف الفرص والتهديدات البيئية، ولكسب ميزة تنافسية، ولتحسين التخطيط طويل وقصير المدى كما ان قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها تتوقف

على معرفتها وتفسيرها للتغيرات الخارجية والداخلية<sup>(١٤)</sup> تتيح ممارسة عملية الرصد البيئي الفرصة للدمج ما بين التغيرات البيئية الماضية والحالية والمستقبلية معا<sup>(١٥)</sup> ايضا يشكل الرصد البيئي الحالة الاولية للتعلم التنظيمي، ويتضمن كلا من البحث عن المعلومات والبحث فى المعلومات تتراوح الادوات البحثية المستخدمة فى الرصد البيئي ما بين الملاحظات والحوارات العابرة وصولا الى اجراء بحوث تسويقية أو تطبيق اختبار السيناريوهات المحتملة<sup>(١٦)</sup>.

يتأثر سلوك الرصد البيئي بعوامل خارجية مثل الاضطراب البيئي ومعدل اعتماد المنظمة على الموارد البيئية، وبالعوامل تنظيمية مثل طبيعة مجال عمل المنظمة والاستراتيجية التنظيمية التى تطبقها، وعوامل اتصالية مثل مدى توافر المعلومات ونوعيتها، وعوامل شخصية مثل المستوى المعرفى للقائم بالرصد البيئي. وبالرغم من اجراء العديد من الدراسات حول أنشطة الرصد البيئي من جانب وعلاقة هذه الأنشطة بالتغيرات السابقة الا ان المعلومات الدقيقة المتاحة محدودة عن العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية وأنشطة الرصد البيئي بشكل محدد. فكما اوضح D. F. Jennings and J. R. Lumpkin (١٩٩٢) انه من غير المعلوم ما اذا كانت المنظمتين اللتان تعملان فى نفس المجال – لكن يطبقان استراتيجيات مختلفة – يمارسا أنشطة متشابهة ام مختلفة للرصد البيئي<sup>(١٧)</sup>.

يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وكذلك للبيئة الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف فى المنظمة وبناء عليه يتم تحديد العوامل التى تعد أكثر أهمية لمستقبل المنظمة والتى يطلق عليها عوامل استراتيجية. تقييم العوامل الاستراتيجية عن طريق SWOT analysis تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات. بناء على تقييم التفاعلات بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة. فى ضوء الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة يمكن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية. تقوم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والإجراءات<sup>(١٨)</sup>.

### أولا : تحليل البيئة الخارجية:

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا فى الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

## أ - البيئة العامة:

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة المدى وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

## ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل:

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

## ثانيا: تحليل البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي ويتضمن الاتصالات، السلطة، و القيادة والخريطة التنظيمية
  - الثقافة التنظيمية وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
  - الموارد الادارية وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.
- اتفق الباحثون على وجود ثلاث مداخل لتصنيف الوسائل المستخدمة في الرصد البيئي وهي: (١٩)

- مدخل جمع البيانات الثانوية عن طريق تحليل مضمون المقالات والكتب والمجلات....
  - مدخل جمع البيانات الأولية عن طريق الادوات البحثية التالية الاستبيانات والمقابلات الشخصية والملاحظة....
  - تاسيس وحدة بالمنظمة مسؤولة عن رصد القطاعات البيئية الهامة للمنظمة والتنبؤ بالمتغيرات ذات التأثير المحتمل على المنظمة باستخدام ادوات بحثية كمية وكيفية.
- هناك اثنين من اشهر نماذج الاستراتيجيات التنظيمية، النموذج الاول قدمه Raymond E. Miles and Charles C. Snow (١٩٧٨) وعرضه به المواقف

الاستراتيجية التالية: موقف المدافع، الرائد، المحلل. النموذج الثاني قدمه Porter (١٩٨٠) وعرض به الاستراتيجيات التالية: استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، التميز، التركيز.

كما يمكن بناء على معتقدات ادارة المنظمة عن امكانية تحليل البيئة من جانب وعن معدل الاقتحام التنظيمي للبيئة من جانب اخر التمييز بين اربعة اساليب للرصد البيئي قدمها Chun Wei Choo وهي: المنظور غير الموجه، المنظور المشروط، الاسلوب المقنن، اسلوب البحث.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الاستراتيجية التنظيمية – والتي يتم تصنيفها تبعاً لنموذج E. Porter (١٩٨٠) – على طبيعة أنشطة الرصد البيئي – والتي يتم تصنيفها تبعاً للأساليب الأربعة للرصد البيئي التي قدمها Chun Wei Choo (٢٠٠٢) – وذلك بالتطبيق على عينة من المنظمات التابعة لقطاع الأعمال العام والاستثماري لتوصيف طبيعة أنشطة الرصد البيئي التي تمارسها المنظمة (دورية ممارستها للرصد، نوعية المعلومات التي يتم رصدها ومصادر المعلومات المستخدمة في الرصد) في حالة تطبيقها لأحد الاستراتيجيات التنافسية.

#### أهمية الدراسة:

ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الرصد البيئي بشكل مباشر مما يعكس النقص الواضح في التراث العلمي العربي المتعلق بهذا المجال على الرغم من تعدد الاتجاهات والاحداث البيئية التي تطرح في المجالين القومي والدولي في الوقت الراهن وما لها من تأثيرات محتملة على المنظمات، وهو ما يستلزم بصورة ملحة أن تتم ممارسة الرصد البيئي بشكل فعال للتعرف على هذه الاتجاهات والاحداث وتقييم مدى اهميتها للمنظمات قبل ان يكون لها آثار سلبية على أنشطة ومصالح المنظمة وعلاقتها ب جماهيرها وهو ما يجعل هذا الموضوع يستحق الدراسة.

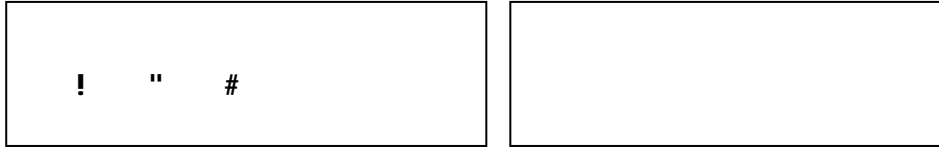
#### أهداف الدراسة:

- (١) تشخيص واقع ممارسة عملية الرصد البيئي في المنظمات- العاملة في مصر- للتغيرات /التطورات /الاتجاهات الهامة .
- (٢) إستخلاص اهم المتغيرات البيئية التي تهتم المنظمات العاملة في مصر برصدها وتحليل تأثيراتها السلبية والايجابية على المنظمة.

- ٣) توصيف تحليل وتقييم تأثير نمط الاستراتيجية التنظيمية التي تطبقها المنظمات العاملة في مصر على ممارسة عملية الرصد البيئي.
- ٤) الكشف عن مدى مطابقة الممارسات التنظيمية للرصد البيئي في المنظمات المصرية بمقارنتها بالنماذج العلمية القياسية لها .
- ٥) الكشف عن مدى تأثير متغير نمط ملكية المنظمة، على كفاءة ممارستها لعملية الرصد البيئي.
- ٦) تحديد معوقات ممارسات المنظمات العاملة في مصر لعملية الرصد البيئي.

### الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضا مختصرا للدراسات السابقة في هذا الموضوع والتي يمكن تقسيمها الى :



### المحور الاول: الدراسات التي تتناول أنشطة الرصد البيئي بشكل عام:

تناولت العديد من الدراسات الجوانب المتنوعة من أنشطة الرصد البيئي وذلك على النحو التالي:

قدم **F. J. Aquilar (١٩٦٧)** تعريفا لعملية رصد بيئة منظمات الاعمال. وبالمثل قدم **A. Kefalas and P.R. Schoderbak (١٩٧٣)** وصفا لعملية الرصد البيئي اللازمة لعملية صنع القرار. عرض **F. F. Neubauer and N. B. Solomon (١٩٧٧)** مدخلا اداريا يناسب عملية الرصد البيئي. اشار **F. Kast (١٩٨٠)** للعوامل الاجتماعية التي تؤخذ في الاعتبار عند ممارسة الرصد البيئي. ركزت دراسة **L. Fahey, W. R. King and Naurayanan (١٩٨١)** على اضافة تكتيكات التنبؤ بالمستقبل الى عملية الرصد البيئي الضرورية للتخطيط

التنظيمي. اقترح B. Nanus (١٩٨٢) مداخل للرصد البيئي للتعامل مع التغيير والتعقد في البيئة الخارجية للمنظمة. طور كل من **Richard L. Daft and Karl E. Weick** (١٩٨٣، ١٩٨٤) نموذجاً عاماً للممارسات التنظيمية للرصد البيئي يقوم على بعدين هما: امكانية التحليل البيئي (هل تستطيع ادارة المنظمة تحليل ما يحدث في البيئة؟)، معدل الاقتحام التنظيمي للبيئة (هل تقتحم ادارة المنظمة البيئة بشكل نشط من اجل جمع المعلومات؟). في حين هدفت الدراسة المسحية التي اجراها E. Auster and W. Choo (١٩٩٣) لتوصيف طبيعة أنشطة الرصد البيئي التي يمارسها اعضاء الادارة العليا في اثنين من المنظمات الكندية العاملة في كلا من مجال الاتصالات والنشر. كشفت نتائج الدراسة ان طبيعة عمل اعضاء الادارة العليا تستلزم كما كبيرا من المعلومات والتي يتلقونها من مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات ويستخدمونها في صنع القرارات وتشكيل الاستراتيجيات طويلة المدى. استخلص الباحثان من هذه الدراسة ان المنظمات يجب ان تتكيف مع البيئة المضطربة والتي تتعرض بها الظروف الاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية المحلية والدولية للتغيير المستمر.<sup>(٢٠)</sup>

وفي عام ١٩٩٣ أجرى **Tucker and Trumpfheller**<sup>(٢١)</sup> دراسة مسحية لتحديد أهم وسائل رصد وتعريف القضايا التي يستخدمها ممارسي العلاقات العامة في شركات الدواء الأمريكية. وكشفت نتائج الدراسة عن أن أسلوب مسح وتحليل المضامين الإعلامية بحثاً عن أية فكرة ناشئة أو مقال قد يثير قضية ما هو أسلوب الرصد الأكثر استخداماً حيث يزيد من قدرة المنظمة على ادارة القضية ومحاولة تحويلها الى فرصة بدلاً من ان تمثل تهديداً لمصالحها.

كما قام **American Society of Association Executives Foundation** بالتعاون مع **A Institute for Alternative Futures** (٢٠٠٠) برصد التحديات الحرجة التي من المحتمل ان تواجه المؤسسات ومنظمات الاعمال وانعكاساتها عليها مستقبلاً.

الدراسة الاستطلاعية التي اجراها **Kamel Rouibah** (٢٠٠٢) لتحديد مستوى معرفة المديرين التنفيذيين بعدد (٨٦) منظمة كويتية بانشطة الرصد البيئي واهميتها. اوضحت نتائج الدراسة ان غالبية المديرين الكويتيين بعينة الدراسة يعرفون

مصطلح الرصد البيئي ومصطلح المعلومات الاستراتيجية، وانه لا توجد لديهم صعوبات فى التعامل مع التسميات الكثيرة التى تشير الى مضمون أنشطة الرصد البيئي، وان اكبر المعوقات التى تواجههم عند ممارسة الرصد البيئي هى انخفاض مستوى معرفتهم بكيفية استخدام المعلومات الاستراتيجية فى عملية صنع القرار.<sup>(٢٢)</sup>

الدراسة النظرية التى اجراها **Kendra S. Albright** (٢٠٠٤) لتعريف الرصد البيئي ومراحله. ذكرت الباحثة ان الرصد البيئي يعتبر اداة للفهم الاستراتيجي للتأثيرات الخارجية من اجل الاستجابة لها بالطرق التى تعزز استمرار بقاء المنظمة ونجاحها. كما وصفت الباحثة الرصد البيئي بانه الوسيلة الاتصالية التى تستخدم لنقل المعلومات عن الاحداث والقضايا الخارجية التى من المحتمل ان تؤثر على عملية صنع القرار التنظيمي الى داخل المنظمة. تتيح ممارسة عملية الرصد البيئي متابعة التأثيرات المحتملة للظروف البيئية المختلفة (اسواق المنظمة، التطورات التكنولوجية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية). تتكون عملية الرصد البيئي من خمس خطوات رئيسية متكاملة ومتداخلة وهى: تعريف الاحتياجات المعلوماتية للمنظمة، جمع المعلومات، تحليل البيانات، نقل نتائج التحليل لصانعي القرار، اتخاذ القرارات المناسبة بناء على هذا التحليل.<sup>(٢٣)</sup>

**المحور الثانى: الدراسات التى تتناول العلاقة بين أنشطة الرصد البيئي ومجموعة من المتغيرات:**

ركزت العديد من الدراسات على العلاقة بين بعض المتغيرات بيئية (التعدد البيئي، التغير البيئي، عدم التيقن البيئي) وبعض المتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة، عمر المنظمة، مستوى الاداء التنظيمي، البناء التنظيمي، الاستراتيجية التنظيمية) بالاضافة لبعض المتغيرات الاتصالية على أنشطة الرصد البيئي على النحو التالى:

**اولاً: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وأنشطة الرصد البيئي:**

الدراسة التحليلية التى اجراها **Danny Miller and Peter H. Friesen** (١٩٧٧) لعدد (٨١) حالة لمنظمات ناجحة واخرى غير ناجحة تم تصنيفهم تبعاً لنموذج مكون من عشرة معايير (سنة معايير للحكم على المنظمات الناجحة، واربعة معايير للحكم على المنظمات غير الناجحة). كشفت نتائج الدراسة ان المعايير التالية: تبادل المعلومات، العقلانية - وهى احد مكونات الرصد البيئي - التحكم، الاتصال،



التكيف، التحليل، التكامل، التعددية، الخبرة فى مجال العمل هى اكثر العوامل اهمية فى التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، وان جميع المنظمات الناجحة بعينة الدراسة – باستثناء منظمة واحدة – وصفت انشطة الرصد البيئي بانها اساسية بينما تم وصفها بانها ضعيفة من قبل المنظمات غير الناجحة بعينة الدراسة. (٢٤)

**Kenneth E. Newgren, Arthur A. Rasher and Margaret E. Laroe** (١٩٨٤) بين مستوى الاداء الاقتصادى لعدد (٢٨) منظمة امريكية تمارس الرصد البيئي وعدد (٢٢) منظمة امريكية لا تمارس الرصد البيئي. تم قياس مستوى الاداء الاقتصادى خلال خمس سنوات ما بين عامى (١٩٧٥-١٩٨٠) وذلك باستخدام النسبة بين سعر سهم المنظمة والربح المتحقق تبعا للمعدل الطبيعى فى مجال عمل المنظمة. كشفت نتائج الدراسة عن ان متوسط الاداء الاقتصادى السنوى للمنظمات التى تمارس الرصد البيئي كان افضل من متوسط الاداء الاقتصادى السنوى للمنظمات التى لا تمارس الرصد البيئي خلال مدة الدراسة. استخلص الباحثان ان الرصد البيئي يؤثر ايجابيا على مستوى الاداء التنظيمى وان ممارسة الرصد البيئي تحقق فوائد للمنظمات صغيرة الحجم. (٢٥)

الدراسة التحليلية التى اجراها **Marc J. Dollinger** (١٩٨٤) لمستوى اداء عدد (٨٢) منظمة صغيرة الحجم. استخلص الباحث ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين الممارسة المكثفة لانشطة الرصد البيئي –والتي تم قياسها بعدد الاتصالات التى تجرى مع الجمهور الخارجى مثل العملاء / المستهلكين، المنافسين، المسؤولين الحكوميين، الهيئات التجارية – ومستوى الاداء المالى للمنظمة. (٢٦)

الدراسة المسحية التى اجراها **Josph John West** (١٩٨٨) لاختبار العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والرصد البيئي ومستوى الاداء التنظيمى وذلك بالتطبيق على عدد (٦٥) منظمة امريكية تعمل فى مجال تقديم الخدمات الغذائية خلال الفترة ما بين ١٩٨٢-١٩٨٦ تم تصنيف الاستراتيجيات التنظيمية تبعا لنموذج **E. Porter** (١٩٨٠) والذى قدم به الاستراتيجيات التالية: تميز المنتج، قيادة التكلفة المنخفضة، التركيز على الحدود. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك تأثيرا اساسيا للاستراتيجية التنظيمية والرصد البيئي على مبيعات المنظمة، وان هناك علاقة ارتباطية بين ارتفاع مستوى اداء المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز واستراتيجية التكلفة المنخفضة

وارتفاع معدل ممارسة أنشطة الرصد البيئي مقارنة بالمنظمات ذات مستوى الأداء المنخفض والتي تطبق ايا من الاستراتيجيتين.<sup>(٢٧)</sup>

**R. P. Murphay, E. J. Smith and M. J. Daley (١٩٩٢)** لاختبار العلاقة بين اثنين من المتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة، معدل الربح المتحقق) وطبيعة ممارسات الرصد البيئي بالتطبيق على عينة من المنظمات العاملة فى مجال الشحن والتي يمارس بعضها الرصد البيئي ولاتمارسه البعض الاخر . كشفت نتائج الدراسة ان المنظمات محل الدراسة التي تمارس الرصد البيئي تتعامل مع الظروف التشريعية باعتبارها معوق رئيسى لفاعليتها التشغيلية مقارنة بالمنظمات التي لاتمارس الرصد البيئي. وايضا ان المنظمات التي تمارس الرصد البيئي هي الاكبر حجما والاكثر تحقيقا للربح مقارنة بالمنظمات التي لاتمارس الرصد البيئي.<sup>(٢٨)</sup>

**M. Yasai-Andekani and C. N. Nystrom (١٩٩٣)** لاستكشاف العلاقة بين السياق التنظيمى وتصميم نظم فعالة/ غير فعالة للرصد البيئي وذلك بالتطبيق على عدد من المنظمات فى امريكا الشمالية. كشفت نتائج الدراسة ان المنظمات التي بها نظم فعالة للرصد البيئي تحقق التوافق بين تصميم نظام الرصد البيئي بها ومتطلبات السياق التنظيمى، فى حين ان المنظمات التي بها نظم غير فعالة للرصد البيئي غير قادرة على تحقيق مثل هذا التوافق.<sup>(٢٩)</sup>

**R. Subramanian, N. Fernandes and E. Harper (١٩٩٣)** لاختبار العلاقة بين مستوى الاداء التنظيمى والممارسات التنظيمية لعملية الرصد البيئي. كشفت نتائج الدراسة ان هناك دلائل على ان ما يقرب من ٦٠% من المنظمات محل الدراسة تمارس الرصد البيئي، وان هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى الاداء التنظيمى – والذى تم قياسه بمعدل النمو والربح المتحقق – ووجود نظم متقدمة للرصد البيئي بها.<sup>(٣٠)</sup>

**Ram Subramanian, Kamaleh Kumar and Charles Yauger (١٩٩٤)** لاختبار العلاقة بين الرصد البيئي ومستوى الاداء التنظيمى وذلك بالتطبيق على عدد (٦٠٠) مستشفى عضوة فى American Hospital Association. استخلص الباحثون انه يرتفع مستوى اداء

المستشفيات – من حيث مستوى الاشغال – التى تستخدم ادوات اكثر تطورا فى الرصد البيئي مقارنة بالمستشفيات التى تستخدم ادوات اقل تطورا فى مراقبة البيئة. اظهر القائمون بالرصد البيئي فى الحالة الاولى قدرة واضحة على جمع واستخدام المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي فى عملية التخطيط الاستراتيجي. (٣١)

الدراسة المقارنة التى اجراها **I. S. Mohana neil** (١٩٩٥) بين أنشطة الرصد البيئي التى يمارسها كل من المنظمات الجديدة صغيرة الحجم والقديمة كبيرة الحجم. كشفت نتائج الدراسة عن ان المنظمات القديمة كبيرة الحجم تجمع معلومات عن الاسواق وتستخدم فى ذلك مصادر المعلومات الرسمية مقارنة بالمنظمات الجديدة صغيرة الحجم. (٣٢)

الدراسة المسحية التى اجراها **Mario Franco, Heiko Haase, Andre Magrinho and Joaquim Ramos Silva** (٢٠١١) لاختبار العلاقة بين حجم المنظمة ونطاق ومعدل تكرار أنشطة الرصد البيئي وايضا مصادر المعلومات المستخدمة فى إطارها، وذلك بالتطبيق على عدد (١٦٥) منظمة برتغالية. كشفت نتائج الدراسة ان حجم المنظمة يؤثر على كل من معدل تكرار ونطاق أنشطة الرصد البيئي واختيار مصادر المعلومات. فالمنظمات الاصغر حجما ينخفض معدل ممارستها لأنشطة الرصد البيئي ويكون على نطاق محدود مقارنة بالمنظمات الاكبر حجما. كما ان هناك علاقة ايجابية بين استخدام مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات فى الرصد البيئي وحجم المنظمة. الا ان نتائج الدراسة اوضحت ايضا انه يتساوى معدل استخدام المنظمات الكبيرة والصغيرة حجما للمصادر الخارجية للمعلومات فى الرصد البيئي. (٣٣)

دراسة الحالة التى اجراها **O. Babatunde and Adebola O. Adebisi Bayode** (٢٠١٢) لاختبار تأثير أنشطة الرصد البيئي على مستوى الاداء التنظيمى بالتطبيق على شركتين (نستلة، كادبرى) فى نيجيريا. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية بين أنشطة الرصد البيئي ومستوى الاداء التنظيمى، حيث أن ٣٠% من اجمالى التغيير فى مستوى الاداء التنظيمى للوصول الى الاداء الفعال يرجع الى ممارسة أنشطة الرصد البيئي، كما ان ٣٠% من التغيير فى انتاجية المنظمة يرجع الى عوامل بيئية خارجية وهو ما يشير الى ان القوى البيئية

الخارجية لها تأثيرا ايجابيا على مستوى الاداء التنظيمي، وان ممارسة أنشطة الرصد البيئي في تقييم القوى البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات) تساعد في الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات وهو ما يؤدي الى تنامي ارباح المنظمة. يوصى الباحثان ان تمارس المنظمات الرصد البيئي بشكل مستمر ومنتظم للتعرف على التهديدات البيئية من اجل تجنبها والفرص البيئية من اجل الاستفادة منها.<sup>(٣٤)</sup>

#### ثانيا: العلاقة بين بعض المتغيرات البيئية وأنشطة الرصد البيئي:

الدراسة المسحية التي اجراها **R. L. Tung** (١٩٧٩) والتي تهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ثلاث متغيرات بيئية (معدل التعقد، التغير البيئي، مدى روتينية المشكلات والفرص البيئية) ومتغيرات تنظيمية معينة (البناء التنظيمي، الوقت المستغرق في التخطيط، معدل التغيير في الخطط والسياسات). كشفت نتائج الدراسة ان هذه المتغيرات البيئية الثلاث ذات تاثيرا هاما على المتغيرات التنظيمية المحددة.<sup>(٣٥)</sup>

الدراسة المسحية التي اجراها **Richard L. Daft, Juhani Sormunen and Don Parks** (١٩٨٨) لتوصيف طبيعة ممارسات المديرين التنفيذيين للرصد البيئي. كشفت نتائج الدراسة انه يرتفع معدل ممارسة المديرين التنفيذيين – بالمنظمات ذات مستوى الاداء المرتفع – للرصد البيئي من حيث معدل تكرار وكثافة وعمق الممارسة وذلك مع ارتفاع مستوى عدم التيقن بالبيئة الخارجية.<sup>(٣٦)</sup>

الدراسة المسحية التي اجراها **Detelin S. Elenkov** (١٩٩٧) لاختبار العلاقة بين مدركات ادارة المنظمة عن مستوى عدم التيقن البيئي وسلوك الرصد البيئي. افترض الباحث ان قوة العلاقة بين هذين المتغيرين تتوقف على التأثير المتكامل بين كل من القيود البيئية والمدخل المطبق لصنع القرار الاستراتيجي. طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٤١) منظمة بلغارية متوسطة الحجم والتي تعمل جميعها في بيئة خارجية بها مستوى مرتفع من القيود البيئية وذلك لاختبار اربعة فروض تتعلق بسلوك الرصد البيئي. تم مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدلاسات التي تتناول سلوك الرصد البيئي في المنظمات الامريكية من اجل استخلاص نظرية تربط بين كل من سلوك الرصد البيئي وممارسات الادارة الاستراتيجية في البيئات المتنوعة. كشف التحليل المقارن وجود بعض الاختلافات بين مدركات صانعي القرار

عن مستوى عدم التيقن البيئي وسلوك الرصد البيئي الخاص بهم بالمنظمات البلغارية من جانب، ومدرجات مديري المنظمات الامريكية عن مستوى عدم التيقن البيئي وممارستهم لانشطة الرصد البيئي على الجانب الآخر.<sup>(٣٧)</sup>

الدراسة المسحية التي اجرتها **Liana Kourteli** (٢٠٠٥) لاختبار العلاقة بين ادراك مستوى عدم التيقن فى كل من البيئة العامة وبيئة عمل المنظمة وتحديد استراتيجية الرصد البيئي ومصادر المعلومات المستخدمة فى اطارها - مع الاخذ فى الاعتبار كل من حجم المنظمة ومجال عملها - طبقت الدراسة على عدد (١٤٤) منظمة تابعة للقطاع الخاص فى شمال اليونان. كشفت نتائج الدراسة عن ان معدل ادراك مستوى عدم التيقن فى البيئة العامة وبيئة عمل المنظمة يتاثر بقوة بحجم المنظمة وطبيعة مجال عملها. وان المنظمات تهتم بتحقيق التوافق بين مستوى تعقد بيئتها واستراتيجية الرصد البيئي. كما اوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية بين ارتفاع معدل مستوى عدم التيقن البيئي واستخدام مصادر معلومات متنوعة فى الرصد البيئي، وان مصادر المعلومات الشخصية هى الاكثر استخداما من المصادر غير الشخصية، فى حين تتساوى اهمية كل من مصادر المعلومات الداخلية ومصادر المعلومات الخارجية.<sup>(٣٨)</sup>

الدراسة المسحية التي اجراها **Jianwen liao, Harold Welsch and Michael Stoica** (٢٠٠٨) لاختبار العلاقة بين الاضطراب البيئي وسلوك الرصد البيئي للمنظمات، بالاضافة الى اختبار التأثيرات الوسيطة لعمر المنظمة بالتطبيق على عدد (٢٤٢) منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم بولاية واشنطن. كشفت نتائج الدراسة صحة فرضها بانه كلما زاد معدل الاضطراب البيئي كلما زاد معدل ممارسة أنشطة البحث عن المعلومات بالمنظمات صغيرة الحجم، وان الاضطراب البيئي له تأثيرا ايجابيا كبيرا على ممارسة أنشطة البحث عن المعلومات فى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات القديمة. وكلما زاد معدل الاضطراب البيئي كلما زاد معدل ممارسة أنشطة البحث الداخلى عن المعلومات بالمنظمات صغيرة الحجم، وان الاضطراب البيئي له تأثيرا ايجابيا كبيرا على ممارسة أنشطة البحث الداخلى عن المعلومات فى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات القديمة. وايضا كلما زاد معدل الاضطراب البيئي كلما قل معدل ممارسة أنشطة البحث الخارجية عن المعلومات فى المنظمات صغيرة

الحجم، وان الاضطراب البيئي له تأثيرا ايجابيا كبيرا على ممارسة أنشطة البحث الخارجية عن المعلومات فى المنظمات الحديثة مقارنة بالمنظمات القديمة<sup>(٣٩)</sup>

### ثالثا: العلاقة بين بعض المتغيرات الاتصالية وأنشطة الرصد البيئي:

دراسة الحالة التى قام بها **Michael Francis Murphy** (١٩٨٧) لممارسات Georgia Center for Continuing Education للرصد البيئي والتى استخلص من نتائجها ان الرصد البيئي مكون هام فى عملية التخطيط الاستراتيجى، ويحسن من قدرة المركز على التعامل مع التغيير وتطبيقه استجابة للعوامل الخارجية. بالاضافة لذلك يساهم الرصد البيئي فى زيادة الاتصال بين الادارة العليا والعاملين بالمنظمة وايضا فى تحقيق مزيد من انغماس العاملين فى عملية صنع القرار.<sup>(٤٠)</sup>

الدراسة المسحية التى اجراها **James Garner Ptaszynski** (١٩٨٩) لاختبار تاثير ممارسة الرصد البيئي على المنظمات وذلك بالتطبيق على احد المؤسسات التعليمية. كشفت نتائج الدراسة ان الرصد البيئي يؤثر ايجابيا على المنظمة فى المجالات التالية: الاتصال، الرؤية المشتركة، الادارة والتخطيط الاستراتيجى، التوجه المستقبلى. اما التأثير الاكثر اهمية فكان ان الرصد البيئي ينشئ عملية تشجع العاملين على المشاركة المنتظمة فى المناقشات المواجهية حول قضايا التخطيط ونتيجة لما سبق تصبح المنظمة قادرة على تطوير عددا من البدائل الاستراتيجية التى يمكن ان تستخدم فى تحقيق التوافق التفاعلى مع التغيرات الخارجية.<sup>(٤١)</sup>

اما الدراسة النظرية التى قام بها **C. W. Choo** (٢٠٠٢) لاستعراض البحوث التى تتناول الرصد البيئي فتناولت كافة انماط المتغيرات سابقة الذكر. اوضحت الدراسة ان نتائج هذه الدراسات تدرج فى ست فئات: (١) الابعاد الموقفية: تأثير معدل ادراك مستوى عدم التيقن البيئي، يرتفع معدل ممارسة المديرين للرصد البيئي كلما ارتفع معدل ادراكهم لمستوى عدم التيقن البيئي والذى يستدل عليه بمستوى التعمد والديناميكية البيئية واهمية القطاعات البيئية التى تشكل البيئة الخارجية. (٢) الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الرصد: هناك علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية التنظيمية ونطاق ومستوى تعقد أنشطة الرصد البيئي، وان الرصد البيئي يجب ان يكون قادرا على توفير ومعالجة المعلومات اللازمة لتطبيق وتطوير الاستراتيجية المختارة. (٣) السمات الشخصية للقائمين بالرصد البيئي: المعلومات الدقيقة المتاحة محدودة عن تأثير وظيفة القائم بالرصد البيئي ومستواه المعرفى على سلوك الرصد

البيئي، يرتفع معدل ممارسة اعضاء الادارة العليا للرصد البيئي مقارنة باعضاء الادارة الدنيا، تتجاوز ممارسة مديري الادارات الوسطى للرصد البيئي حدود تخصصاتهم الوظيفية. (٤) المعلومات المطلوبة: نطاق تركيز أنشطة الرصد البيئي، تناولت غالبية الدراسات الرصد البيئي في القطاعات البيئية المتنوعة (قطاع العملاء / المستهلكين، المنافسين، الموردين، الظروف التكنولوجية، الظروف الاجتماعية، الظروف السياسية، الظروف الاقتصادية، تركيز منظمات الاعمال في ممارستها للرصد البيئي على القطاعات البيئية ذات الصلة بأسواقها. (٥) البحث عن المعلومات: (مصادر المعلومات المستخدمة والمفضلة) فعلى الرغم من ان المسؤولين بالمنظمات يستخدمون مجموعة كبيرة من مصادر المعلومات في الرصد البيئي الا انهم يفضلون مصادر المعلومات الرسمية غير الشخصية خاصة عندما يجمعون معلومات عن التطورات في قطاعات غير محددة المعالم من اسواق المنظمة. (الادوات البحثية المستخدمة في الرصد البيئي) تستخدم المنظمات ادوات متنوعة في الرصد البيئي يتوقف ذلك على حجم المنظمة، معدل اعتماد المنظمة على البيئة ومدركاتها عنها، خبرتها في مجال الرصد والتخطيط، ومجال عمل المنظمة. (٧) استخدام المعلومات: (تعزيز التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي) هناك اتجاه متنامي لاستخدام المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تقترح نتائج الدراسات ان هناك علاقة ارتباطية بين الرصد والتخطيط الفعال وتحسين مستوى الاداء والتعلم التنظيمي. (٤٢)

### المحور الثالث: الدراسات التي تتناول العلاقة بين الاستراتيجيات التنظيمية وأنشطة الرصد البيئي:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية التي اجراها **D. C. Hambrick** (١٩٨٢) هي أول الدراسات التطبيقية التي تختبر العلاقة بين نمط الاستراتيجية التنظيمية وطبيعة أنشطة الرصد البيئي، حيث افترض ان اعضاء الادارة العليا بالمنظمة يرصدون البيئة التنظيمية من اجل وضع الاستراتيجيات التنافسية، اعتمد الباحث على نموذج **Miles and Snow** (١٩٧٨) في تصنيف الاستراتيجيات التنظيمية الى الاستراتيجيات التالية: استراتيجية المدافع، الباحث، المحلل، المتفاعل. لم تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين أنشطة الرصد البيئي التي يمارسها اعضاء الادارة العليا والاستراتيجية التنظيمية. (٤٣)

الدراسة المسحية التي اجراها **D. Miller** (١٩٨٩) لاختبار العلاقة بين نمط الاستراتيجية التنظيمية وطبيعة أنشطة الرصد البيئي، حيث اختبار العلاقة بين بعد معالجة المعلومات الناتجة عن رصد البيئة الخارجية للمنظمة من جانب واثنين من الاستراتيجيات التنظيمية العامة التي قدمها **Porter** (١٩٨٠) وهي استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز. لم يتوصل الباحث لوجود علاقة بين المتغيرين حيث اقتصر الباحث في دراسته على حجم ممارسة أنشطة الرصد البيئي ولم يتناول طبيعة هذه الأنشطة.<sup>(٤٤)</sup>

الدراسة الاستكشافية التي اجراها **B. B. Tyler, K. L. Bettenhausen** and **R. L. Daft** (١٩٨٩) للتعرف على طبيعة العلاقة بين الظروف البيئية المختلفة من جانب واستخدام المديرين التنفيذيين للأنواع المختلفة من مصادر المعلومات في تشكيل الاستراتيجية التنافسية بالتطبيق على عينة من المديرين التنفيذيين في عدد (٢٨) منظمة. كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي: (١) يقل استخدام المصادر الغنية ومحدودة المعلومات في ظل الظروف البيئية سريعة التغير والتي لا يمكن التنبؤ بها عنه في ظل الظروف البيئية الساكنة والتي يمكن التنبؤ بها. (٢) يرتفع معدل استخدام المصادر محدودة المعلومات مقارنة بالمصادر الغنية بالمعلومات في ظل الظروف البيئية الساكنة والتي يمكن التنبؤ بها. (٣) يرتفع معدل استخدام المديرين التنفيذيين للمصادر الغنية بالمعلومات في تشكيل استراتيجية التميز عنه في تشكيل استراتيجية التكلفة المنخفضة. (٤) ان الظروف البيئية تؤثر على تحديد نوعية المصادر (من حيث كونها غنية أو محدودة المعلومات) التي يستخدمها المديرين التنفيذيون في اختيار الاستراتيجية التنافسية.<sup>(٤٥)</sup>

الدراسة المسحية التي اجراها **D. F. Jennings and J. R. Lumpkin** (١٩٩٢) لاختبار العلاقة بين نمط الاستراتيجية التنظيمية – المصنفة تبعاً لنموذج porter للاستراتيجيات التنظيمية العامة – وطبيعة أنشطة الرصد البيئي التي يمارسها اعضاء الإدارة العليا بالتطبيق على عدد من البنوك الأمريكية. كشفت نتائج الدراسة ان البنوك التي تطبق استراتيجية التميز تمارس أنشطة الرصد البيئي التي تركز على أهمية تقييم الفرص واتجاهات العملاء، اما البنوك التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة تمارس أنشطة الرصد البيئي التي تركز على تقييم التهديدات التنافسية وتتبع السياسات التنافسية. وهذا المدخل يتسق مع المنظور التقليدي الذي يعتبر ان الرصد والتحليل البيئي هو المحدد لاستراتيجية التنظيمية وليس نتاجاً لها.<sup>(٤٦)</sup>



الدراسة المسحية التي اجراها **M. Yasai-Andekani and C.N. Nystrom** (١٩٩٣) لاختبار العلاقة بين تطبيق المنظمات لاستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة ونطاق ومعدل تكرار أنشطة الرصد البيئي بالتطبيق على ١٧٩ منظمة صناعية وخدمية صغيرة في الحجم (عدد عمالها اقل من ٥٠ عامل) وكبيرة الحجم (عدد عمالها اكثر من ٢٠٠٠٠٠ عامل) تشير نتائج الدراسة الى ان المنظمات التي بها نظم فعالة للرصد البيئي وتطبق استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة يرتفع معدل تكرار ويتسع نطاق ممارستها لأنشطة الرصد البيئي مقارنة بالمنظمات التي بها نظم غير فعالة للرصد البيئي والتي تطبق نفس الاستراتيجية التنافسية. وأيضاً أن المنظمات التي تستخدم نظم فعالة للرصد البيئي تحقق التوافق بين الاستراتيجية والبيئة. كما أوضحت نتائج الدراسة ان حجم المنظمة ليس محددًا لفاعلية نظم الرصد بمعنى ان كل من المنظمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم قادرة على تطوير نظم فعالة للرصد البيئي. (٤٧)

الدراسة المسحية التي اجراها **R. M. Beal** (٢٠٠٠) لاختبار تأثير معدل تكرار ونطاق أنشطة الرصد البيئي على تحقيق التوافق بين الاستراتيجية التنافسية وبيئة المنظمة، طبقت هذه الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية صغيرة الحجم التي تعمل في مجالات متنوعة. تعتبر هذه الدراسة جزءاً من دراسة اكبر تم بها تطوير النموذج المتكامل لاختبار النظريات التي تتناول العلاقة المحتملة بين الظروف البيئية (متمثلة في مراحل دورة حياة مجال عمل المنظمة)، الاستراتيجية التنافسية (مصنفة تبعاً للنموذج المعدل للاستراتيجيات العامة التي قدمها Porter)، خصائص اعضاء الادارة العليا (خاصة خبرتهم الوظيفية)، الرصد البيئي (من حيث نطاق ومعدل تكرار أنشطة الرصد البيئي)، مستوى الاداء التنظيمي. يدمج نموذج التكامل التوافقي ما بين: (١) التوافق الخارجى (التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والمرحلة التي تمر بها المنظمة في اطار مراحل دورة حياة مجال عمل المنظمة وتأثير ذلك على مستوى الاداء التنظيمي)، (٢) التوافق الداخلى (التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والخبرة الوظيفية لاعضاء الادارة العليا وتأثير ذلك على مستوى الاداء التنظيمي)، (٣) تأثير نطاق ومعدل تكرار أنشطة الرصد البيئي على التوافق الخارجى. تكمن الفكرة الرئيسية في هذا النموذج في تأثير التوافق الداخلى والخارجى على مستوى الاداء التنظيمي. اما الفكرة الثانية في هذا النموذج –والتي تركز عليها هذه الدراسة –

فهى ان سلوك الرصد البيئي لاعضاء الادارة العليا له تأثيرا هاما على التوافق الناجح بين الاستراتيجية التنافسية والبيئة. ينتج عن الربط بين هاتين الفكرتين التساؤل البحثى موضع اهتمام الباحث فى هذه الدراسة وهو: ما هى طبيعة العلاقة بين نطاق ومعدل تكرار أنشطة الرصد البيئي التى يمارسها اعضاء الادارة العليا والتوافق بين الاستراتيجية التنافسية والمرحلة التى تمر بها المنظمة فى اطار مراحل دورة حياة مجال عمل المنظمة. تشير نتائج الدراسة الى ان جمع معلومات عن الجوانب المتعددة لقطاعات بيئية معينة يسهل تحقيق التوافق بين بعض الاستراتيجيات التنافسية والبيئة، بينما لا يوجد تأثير لمعدل تكرار أنشطة الرصد البيئي على تحقيق مثل هذا التوافق.<sup>(٤٨)</sup>

**K. Matsuno and J. T. Mentzer** اجراها الدراسة الاستطلاعية التى  
(٢٠٠٠) لاختبار الدور الوسيط المحتمل لنمط الاستراتيجية التنظيمية فى اطار العلاقة بين جمع معلومات عن اسواق المنظمة ومستوى ادائها. توصل الباحثان الى دليل يؤيد الدور الوسيط لنمط الاستراتيجية التنظيمية على قوة العلاقة بين جمع معلومات عن اسواق المنظمة ومستوى ادائها.<sup>(٤٩)</sup>

**Kamalesh Kumar, Ram Subramanian, and Karen Strandholm** اجراها  
(٢٠٠١) لاختبار العلاقة بين الرصد البيئي والاسراتيجية التنظيمية فى سياق معين وهو مجال تقديم الخدمات الطبية. تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات التى تتناول الاستراتيجية التنظيمية وأنشطة الرصد البيئي عن طريق اضافة بُعداً آخر لهذه العلاقة وهو مستوى الاداء التنظيمي. تؤكد نتائج الدراسة على الدور الوسيط الذى تقوم به أنشطة الرصد البيئي فى اطار العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية مستوى الاداء التنظيمي. وبذلك تقدم هذه نتائج هذه الدراسة دليلا اخر عن العلاقة المحتملة بين البيئة والعمليات الداخلية للمنظمة ومستوى ادائها.<sup>(٥٠)</sup>

**Abdalla Hagen, Semere Haile and Ahmad Maghrabi** اجراها  
(٢٠٠٣) لاختبار تأثير نمط الاستراتيجية التنظيمية على طبيعة أنشطة الرصد البيئي التى يمارسها اعضاء الادارة العليا بعدد من البنوك الامريكية. كشفت نتائج الدراسة أن أعضاء الادارة العليا بالبنوك التى تطبق

استراتيجية قيادة التكلفة يمارسون أنشطة الرصد البيئي التي توفر لهم معلومات عن التهديدات البيئية، فى حين ان اعضاء الادارة العليا بالبنوك التي تطبق استراتيجية التميز يمارسون أنشطة الرصد البيئي التي توفر لهم معلومات عن الفرص البيئية.<sup>(٥١)</sup>

الدراسة المسحية التي اجراها **Henry Ireogbu** (٢٠١٠) لاختبار تأثير العوامل البيئية الخارجية على اختيار استراتيجية السوق بالتطبيق على عينة من المديرين التنفيذيين بعدد (١٠٦) منظمة متعددة الجنسية تعمل فى مجال السياحة الدولية بعدد من الدول الافريقية. كشفت نتائج الدراسة ان هناك تأثيرا هاما لمعدل انتشار مناخ الاقتصاد التجارى الحر فى الدول الافريقية المضيفة على تطوير استراتيجية السوق بالمنظمات متعددة الجنسية، وان الاستقرار السياسي هو اكثر العوامل البيئية الخارجية تأثيرا فى السوق الافريقي.<sup>(٥٢)</sup>

الدراسة المسحية التي اجراها **Azhdar Karami** (٢٠١١) لاختبار دور الرصد الفعال للبيئة فى تحقيق التوافق الناجح بين الاستراتيجيات التنافسية والمتطلبات البيئية والوصول لمستوى الاداء المتميز، طبقت الدراسة على (١٣٢) من المديرين التنفيذيين بعدد من المنظمات الانجليزية العاملة فى مجال الصناعات الاليكترونية. استخلص الباحث ان هناك علاقة هامة بين ارتفاع معدل ممارسة الرصد البيئي ومستوى الاداء التنظيمي المتميز فى كل من المنظمات صغيرة وكبيرة الحجم بعينة الدراسة. وبسبب الطبيعة الديناميكية لبيئة الصناعات الاليكترونية فان جمع المعلومات عن الجوانب العديدة للقطاعات البيئية يسهل التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية والبيئة.<sup>(٥٣)</sup>

### نستخلص من عرض الدراسات السابقة ما يلى :

- انه على الرغم من ظهور الرصد البيئي كمجال حيوى وهام حظى باهتمام الباحثين منذ السبعينات من القرن الماضى إلا أن الملاحظ حدوث اهتمام ملموس بالرصد البيئي فى السنوات السبع الأخيرة باعتبارها عامل أساسى مؤثر فى عملية الادارة والتخطيط الاستراتيجى سلبا وإيجاباً.
- اهتمام التراث العلمى الأجنبى سواء الأمريكى أو الأوروبى بدراسات الرصد البيئي التي مرت بمراحل تطويرية منذ ظهور هذا المفهوم فى منتصف السبعينات من القرن الماضى ولذلك وجدت الباحثة أن بيئة تطبيق هذه الدراسات تفاوتت بين

العديد من البلدان المختلفة الثقافات مما يثرى إتجاه الباحثة نحو دراسة موضوع الرصد البيئي فى مصر.

- وفرة الدراسات الاجنبية التى تتناول الرصد البيئي بشكل عام (تعريفه، اهميته، مراحلها) أو تربط بين الرصد البيئي وبعض المتغيرات سواء التنظيمية أو الاتصالية أو البيئية وفى المقابل محدودية الدراسات العربية التى تتناول الرصد البيئي بشكل عام وندرة الدراسات العربية التى تربط بين الرصد البيئي و المتغيرات الأخرى.
- عدم تعرض الدراسات العربية بشكل خاص للعلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والرصد البيئي بالتطبيق على المنظمات المصرية بشكل محدد.
- ان غالبية الدراسات التى تناولت العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والرصد البيئي استندت على نموذج porter للاستراتيجيات العامة كاساس نظرى لتصنيف الاستراتيجيات التنظيمية ويليها نموذج Miles and Snow.
- ان غالبية الدراسات التى تناولت العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والرصد البيئي استندت على نموذج Richard L. Daft and Karl E. Weick لتصنيف اساليب الرصد البيئي ولم تتطرق هذه الدراسات الى النموذج المطور الذى قدمه Chun Wei Choo (٢٠٠٢).
- لم تربط ايا من الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية والرصد البيئي بين نموذج porter للاستراتيجيات العامة – والذى يستخدم فى تصنيف الاستراتيجيات التنظيمية – ونموذج Chun Wei Choo – والذى يستخدم لتصنيف اساليب الرصد البيئي -.
- ان غالبية الدراسات السابقة دراسات كمية و اعتمدت غالبيتها على الادوات الكمية فى جمع البيانات (الاستبيانات بشكل خاص) سواء عند تناول عملية الرصد البيئي بشكل عام أو عند ربطه باى من المتغيرات سواء التنظيمية أو البيئية أو الاتصالية.
- ان المديرين التنفيذيين هم المبحوثين الذين طبقت عليهم غالبية الدراسات السابقة باعتبارهم القائمين بممارسة الرصد البيئي فى المنظمات محل الدراسة دون غيرهم من الممارسين المتخصصين (ممارسي العلاقات العامة بالمنظمات).

## الاطار النظري الذي تستند عليه الدراسة:

### أولاً: الاستراتيجيات التنظيمية العامة مصنفة تبعاً لنموذج porter:<sup>(٥٤)</sup>

- يعتبر **H. Mintzberg (١٩٧٣)** أول من قدم تصنيفاً للاستراتيجيات التنظيمية متمثلاً في ثلاث استراتيجية رئيسية هي:
  - (١) أسلوب الالتزام entrepreneurial mode: والذي يركز على البحث عن الفرص أما البحث عن المشكلات أو التهديدات فيعتبر امراً ثانوياً.
  - (٢) أسلوب التكيف adaptive mode: يبحث هذا الأسلوب عن حلول كرد فعل للمشكلات الحالية بدلاً من المبادرة بالبحث عن الفرص الجديدة.
  - (٣) أسلوب التخطيط planning mode: يتضمن هذا الأسلوب كلا من البحث النفا على عن الفرص الجديدة وإيجاد حلولاً كرد فعل عن المشكلات الحالية.
- وبالمثل قدم **Miles and Snow (١٩٧٨)** أربعة أنماط رئيسية للمواقف الاستراتيجية التي يمكن ان تتبناها المنظمات وهي:
  - (١) موقف المدافع defender strategy: تستخدم من قبل المنظمات التي لها خط انتاجي واحد وتركز على تحسين فعاليتها عملياتها الحالية.
  - (٢) موقف المنقب / الباحث prospector strategy: تستخدم من قبل المنظمات التي لها اكثر من خط انتاج وتركز على تطوير المنتجات وعلى الفرص التسويقية.
  - (٣) موقف المحلل analyzer strategy: تستخدم من قبل المنظمات التي تعمل على الاقل في اثنين من الاسواق المختلفة احدهما ذو طبيعة ساكنة والآخر ذو طبيعة متغيرة.
  - (٤) موقف رد الفعل reactor strategy: تستخدم من قبل المنظمات التي تعتمد على أسلوب رد الفعل اكثر من اعتمادها على أسلوب المبادرة بالفعل.
- أكد العديد من الباحثين انه على الرغم من وجود الكثير الاساليب الاستراتيجية إلا أن الاستراتيجيات التنظيمية العامة التي قدمها **Porter (١٩٨٠)** هي النموذج الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وهذه الاستراتيجيات هي:

- (١) استراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership strategy: تعتبر من اقل الاستراتيجيات تكلفة عند تطبيقها والتي تصلح للمنظمات ذات الاسواق الكبيرة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على الخبرة فى التقليل من التكلفة فى المجالات التالية (البحث والتطوير والخدمات والقوى البيعية والاعلان).
- (٢) استراتيجية التميز Differentiation strategy: ويقصد بها تقديم منتج / خدمة تدرك باعتبارها متميزة أو نادرة فى هذا المجال، وهذا التميز ناتج من التصميم الخاص للمنتج، الصورة الذهنية الراسخة للماركة التجارية، خصائصه التكنولوجية، شبكة التوزيع، الخدمات المتميزة للعملاء.
- (٣) استراتيجية التركيز Focus strategy: تستخدم هذه الاستراتيجية فى اطار الاستراتيجيتين السابقتين عندما يستخدم لتحقيق هدف معين على نطاق ضيق. استراتيجية التركيز على التكلفة أو استراتيجية التركيز على التميز هى استراتيجية تنافسية منخفضة التكلفة تركز على جماعة معينة من العملاء أو سوق جغرافى معين وتحاول المنظمة خدمة هذا السوق فقط.
- (٤) لذلك ستقتصر هذه الدراسة على تصنيف الاستراتيجيات التنظيمية التى تطبقها المنظمات محل الدراسة الى استراتيجية تكلفة القيادة واستراتيجية التميز حيث ان استراتيجية التركيز تعتبر نمط فرعى من الاستراتيجيتين السابقتين.

#### أساليب الرصد البيئي: (٥٥)

طور Chun Wei Choo (٢٠٠٢) كل من نموذجى Francis J. Aguilar وRichard L. Daft and Karl E. Weick للرصد البيئي بطريقتين، الأولى: ولان الرصد البيئي يعتبر شكلا اساسيا للجمع التنظيمى للمعلومات، يقدم الباحث فى هذا النموذج المطور تفاصيلاً عن الاحتياجات المعلوماتية وانماط البحث عن المعلومات واستخدامها وهى الخصائص التى تميز الممارسات التنظيمية للرصد البيئي، الثانية: لأن هدف الرصد البيئي هو اكتساب معرفة جديدة توجه السلوك التنظيمى، يقدم الباحث فى هذا النموذج المطور تفاصيلاً عن كل من عملية الاستشعار وتشكيل المعرفة وصنع القرار وهى العمليات التى تشكل الممارسات التنظيمية للرصد البيئي.

ميز Choo بين اربعة اساليب للرصد البيئي بناء على معتقدات ادارة المنظمة عن امكانية التحليل البيئي، ومعدل الاقتحام التنظيمى للبيئة من أجل فهمها، وهذه

الاساليب هي: المنظور غير المباشر، المنظور الموجه، الاسلوب المقنن، اسلوب البحث. على النحو الموضح فى الشكل التالى:

غير قابلة للتحليل الافتراضات البيئية	المنظور غير المباشر	الاسلوب المقنن
قابلة للتحليل	المنظور المشروط	اسلوب البحث

سلبى                      ايجابى

الاقتحام التنظيمى للبيئة

### اساليب الرصد البيئى

حيث افترض أن الاختلاف فى اسلوب ممارسة المنظمات للرصد البيئى يتوقف على معتقدات إدارة المنظمة عن امكانية تحليل البيئة الخارجية ومعدل الاقتحام التنظيمى للبيئة من اجل فهمها.

### اولاً: إمكانية التحليل البيئى:

تستكشف إدارة المنظمة التى تعتقد ان بيئتها قابلة للتحليل -بمعنى ان الاحداث والعمليات البيئية يمكن تحديدها وقياسها- التفسير الصحيح لها عن طريق الجمع والتحليل المنظم للمعلومات. وفى المقابل تشكل ادارة المنظمة التى تعتقد ان بيئتها غير قابلة للتحليل -ما تعتقد- انه التفسير المعقول للسلوكيات التنظيمية الماضية والذى يقترح أيضا السلوكيات التنظيمية المستقبلية.

افترض Richard L. Daft and Karl E. Weick (١٩٨٤) ان الاختلاف فى مدركات إدارة المنظمة عن امكانية التحليل البيئى ترجع الى الدمج ما بين كل من خصائص البيئة والخبرة السابقة لادارة المنظمة فى تفسير الاحداث البيئية. أضاف Choo افتراضا اخر لما سبق وهو أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين معتقدات ادارة المنظمة عن امكانية التحليل البيئى ومعدل ادراكها لمستوى عدم التيقن البيئى.

يعرف ادراك مستوى عدم التيقن البيئى "بانه المتغير الذى يقىس اجمالى مدركات القائم بالرصد البيئى عن مستوى التعقد والتغير البيئى". عرف Duncan (١٩٧٢) الأبعاد البيئية التى تحدد معدل إدراك مستوى عدم التيقن البيئى بأنها: بعد

بسيط – معقد (عدد العوامل البيئية التي تأخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار)، بعد ساكن – ديناميكي (معدل تغير هذه العوامل البيئية). يرتفع معدل ادراك صانعي القرار في البيئات الدينامكية المعقدة لارتفاع مستوى عدم التيقن البيئي. اذن يتم تحديد معدل ادراك مستوى عدم التيقن البيئي عن طريق تحديد معدل ادراك مستوى التعقد البيئي (عدد العوامل المتداخلة في العلاقة السببية)، معدل ادراك مستوى التغير البيئي (معدل تغير هذه العوامل) في البيئة الخارجية. الدمج ما بين كل من تأثير العدد كبير من العوامل الخارجية، عدم وضوح الروابط السببية بينها، معدل التغير السريع في هذه العوامل يعكس ادراك ادارة المنظمة لعدم امكانية التحليل البيئي. تقترح نتائج الدراسات التطبيقية التي تتناول الرصد البيئي انه يرتفع معدل ممارسة مديري المنظمات لانشطة الرصد البيئي عندما يدركون ارتفاع مستوى عدم التيقن في بيئة منظماتهم.

بالاضافة لمستوى عدم التيقن البيئي تعتبر المعرفة والمعلومات البيئية المتاحة عاملا هاما ايضا. حيث تقوم بعض المنظمات بالجمع والتحليل المنتظم للمعلومات عن المنتجات والاسواق والمنافسون. هذا و يسهل استخدام تكنولوجيا المعلومات الجمع والتحليل الفعال لكم كبير من المعلومات والاتجاهات البيئية. حيث يؤدي توافر المعلومات التفصيلية والتي تقدم في وقتا مناسباً لمساندة عملية صنع القرار إلى إدراك إدارة المنظمة أن البيئة قابلة للتحليل.

#### ثانيا: معدل الاقتحام التنظيمي للبيئة:

تعرف المنظمة التي تفتحم البيئة بشكل نشط "بانها المنظمة التي تقوم بتوجيه مواردها الأساسية الى جمع المعلومات وإلى اختبار والتأثير في البيئة". على الجانب الآخر تقوم المنظمة السلبية بجمع المعلومات المتاحة امامها وتحلل الاحداث والعمليات البيئية عن طريقها.

افترض Richard L. Daft and Karl E. Weick (١٩٨٤) ان الاختلاف في معدل الاقتحام التنظيمي للبيئة يرجع الى مستوى الصراع بين المنظمة وبيئتها. فعندما تصف إدارة المنظمة بيئتها بانها عدائية أو أنها تمثل مصدر تهديد لها أو عندما تعتمد المنظمة على بيئتها بقوة فانها توجه الكثير من مواردها لممارسة الرصد البيئي. حيث يرتفع معدل ممارسة الرصد البيئي في بيئة المنظمة العدائية بسبب الحاجة لاكتشاف المشكلات والفرص الجديدة، وعلى العكس فان المنظمات ذات البيئة



الصديفة يكون لديها حافز ضعيف لاقتحام البيئة. تتطابق هذه الافكار مع كل من النظرية المؤسسية ونظرية الاعتماد على الموارد.

فى اطار نظرية الاعتماد على الموارد ينظر للبيئة باعتبارها مصدرا للموارد التى تعتمد عليها المنظمة. يتأثر معدل اعتماد المنظمة على الموارد البيئية بالعوامل التالية: مدى توافر الموارد البيئية، القوة البيئية (مدى تشتت مصادر القوة والسلطة بالبيئة، الترابط (عدد / انماط الروابط بين المنظمات بالبيئة). حيث يرتفع معدل اعتماد المنظمة على الموارد البيئية عندما تكون الموارد البيئية نادرة، وعندما يرتفع معدل التشتت وعدم الترابط بين الكيانات البيئية. تواجه ادارة المنظمة ارتفاع معدل اعتمادها على الموارد البيئية عن طريق التكيف مع أو تجنب المطالب الخارجية، زيادة معدل نمو المنظمة، الاندماج بين المنظمات، التنوع فى المنتجات، انشاء ابنية جماعية لتشكيل بيئة تفاوضية واستخدام الاجراءات القانونية والسياسية والاجتماعية لاعادة تشكيل البيئة. وهكذا يصبح مديرى المنظمات مؤثرين فى ومخططي بيئة المنظمة.

فى اطار النظرية المؤسسية ينظر للمنظمة بشكل عام باعتبارها مجبرة على الاستجابة الى أو التكيف مع أو محاكاة الاتجاهات البيئية. حيث توصف العلاقة بين المنظمة والبيئة بعدة مصطلحات تحمل معنى ان البيئة تسيطر على المنظمة فتجبرها على التغيير.

بالاضافة للعلاقة بين المنظمة وبيئتها فان هناك ايضا علاقة ارتباطية بين الاستراتيجية التنظيمية ونطاق ومستوى تعقد وكثافة الاقتحام التنظيمى للبيئة. حيث تميل المنظمات التى تطبق استراتيجية معينة - مثل تميز المنتجات، التركيز، قيادة التكلفة أو حتى تتبنى موقف استراتيجى معين مثل موقف المحلل، الرائد، المدافع - الى ممارسة الرصد البيئى بالاسلوب الذى يوفر لها المعلومات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المختارة.

وبالاضافة للعلاقة بين المنظمة والبيئة والاشترائية التنظيمية افترض Choo ان معدل الاقتحام التنظيمى للبيئة يتأثر بما يلى: حجم المنظمة، مدى توافر الموارد التى توجه لممارسة الرصد البيئى النشط، خبرة المنظمة السابقة فى الرصد والتحليل البيئى، مدى توافر قنوات الاتصال التى تمكن المنظمة من التأثير على البيئة.

حلل Choo كل أسلوب من أساليب الرصد البيئي عن طريق اختبار خصائصه:  
المعلومات المطلوبة، سلوك جمع المعلومات، سلوك استخدام المعلومات، على النحو  
الموضح في الجدول التالي:

الخصائص	المنظور غير المباشر	المنظور المشروط	الأسلوب المقنن	أسلوب البحث
دورية الرصد البيئي	جهود غير منتظمة	جهود محدودة	جهود روتينية	جهود منتظمة
طبيعة الاقتحام التنظيمي	لا يوجد اقتحام تنظيمي	لا يوجد اقتحام تنظيمي	اقتحام تنظيمي نشط	اقتحام تنظيمي نشط
المعلومات المطلوبة	جمع معلومات عامة	جمع معلومات عن قضايا محددة وفق فلسفة المنظمة	جمع معلومات عن مجالات محددة	معلومات تفصيلية محددة بدقة للفحص على نطاق واسع
مصادر المعلومات	مصادر خارجية غير رسمية	مصادر داخلية رسمية، وحدت العمل داخل المنظمة	مصادر خارجية رسمية وغير رسمية	هيئات بحثية خبيرة متخصصة مصادر رسمية + غير رسمية
استخدام المعلومات	تعريف الأحداث والاتجاهات الحالية	متابعة الأحداث والاتجاهات الحالية	تستخدم في استكشاف واختبار الأحداث والاتجاهات الناشئة	تستخدم في توجيه التخطيط التنظيمي وصنع القرار وتطوير المعرفة التنظيمية

## تساؤلات الدراسة:

### التساؤل الرئيسي:

هل هناك علاقة ارتباطية بين نمط الاستراتيجية التنظيمية التي تطبقها المنظمة وطبيعة أنشطة الرصد البيئي التي تمارسها؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما هو أسلوب الرصد البيئي الذي تتبعه المنظمات محل الدراسة في ممارسة الرصد البيئي؟
- ما هو معدل ممارسة المنظمات العاملة في مصر للمسح البيئي؟
- هل يؤثر نمط الاستراتيجية التنظيمية على نوعية الأحداث /التطورات البيئية التي ترصدها المنظمات العاملة في مصر؟
- ما هي سياسة المنظمات محل الدراسة في التعامل مع التغيرات البيئية؟
- ما تختلف مصادر المعلومات التي تستخدمها المنظمات في اطار ممارستها للرصد البيئي باختلاف استراتيجياتها التنظيمية؟
- هل يؤثر نمط ملكية المنظمة على تحديد أسلوب الرصد البيئي الذي تتبعه المنظمات محل الدراسة؟

### التصميم المنهجي للدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة في التعرف على الاستراتيجية التنظيمية التي تطبقها المنظمات العاملة في مصر ومدى تأثيرها على تحديد الاسلوب الذي تتبعه في ممارسة الرصد البيئي وانعكاسات ذلك على مدى قدرة المنظمة على تجنب التأثيرات السلبية للمشكلات والتهديدات البيئية وقدرتها على حماية مصالحها والاستفادة من الفرص البيئية في اكتساب ميزة تنافسية استخدمت الباحثة منهج المسح الذي يعتبر جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة وذلك لمسح أساليب ممارسة المنظمات بعينة الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الاعمال العام والقطاع الاستثماري (شركات الاستثمار المصري، والمصري الاجنبي، والمصري العربي) وهذه المنظمات الانتاجية مقسمة إلى عدة

قطاعات تتمثل فى (صناعة الغزل والنسيج - الصناعات الغذائية - الصناعات الكيماوية - الصناعات الهندسية - مواد البناء - الصناعات الدوائية - الصناعات المعدنية) فى حين ان قطاعات المنظمات الخدمية تتمثل فى: (التأمين - البنوك - المستشفيات - الفنادق - الاتصالات- النقل البرى، البحرى، الجوى).

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية مكونة من (٦٠) منظمة من المنظمات الإنتاجية والخدمية العاملة فى مصر والتابعة لقطاع الاعمال العام والقطاع الاستثمارى، مع مراعاة تحقيق المساواة فى تمثيل المنظمات التى تطبق كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز.

### أدوات جمع البيانات:

١- إستمارة إستقصاء يتم ملئها مع مسئولى الرصد البيئى تحت أى مسمى وظيفى (تنمية الموارد البشرية - علاقات عامة - شئون عامة) بعينة الشركات محل الدراسة.

٢- دليل المقابلة المتعمقة: حيث سيتم اجراء مقابلات متعمقة مع احد اعضاء الادارة العليا بالمنظمة (رئيس مجلس الإدارة/ نائبه) لتحديد طبيعة الاستراتيجية التنظيمية التى تطبقها المنظمات بعينة الدراسة.

### ابرز نتائج الدراسة:

يستند تطبيق مفهوم الادارة الاستراتيجية على عملية مسح شامل Scanning لمحيط عمل المنظمة سواء على المستوى الكلى (المجتمع) أو على المستوى الجزئى (وحدات العمل الداخلية)، بالإضافة الى فحص ورصد ما ينشأ من تغيرات على مستوى إدارة علاقتها بكل من جماهيرها الداخلية والخارجية والهيئات الأخرى المتعاملة معها فى المجتمع. وبذا تمثل نتائج المسح والرصد مدخلات أساسية وهامة، لأن الرصد المبكر للتغيرات البيئية يؤثر إيجابياً على اسلوب استجابة المنظمة لهذه التغيرات، وقدرتها على التأثير فيها من خلال وضع أو تعديل الإستراتيجيات الإدارية والاتصالية للمنظمة، بما يُساعد على تكييف إستجابات المنظمة مع التغيرات الحالية والمستقبلية، ويُعظم من إستفادة المنظمة من الفرص المتاحة بما يُدعم مكانتها وسمعتها فى سوق العمل. لذا يستهدف هذا البحث التوصل لتقييم لعمليات المسح والفحص البيئى التى تقوم بها المنظمات المدروسة، ودرجة إلتزامها بالأسلوب العلمى، مستنديين فى

ذلك إلى قياس مدى توفر المعايير الأربعة الأساسية في النموذج العلمي الذي وضعت  
الباحث Chun Wei Choo (٢٠٠٠).

وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول رقم (١)**

مستوى وعي / إدراك الممارسين لمفهوم الرصد البيئي في المنظمات محل الدراسة

المجموع	قطاع الاعمال العام		قطاع الاستثماري		استراتيجية التميز		استراتيجية قيادة التكلفة		المعدل	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٩	٣٣,٣%	١٢	٣٦,٤%	٢١	٣٥%	٩	٣٠%	١٢	٤٠%	تعريف غير صحيح
١٨	٦٦,٧%	٢١	٦٣,٦%	٣٩	٦٥%	٢١	٧٠%	١٨	٦٠%	تعريف صحيح
٢٧	١٠٠%	٣٣	١٠٠%	٦٠	١٠٠%	٣٠	١٠٠%	٣٠	١٠٠%	المجموع

كا<sup>١</sup> = ٠,٦٦، درجة الحرية = ١، مستوى المعنوية = ٠,٤٢، كا<sup>٢</sup> = ٠,٦٠، درجة الحرية = ١، مستوى المعنوية = ٠,٨١،

تشير بيانات الجدول السابق إلي ما يلي:

- أن النسبة الأكبر من المنظمات محل الدراسة (٦٥%) يستطيع المبحوثين بها تعريف عملية الرصد البيئي وهو ما يعكس اتجاه إيجابي ما بين المنظمات العاملة في مصر لتطبيق وممارسة الرصد البيئي. وهي نسبة تعد مرتفعة نسبياً.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط الاستراتيجية التنافسية في المنظمات محل الدراسة، وعي الممارسين بها بمفهوم الرصد الصحيح وهو ما توضحه قيمة كا<sup>١</sup> (٠,٦٦) ومستوى المعنوية (٠,٤٢).
- نسبة المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز و التي يدرك الممارسين بها مفهوم الرصد كان (٧٠%) وهو يفوق نسبة المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة (٦٠%).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة وعي الممارسين بها بالمفهوم الصحيح للرصد البيئي. وهو ما توضحه قيمة كا<sup>٢</sup> (٠,٦٠) ومستوى المعنوية (٠,٨١).

## السمة الأولى: دورية / وتوقيت أنشطة المسح أو الرصد البيئي:

أثبتت الأدبيات أن الرصد المبكر للتغيرات البيئية، ودورية هذا الرصد هو أحد معايير تقييم فاعلية عملية الرصد البيئي لأنه يؤثر إيجابياً على أسلوب استجابة المنظمة لهذه التغيرات، وقدرتها على التأثير فيها. لذا إستهدفت الدراسة تحديد دورية / توقيت أنشطة المسح البيئي.

### جدول رقم (٢)

دورية/نوعية معلومات أنشطة المسح والرصد البيئي للمنظمات بعينة الدراسة

دورية المسح البيئي	ك	%
كلما سمحت الظروف بذلك.	٢٣	٣٨,٣ %
عندما تكون هناك حاجة لجمع معلومات عن تغيرات معينة.	٢٤	٤٠ %
تتم كجزء أساسي من العمل اليومي	١٣	٢١,٧ %
المجموع	٦٠	١٠٠ %

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

- أن عملية الرصد البيئي بمفهومها السليم لا تمارس فيما يتجاوز نصف المنظمات العاملة في مصر محل الدراسة (٧٨,٣%) حيث لا تهتم بممارسة أنشطة الرصد البيئي بشكل دوري منتظم، مما لا يمكنها من تسجيل وتحليل إشارات الإنذار المبكر الخاصة بالتغيرات البيئية، ويحول دون استخدام نتائجها في الاستعداد للتعامل مع هذه التغيرات من خلال خطة دقيقة تتضافر فيها جهود إدارات المنظمة المختلفة، وذلك لغياب الثقافة التنظيمية التي تعتقد بأهمية عملية الرصد البيئي، ويتضح ذلك مما يلي:
- انخفاض نسبة المنظمات التي تمارس أنشطة المسح والرصد البيئي كجزء أساسي من العمل اليومي، حيث تبلغ (٢١,٧%) من إجمالي عينة المنظمات المدروسة وهو الأسلوب المثالي الذي تكون فيه عملية تجميع المعلومات روتينية وتنفيد بالثقافة التنظيمية التي تحدد القطاعات البيئية والفئات الجماهيرية التي يجب مراقبتها.
- لا تهتم النسبة الأكبر من المنظمات في إجمالي العينة (٤٠%) بممارسة أنشطة الرصد البيئي بشكل منتظم، حيث تكون ممارستها مقصورة عندما تطرأ الحاجة لجمع معلومات عن قضية معينة موضع اهتمام المنظمة، وذلك بغرض توفير

معلومات يتم بناء عليها صنع القرارات واتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوص هذه القضية.

- ارتفاع نسبة المنظمات التي تمارس أنشطة الرصد البيئي كلما سمحت الظروف حيث جاءت نسبتهم (٣٨,٣%) حيث تكون الجهود المبذولة من قبل المنظمات للحصول على المعلومات غير منتظمة- غالباً ما تكون نادرة أو شبة منعدمة- ولا تخصص ميزانية لها.

وقد ذكر المبحوثون- أثناء المقابلات معهم- أن قدرة منظماتهم على ممارسة أنشطة الرصد البيئي بشكل منتظم مشروطة بأحد احتمالين هما:

- موافقة الإدارة على تخصيص ميزانية ملائمة لممارسة أنشطة الرصد البيئي.
- ان يكون اعضاء الادارة العليا على دراية بأهمية ممارسة مثل هذه الأنشطة.

استهدفت الدراسة الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متغيري الاستراتيجية التنظيمية، ونمط ملكية المنظمة محل الدراسة، وبين دورية ممارستها لأنشطة الرصد البيئي وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

### جدول رقم (٣)

العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية، ودورية ممارسة أنشطة الرصد البيئي

التميز		تكلفة القيادة		الاستراتيجية التنظيمية	دورية المسح
%	ك	%	ك		
٢٦,٧%	٨	٥٠%	١٥		كلما سمحت الظروف
٤٠%	١٢	٤٠%	١٢		عندما تكون هناك حاجة لجمع معلومات عن تغيرات معينة.
٣٣,٣%	١٠	١٠%	٣		يوميًا وبشكل روتيني، وشامل
١٠٠%	٣٠	١٠٠%	٣٠		المجموع

كأ<sup>٢</sup> المحسوبة = ٥,٩٠، درجة الحرية = ٢، مستوى المعنوية = ٠,٠٥، معامل التوافق = ٠,٣٠.

#### جدول رقم (٤)

##### العلاقة ما بين نمط ملكية المنظمة ودورية أنشطة الرصد البيئي

قطاع الأعمال العام	قطاع الاستثمارى		نمط الملكية	دورية/ نوعية معلومات المسح كلما سمحت الظروف
	ك	%		
	٦	١٨,٢%	١٧	٦٣%
	١٩	٥٧,٦%	٥	١٨,٥%
	٨	٢٤,٢%	٥	١٨,٥%
	٣٣	١٠٠%	٢٧	١٠٠%

كما المحسوبة = ١,٠٣، درجة الحرية = ٢، مستوي المعنوية = ٠,٠٤، معامل التوافق = ٠,٣١

تشير نتائج الجدولين السابقين إلى الإستخلاصات الأساسية التالية:

- المنظمات الاستثمارية أكثر اهتماماً، وممارسة لأنشطة الرصد البيئي من منظمات قطاع الأعمال العام وبفارق نسبي كبير .
- المنظمات الإستثمارية أكثر التزاماً بالأسلوب العلمى الصحيح فى عملية رصد القضايا الهامة.
- المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز أكثر اهتماماً، وممارسة لأنشطة الرصد البيئي من المنظمات التى تطبق استراتيجية قيادة التكلفة.
- المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز أكثر التزاماً بالأسلوب العلمى الصحيح فى عملية رصد التغيرات البيئية الهامة.

وفيما يلى عرض للنتائج التفصيلية التى تؤكد صحة هذه الإستخلاصات:

أولاً: تأثير نمط الاستراتيجية التنظيمية على دورية عملية رصد التغيرات البيئية

##### الهامة:

- الإنخفاض النسبى وبفارق كبير بين نسبة المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز والتى لاتمارس عملية الرصد إلا عندما تسمح الظروف- نادراً - حيث تبلغ فى حالة المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز (٢٦,٧%)، بينما ترتفع فى المنظمات التى تطبق استراتيجية قيادة التكلفة لتصل إلى (٥٠%).



- ارتفاع نسبة المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز في مقابل المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة - وذلك بفارق نسبي كبير (٣,٣٣%, ١٠%) - التي تمارس عمليات رصد التغيرات البيئية بشكل منتظم ودوري، كجزء من العمل اليومي لها دون أن تقترن بكونها مجرد رد فعل لإثار موقف / حدث ما من أطراف أخرى، أو كونها وقتية أو طارئة.

### ثانياً: تأثير نمط ملكية المنظمة على دورية عملية رصد التغيرات البيئية الهامة:

ارتفاع نسبة إهتمام المنظمات الاستثمارية بعينة الدراسة بممارسة أنشطة الرصد البيئي بشكل منتظم (الرصد البيئي كجزء من العمل اليومي) ، أو شبه منتظم (عندما تكون هناك حاجة لجمع المعلومات عن تغير محدد) إلى نسبة إجمالها (٨,٨١%) مقابل (٣٧%) للمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام في نفس الحالتين المماثلتين .

إنخفاض نسبة المنظمات الاستثمارية التي تمارس أنشطة الرصد البيئي بشكل غير منتظم (نادراً وكما سمحت الظروف) إلى (٢,١٨%) مقابل (٦٣%) من إجمالي منظمات قطاع الاعمال العام بعينة الدراسة، وهو ما يؤكد ان المنظمات الاستثمارية أكثر التزاماً بالأسلوب العلمي الصحيح في عملية الرصد البيئي. ترجع هذه النتائج إلى نمط ملكية هذه المنظمات التي تحتم على المنظمات إجراء هذا الرصد بصفة دورية، وإستشعار أية تغيرات في آراء / اتجاهات العملاء ومعرفة مقترحاتهم وشكاواهم، للحفاظ على ثقة عملائها في ظل بيئة شديدة التنافس، على عكس من المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام. وتؤكد قيمة معامل التوافق (٠,٣١) ذلك حيث أشارت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين نمط ملكية المنظمة ودورية ممارستها للرصد البيئي.

السمة الثانية والثالثة: نوعية التغيرات / التطورات / الاحداث التي تهتم المنظمات محل الدراسة برصدها وسياسة المنظمات في التعامل مع هذه التغيرات: (وجود/ عدم وجود اقتحام تنظيمي):

كفاءة عملية المسح والرصد البيئي تعتمد في أحد عناصرها على مدى إيجابية أسلوب المنظمة في التعامل مع التغيرات البيئية، هل تهتم المنظمة بنوعيات معينة من الاحداث /المواقف وتهمل أخرى، وهل يتجسد هذا الإهتمام في إقتحام البيئة، وإجراء

مسح ورصد، للبحث عن أسباب هذه الاحداث /المواقف، والقوى والعناصر المؤثرة فيها وهذا هو ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (٥)

##### سياسة المنظمة فى التعامل مع الاحداث /المواقف الهامة

طرح القضية للنقاش		تجنب تأثيرات القضية		سياسة المنظمة	أنواع التغيرات
%	ك	%	ك		
٦١,٧%	٣٧	٣٨,٣%	٢٣		التغيرات البيئية
٢٣,٣%	١٤	٧٦,٧%	٤٦		التغيرات الاقتصادية
٨١,٧%	٤٩	١٨,٣%	١١		التغيرات الاجتماعية
٣٣,٣%	٢٠	٦٦,٧%	٤٠		القضايا العمالية
٦٥%	٣٩	٣٥%	٢١		الاحداث السياسية
٥٨,٣%	٣٥	٤١,٧%	٢٥		التطورات التكنولوجية
٣٣,٣%	٢٠	٦٦,٧%	٤٠		التغيرات التشريعية
٣١,٧%	١٩	٦٨,٣%	٤١		التغيرات القانونية

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلى:

- تهتم المنظمات محل الدراسة باتباع سياسات إدارية وإتصالية إيجابية (سريعة وحازمة)، مع الاحداث /المواقف التى تمس مصالحها المادية والمعنوية الأساسية بشكل مباشر. أى التى تؤثر على الأرباح - قيمة الأسهم - حجم المبيعات أو صورة المنظمة - سمعتها - مكانتها السوقية، بينما تتبع سياسات شكلية و مرنة وغير حاسمة مع الاحداث /المواقف المجتمعية الهامة، والتى لا تؤثر بشكل مباشر على مصالح المنظمة. وتؤكد نتائج الجدول هذا الإستخلاص على النحو التالى:
- الاحداث الاقتصادية تحتل المقام الأول لذا تهتم المنظمات بتجنب تأثيراتها (٧٦,٧%)، لأن تلك الاحداث تمس عصب مصالح المنظمة المادية والسوقية.
- تسعى المنظمات لتجنب التأثيرات السلبية للمواقف القانونية عليها وذلك بنسبة (٦٨,٣%) والتى قد تتمثل فى فرض عقوبات قانونية عليها، التأثير على سمعة المنظمة وعلى علاقتها ب جماهيرها.
- تُعد القضايا العمالية والقضايا التشريعية من أكثر أنواع الاحداث /المواقف التى تعمل المنظمات بحسم على تجنب تأثيراتها السلبية وذلك بنسبة (٦٦,٧%) لكلا

منهما إيماناً من هذه المنظمات بأن مثل هذه المشكلات تهدد استقرار وبقاء الكيان التنظيمي واستمرار العمل به.

- جاءت الاحداث / المواقف الاجتماعية، السياسية والبيئية فى مقدمة أنواع الاحداث / المواقف التى تهتم المنظمات بمجرد طرحها للنقاش، ولا تتخذ مبادرات سريعة وحاسمة لتحجيم تأثيراتها السلبية. وذلك بالنسب التالية (٨١,٧%، ٦٥%، ٦١,٧% على التوالى) كأسلوب للتعبير عن إهتمام المنظمة بالدور الاجتماعى لها ، وأن طرحها مثل هذه المواقف للنقاش إنما هو تعزيز لسلوكها الاجتماعى المسئول.
- ولتحديد مدى وجود تأثير لمتغيرى الاستراتيجية التنظيمية، ونمط ملكيتها على السياسة التى تتبعها فى التعامل مع الأنواع المختلفة من الاحداث / المواقف البيئية فقد تم إدخال متغير الاستراتيجية التنظيمية وحساب قيمة معامل (كا<sup>٢</sup>)، لهذه العلاقة لتحديد ما إذا كان هناك علاقة من عدمة، ثم تم حساب قيمة معامل التوافق لتحديد قوة هذه العلاقة أن وجدت على النحو الموضح بالجدول التالى:

#### جدول رقم (٦)

علاقة الاستراتيجية التنظيمية، بسياسة المنظمة فى التعامل مع أنماط التغيرات البيئية المختلفة

معامل التوافق	مستوى المعنوية	٢١٤ المحسوبة	طرح القضية للنقاش		تجنب تأثيرات القضية		سياسة التعامل		نوع التغيرات		
			التميز		قيادة التكلفة		قيادة التكلفة				
			%	ك	%	ك	%	ك			
-	٠,١٨	١,٧٦	٧٠%	٢١	٥٣,٣%	١٦	٣٠%	٩	٤٦,٧%	١٤	التغيرات البيئية
-	٠,٢٢	١,٤٩	١٦,٧%	٥	٣٠%	٩	٨٣,٣%	٢٥	٧٠%	٢١	التغيرات الاقتصادية
٠,٣٩	٠,٠٢	٥,٤٦	٩٣,٣%	٢٨	٧٠%	٢١	٦,٧%	٢	٣٠%	٩	التغيرات الاجتماعية
٠,٤٩	٠,٠٠١	١٠,٨	٥٣,٣%	١٦	١٣,٣%	٤	٤٦,٧%	١٤	٨٦,٧%	٢٦	القضايا العمالية
-	٠,١٨	١,٨٣	٥٦,٧%	١٧	٧٣,٣%	٢٢	٤٣,٣%	١٣	٢٦,٧%	٨	الاحداث السياسية
-	٠,٧٩	٠,٠٧	٦٠%	١٨	٥٦,٧%	١٧	٤٠%	١٢	٤٣,٣%	١٣	التطورات تكنولوجيا
-	١	٠,٠٠	٣٣,٣%	١٠	٣٣,٣%	١٠	٦٦,٧%	٢٠	٦٦,٧%	٢٠	التغيرات التشريعية
٠,٣٤	٠,٠٥	٣,٧٧	٢٠%	٦	٤٣,٣%	١٣	٨٠%	٢٤	٥٦,٧%	١٧	التغيرات القانونية

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلى:

- أحدث إدخال متغير الاستراتيجية التنظيمية تأثيراً متوسطاً على السياسة التى تتبعها المنظمات محل الدراسة فى التعامل مع الأنواع المختلفة من التغيرات البيئية، وهذا

ما تدل عليه قيمة (كأ<sup>٢</sup>) ومستوى المعنوية. وسنعرض تفصيلاً لهذه النتائج فيما يلي:

- القضايا العمالية جاءت فى مقدمة أنواع التغيرات البيئية التى تهتم المنظمات التى تطبق استراتيجية قيادة التكلفة بتجنب تأثيراتها بنسبة (٨٦,١٧%) مقارنة بنسبة المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز التى كانت (٤٦,٧%)، وكانت قيمة معامل التوافق (٠,٣٩). خاصة بعد ما شهدته المنظمات من اعتصامات واضرابات عمالية فى الأونة الأخيرة وانعكاسات ذلك على الصورة المتكونة عنها لدى جماهيرها.
- التغيرات القانونية من أهم أنواع التغيرات البيئية التى تهتم المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز بتجنب تأثيراتها وذلك بنسبة (٨٠%) مقارنة بنسبة المنظمات التى تطبق استراتيجية تكلفة القيادة التى تتبع نفس السياسة (٥٦,٧%) فهناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة ما بين نمط الاستراتيجية التى تطبقها المنظمة واهتمامها بتجنب تأثيرات التغيرات القانونية حيث كانت قيمة معامل التوافق (٠,٣٤)
- تتماثل سياسات تعامل المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز والتى تطبق استراتيجية قيادة التكلفة مع التغيرات الاقتصادية والتغيرات التشريعية حيث تسعيان لتجنب تأثيراتها وهذا ينطبق على كل من المنظمات التى تطبق استراتيجية قيادة التكلفة (بنسبة ٧٠%، ٦٦,٧% لكلاهما على التوالى) والمنظمات التى تطبق استراتيجية التميز (بنسبة ٨٣,٣%، ٦٦,٧% لكلاهما على التوالى). وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الاستراتيجية التى تطبقها المنظمة، وسياستها بتجنب تأثيرات كل من التغيرات الاقتصادية التشريعية وتدلل على ذلك قيمة كأ<sup>٢</sup> (١,٤٩) بمستوى معنوية (٠,٢٢) للتغيرات الاقتصادية، كأ<sup>٢</sup> (٠,٠٠) بمستوى معنوية (١) للتغيرات التشريعية.
- التغيرات الاجتماعية فى مقدمة أنواع التغيرات التى تهتم المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز بطرحها للنقاش - متفوقة فى ذلك على التغيرات البيئية والاحداث السياسية - وذلك بنسبة (٩٣,٣%) وفى المنظمات التى تطبق استراتيجية قيادة التكلفة بنسبة (٧٠%) وذلك تعبيراً عن الدور الاجتماعى للمنظمات فى خدمة المجتمع.

- تهتم المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز بطرح التغيرات البيئية للنقاش بنسبة (٧٠%) بدرجة أكبر من المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة وذلك بنسبة (٥٣,٣%).
- تهتم المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة بطرح الاحداث السياسية للنقاش بدرجة أكبر من المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز وذلك بنسبة (٧٣,٣% ، ٥٦,٧%) لكلاهما بالترتيب.

### جدول رقم (٧)

علاقة نمط ملكية المنظمة، سياساتها في التعامل مع أنماط التغيرات البيئية المختلفة

معامَل التوافق	مستوى المعنوية	٢٤ المحسوبة	طرح القضية للنقاش				تجنب تأثيرات القضية				سياسة التعامل أنواع التغيرات
			استثمارى		اعمال عام		استثمارى		اعمال عام		
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	٠,٨٥	٠,٠٤	٦٠,٦%	٢٠	٦٣%	١٧	٣٩,٤%	١٣	٣٧%	١٠	التغيرات البيئية
-	٠,٤٣	٠,٦٤	٢٧,٣%	٩	١٨,٥%	٥	٧٢,٧%	٢٤	٨١,٥%	٢٢	التغيرات الاقتصادية
-	٠,١٩	١,٧١	٧٥,٨%	٢٥	٨٨,٩%	٢٤	٢٤,٢%	٨	١١,١%	٣	التغيرات الاجتماعية
-	٠,٥٨	٠,٣٠	٣٠,٣%	١٠	٣٧%	١٠	٦٩,٧%	٢٣	٦٣%	١٧	القضايا العمالية
-	٠,٣٩	٠,٧١	٦٩,٧%	٢٣	٥٩,٣%	١٦	٣٠,٣%	١٠	٤٠,٧%	١١	الاحداث السياسية
-	٠,١٥	٢,١٠	٦٦,٧%	٢٢	٤٨,١%	١٣	٣٣,٣%	١١	٥١,٩%	١٤	التطورات التكنولوجية
-	١	٠,٠٠	٣٣,٣%	١١	٣٣,٣%	٩	٦٦,٧%	٢٢	٦٦,٧%	١٨	التغيرات التشريعية
-	٠,٧٦	٠,٠٩	٣٣,٣%	١١	٢٩,٦%	٨	٦٦,٧%	٢٢	٧٠,٤%	١٩	التغيرات القانونية

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلى:

- لم يحدث إدخال متغير نمط ملكية المنظمة تأثير على السياسة التي تتبعها المنظمات فى التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة وهذا ما تؤكد عليه قيمة كالمحسوبة ومستوى المعنوية.
- المنظمات الاستثمارية تعطى الأولوية لتجنب تأثيرات التغيرات البيئية التالية: الاقتصادية (٧٢,٢%)، العمالية (٦٩,٧%)، التشريعية والقانونية (٦٦,٧%) لكلا منهم.

- المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام تعطى الأولوية لتجنب تأثيرات نفس التغيرات البيئية ولكن بنسب مختلفة فالتغيرات الاقتصادية (٨١,٥%) القانونية (٧٠,٤%)، التشريعية (٦٦,٧%)، العمالية (٦٣%) .
- تهتم كلا المنظمات الاستثمارية والتابعة لقطاع الاعمال العام بطرح الأنواع التالية من التغيرات البيئية للنقاش ولكن بنسب مختلفة : البيئية بنسبة (٦٠,٦%)، الاجتماعية (٧٥,٨%) السياسية (٦٩,٧%) للخدمية، وهى نفس التغيرات التى تهتم المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام بطرحها للنقاش ولكن بنسب مختلفة فالتغيرات البيئية (٦٣%) التغيرات الاجتماعية (٨٨,٩%)، الاحداث السياسية (٥٩,٣%) . إلا أن هذا الاختلافات لم تؤد لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمات، ودرجة اهتمامها بطرح التغيرات البيئية للنقاش وهو ما تدل عليه قيمة كآ، ومستوى المعنوية بالجدول السابق.

#### السمة الرابعة: أولاً: اساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية:

إستهدفت الدراسة تحديد نوعية أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية التى تستخدمها المنظمات، ودرجة الأساليب العلمية منها، ومعدل استخدامها، ونوعية المعلومات المستهدفة منها، ومدى تأثير متغيرى نمط الملكية ونمط الاستراتيجية التنظيمية، وجاءت النتائج كما توضحها بيانات الجدول التالى:

جدول رقم (٨)

ترتيب أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية تبعاً لأهميتها ومعدل استخدامها من قبل المنظمات بالعينة

الترتيب	الأساليب								
	ت <sub>١</sub>	ت <sub>٢</sub>	ت <sub>٣</sub>	ت <sub>٤</sub>	ت <sub>٥</sub>	ت <sub>٦</sub>	ت <sub>٧</sub>	النقاط	%
٢٣	٦	٤	٤	١٤	٤	٦	٣	٣٠٠	١٧,٨٥
١١	٨	٢٣	٤	٤	٢	٧	٥	٢٨١	١٦,٧٢
١٦	٧	٩	٤	٩	١٠	٧	٧	٢٦٦	١٥,٨٣
٥	٢٣	٤	٦	٦	٧	٤	١١	٢٥٧	١٥,٢٩
٢	٨	٦	١٤	٨	١٦	٦	٦	٢١٠	١٢,٥٠
٢	٤	٩	١٠	٦	١٤	١٥	١٥	١٨٤	١٠,٩٥
١	٤	٥	٨	٨	٢٣	٦	١٣	١٨٢	١٠,٨٣
مجموع الأوزان المرجحة									١٦٨٠
									١٠٠%

تشير بيانات الجدول السابق إلي ما يلي :

- أن أساليب اكتشاف ورصد التغيرات بالبيئة الخارجية للمنظمات جاءت في الدرجات الأربع الأولى من حيث أهميتها ومعدل استخدامها من قبل المنظمات محل الدراسة.
- وتؤكد هذه النتيجة على أن ما تثيره وسائل الإعلام من أحداث /مواقف تمثل المصدر الأساسي والأهم الذي تعتمد عليه المنظمات في رصد التغيرات البيئية الهامة التي قد تؤثر على مصالحها بوزن نسبي قدره (١٧,٨٥%)، يلي ذلك في الأهمية رصد معلومات تستهدف قياس التغيرات في اتجاهات العملاء، والمنافسين على التوالي (١٦,٧٢%)، (١٥,٨٣%)، ويأتي في المرتبة الرابعة،

وبوزن نسبي مقارب (١٥,٢٩%) رصد ما تصدره الأجهزة التشريعية من قوانين قد تؤثر على مصالح المنظمة.

- ينخفض الوزن النسبي لأساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية الداخلية حيث جاءت في ترتيب لاحق لأساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية الخارجية مما يؤكد انخفاض درجة الإهتمام بها، وكذلك معدل استخدامها، ولكن تستخدم المنظمات محل الدراسة أساليب موضوعية/ علمية في رصد هذه القضايا وهي على الترتيب: عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في قطاعات المنظمة المختلفة بوزن نسبي (١٢,٥٠%)، البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الجماهير الداخلية والخارجية (١٠,٩٥%)، الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى ومقترحات العمال (١٠,٨٣%).

#### **وتشير هذه النتائج الى مجموعة من الإستخلاصات الهامة هي:**

- تصور نظرة المسؤولين عن تلك المنظمات عن أهمية رصد التغيرات البيئية الداخلية، والعمالية منها تحديداً، وتغافلهم عن أن وجود مشاكل أو خلافات في بيئة العمل الداخلية، وما قد ينشر عنها في وسائل الإعلام يكون له نفس درجة خطورة العوامل الخارجية في التأثير على صورة ومكانة المنظمة لدى الرأي العام، وقد يؤدي الى تدخل الحكومة أو الهيئات التشريعية بما قد يهدد مصالح المنظمة. حيث جاء الإهتمام برصد قضايا العاملين في الترتيب الأخير من حيث درجات الإهتمام، ودورية الممارسة.

- توضح النتائج الإعتماد على أساليب غير موضوعية في اكتشاف ورصد التغيرات البيئية الخارجية في المنظمات محل الدراسة حيث يعتمد على الحدس أو الإنطباعات غير العلمية وجاء إستخدام الأساليب البحثية العلمية في الرصد البيئي (البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الجماهير الداخلية والخارجية) في الترتيب السادس - قبل الأخير - في ترتيب المبحوثين لأكثر أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية أهمية واستخداماً من قبل منظماتهم.

وللكشف عن مدى وجود تأثير لاختلاف نمط الاستراتيجية التي تطبقها المنظمة ونمط ملكيتها على ترتيب أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية، فقد تم حساب قيمة معامل الرتب "مان وتي" لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه بين المتغيرين على النحو الموضح بالجدول التالي:



جدول رقم (٩)

العلاقة ما بين نمط الاستراتيجية التنظيمية وترتيب أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البنينية

مستوى المعنوية	U المحسوبة	قيادة التكلفة		الاستراتيجية التنظيمية	أساليب
		التميز (ن=٣٠) متوسط الرتب	(ن=٣٠) متوسط الرتب		
٠,٠٠١	٢٣٣,٥	٣٣,٣	٣٧,٧	متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/يذاع في وسائل الإعلام	
٠,٠٢٧	٣٧٧,٥	٣٢,٩	١٨,١	عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في قطاعات المنظمة	
٠,٠٠٠	٨٨	١٨,٤	٤٢,٦	جمع معلومات عما يحدث للمنافسين من تغيرات	
٠,٠١٧	٣٥٩,٥	١٧,٥	٣٣,٥	دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على عمل المنظمة	
٠,٠٢٧	٤٢١,٥	٢٠,٦	٣١,٥	تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات العملاء	
٠,٠٠٣	٢٥٢,٥	٣٧,١	٢٣,٩	البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الجماهير الداخلية والخارجية	
٠,٠٣٦	٣٩٠	٣٢,٥	١٨,٥	الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات لعمال والعملاء	

جدول رقم (١٠)

العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة وترتيبها لأساليب اكتشاف التغيرات البنينية

مستوى المعنوية	U المحسوبة	اعمال عام		نمط الملكية	أساليب
		استثماري (ن=٣٣) متوسط الرتب	(ن=٢٧) متوسط الرتب		
٠,٠٠٤	٢١٠,٥	٢٦,٤	٣٥,٥	متابعة وتحليل ما ينشر او يذاع في وسائل الإعلام	
٠,٢٥	٣٧١	٣٢,٨	٢٧,٧	عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث في قطاعات المنظمة المختلفة	
٠,١٣	٣٤٥	٣٣,٦	٢٦,٨	جمع معلومات عما يحدث للمنافسين من تغيرات	
٠,٣٩	٣٩٠,٥	٢٨,٨	٣٢,٥	دراسة التغيرات التشريعية والقانونية المؤثرة على عمل المنظمة	
٠,٨٩	٤٣٦,٥	٣٠,٢	٣٠,٨	تحليل التغيرات التي تحدث في اتجاهات العملاء	
٠,٣٨	٣٨٧,٥	٢٨,٧	٣٢,٧	البحوث والدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الجماهير الداخلية والخارجية	
٠,١٥	٣٥١,٥	٣٣,٤	٢٧,٠٢	الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات العمال والعملاء	

### تشير بيانات الجدولين السابقين إلى النتائج العامة التالية:

- المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر إهتماماً واستخداماً لأساليب رصد التغيرات البيئية الخارجية من المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة التي تعطي إهتماماً خاصاً لأساليب رصد التغيرات البيئية الداخلية.

لا يوجد تأثير لمتغير نمط ملكية المنظمة على ترتيب أساليب اكتشاف والرصد البيئي بوجه عام .

- المنظمات الاستثمارية تحديداً أكثر استخداماً من المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام لأسلوب متابعة وتحليل محتوى ما ينشر أو يذاع في وسائل الإعلام.

### أولاً: تأثير متغير الاستراتيجية التنظيمية على ترتيب أساليب اكتشاف ورصد

#### التغيرات البيئية:

- تؤكد قيمة  $u$  ومستوى المعنوية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الاستراتيجية التنظيمية وترتيب أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية.
- المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر اعتماداً على أساليب اكتشاف ورصد التغيرات ذات التوجه الخارجى والتي تتمثل فى: وسائل الإعلام، المنافسين، الهيئات التشريعية، العملاء، لذلك تأتى أساليب اكتشاف ورصد التغيرات الخاصة بهم فى المراتب الأولى وتتفوق على أساليب رصد واكتشاف التغيرات ذات التوجه الداخلى.
- المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة أكثر استخداماً لأساليب اكتشاف التغيرات ذات التوجه الداخلى، حيث جاء متوسط الرتب لصالح المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة وهذه الأساليب هى: عقد اجتماعات دورية لرصد ومتابعة ما يحدث فى قطاعات المنظمة المختلفة فكانت قيمة  $u$  (٣٧٧) بمستوى معنوية (٠,٢٧). الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى أو مقترحات العمال قيمة  $u$  (٣٩٠) بمستوى معنوية (٠,٠٣٦).
- المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة تعطي الأولوية للقضايا التي مصدرها العمال/الموظفين لذلك تأتى أساليب اكتشاف ورصد التغيرات الداخلية فى المراتب الأولى بالنسبة لهم وتتفوق على أساليب اكتشاف ورصد التغيرات ذات التوجه الخارجى.

## ثانياً: تأثير متغير نمط ملكية المنظمة على ترتيب أساليب اكتشاف ورصد التغيرات

### البيئية:

- لم يحدث إدخال متغير نمط الملكية تأثيراً على ترتيب أساليب الرصد البيئي بين المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام والمنظمات الاستثمارية وهو ما تؤكدته قيمة مستوى المعنوية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط ملكية المنظمات واستخدامها لأسلوب متابعة وتحليل محتوى ما ينشر/يذاع فى وسائل الإعلام، جاء متوسط الرتب لصالح المنظمات الاستثمارية حيث يأتى اهتمامها ومعدل استخدامها لهذا الأسلوب من أساليب اكتشاف ورصد التغيرات البيئية فى ترتيب متقدم على اهتمام المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام بها. وهو ما تؤكدته قيمة  $U(310,5)$  بمستوى معنوية  $(0,04)$ ، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط ملكية المنظمات وترتيب الأساليب الأخرى للرصد البيئي ما بين المنظمات الاستثمارية والتابعة لقطاع الاعمال العام.

### ثالثاً: مصادر الحصول على معلومات المسح البيئي:

تدل مصادر الحصول على المعلومات على درجة مصداقية مصدر المعلومات (رسمى / غير رسمى)، ودرجة موضوعية مصدر هذه المعلومات (أساليب علمية / أساليب شخصية)، لذا إستهدفت الدراسة معرفة وتقييم مصادر جمع المعلومات المسحية حول التغيرات البيئية الهامة التى تواجه المنظمة، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالى:

جدول رقم (١١)

مصادر المعلومات، ومعدل استخدام المنظمات لها في الرصد البيئي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا يعتمد عليها		قليلة		متوسطة		كبيرة		المعدل	مصادر المعلومات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٩٠	٠,٥٩١	٢,٧٠	-	-	٦,٧	٤	١٦,٧	١٠	٧٦,٧	٤٦		قنوات تليفزيونية فضائية
٥٥	٠,٨٦٠	١,٦٥	٣,٣	٢	٥٠	٣٠	٢٥	١٥	٢١,٧	١٣		قنوات إذاعية
٨٣,٣	٠,٧٧٠	٢,٥٠	١,٧	١	١١,٧	٧	٢١,٧	١٣	٦٥	٣٩		قنوات تليفزيونية أرضية
٨٠,٦	٠,٨٠٩	٢,٤٢	١,٧	١	١٥	٩	٢٣,٣	١٤	٦٠	٣٦		صحف حزبية
٨٣,٩	٠,٦٧٦	٢,٥٢	-	-	١٠	٦	٢٨,٣	١٧	٦١,٧	٣٧		صحف قومية
٨٢,٢	٠,٧٤٧	٢,٧٢	-	-	١٥	٩	٢٣,٣	١٤	٦١,٧	٣٧		صحف مستقلة
٦٢,٨	١,١٦	١,٤٨	٢٦,٧	١٦	٢٥	١٥	٢١,٧	١٣	٢٦,٧	١٦		صحف متخصصة
٥٢,٨	١,١٨	١,٣٧	٣٣,٣	٢٠	٢٠	١٢	٢٣,٣	١٤	٢٣,٣	١٤		مجلات متخصصة
٤٦,٧	٠,٧٤١	١,٤٠	١١,٧	٧	٤٠	٢٤	٤٥	٢٧	٣,٣	٢		البحوث الأكاديمية
٤٥	٠,٨٨٠	١,٣٥	١٣,٣	٨	٥١,٧	٣١	٢١,٧	١٣	١٣,٣	٨		المؤتمرات
٥٢,٢	١,١٨	١,٣٨	٣١,٧	١٩	٢٣,٣	١٤	٢٠	١٢	٢٥	١٥		الغرف التجارية
٤٧,٢	٠,٩٠٧	١,٤٢	٨,٣	٥	٦١,٧	٣٧	١٠	٦	٢٠	١٢		الحلقات النقاشية
٤٧,٨	١,٢٠	١,٥٨	٢٥	١٥	٢٥	١٥	١٦,٧	١٠	٣٣,٣	٢٠		المستشارون الماليون والقانونيين
٥١,١	١,٢٨	١,٥٣	٣١,٧	١٩	٢٠	١٢	١١,٧	٧	٣٦,٧	٢٢		الجمعيات والاتحادات المهنية
٤٦,١	١,١٥	١,٦٥	٢٠	١٢	٢٨,٣	١٧	١٨,٣	١١	٣٣,٣	٢٠		العلاقات بين الرؤساء والمروسين
٤٨,٩	١,١٤	١,٤٧	٢٦,٧	١٦	٢٥	١٥	٢٣,٣	١٤	٢٥	١٥		شكاوي العمال أو من يمثلهم
٤٩,٤	٠,٨٠٤	١,٨٨	١,٧	١	٣٣,٣	٢٠	٤٠	٢٤	٢٥	١٥		الاجتماعات المشتركة بين مديري الإدارات
٥٣,٩	١,١٥	١,٦٢	٢١,٧	١٣	٢٦,٧	١٦	٢٠	١٢	٣١,٧	١٩		تقارير عن مستوى الأداء التنظيمي
٤٤	١,٠٣	١,٥٧	١٦,٧	١٠	٣٣,٣	٢٠	٢٦,٧	١٦	٢٣,٣	١٤		اللقاءات مع مسئولى الشركات في نفس المجال
٥٢,٨	١,١٤	١,٤٣	٢٦,٧	١٦	٢٨,٣	١٧	٢٠	١٢	٢٥	١٥		اللقاءات مع الموزعين والموردين
٥٦,١	١,٠٨	١,٦٨	١٥	٩	٣٣,٣	٢٠	٢٠	١٢	٣١,٧	١٩		شكاوي / آراء العملاء
٦٩,٤	١,٠١	٢,٠٨	١١,٧	٧	١١,٧	٧	٣٣,٣	٢٠	٤٣,٣	٢٦		الهيئات التشريعية
٤٥,٦	١,٠٩	١,٥٨	١٦,٧	١٠	٣٥	٢١	٢١,٧	١٣	٢٦,٧	١٦		قواعد البيانات (الانترنت)

تشير بيانات الجدول السابق إلى الإستخلاصات الأساسية التالية إلى ما يلي:

■ وسائل الاعلام الجماهيرية هي المصدر الأساسي للمعلومات عن التغيرات البيئية المحتملة أو الحالية:

- القنوات التليفزيونية الفضائية هي المصدر الأول (٩٠%) لمعلومات المنظمات عن الاحداث /المواقف الهامة تليها الأرضية (٨٣%).

- الصحف هي المصدر الثاني لإستشعار المنظمات للتغيرات البيئية الهامة وبفارق بسيط بين القومية (٨٤%) والمستقلة (٨٢%) والحزبية (٨١%)، تليهم الصحف ثم المجالات المتخصصة (٦٣%، ٥٣%)
- قواعد البيانات الدولية ( الإنترنت ) هي أقل وسائل الإتصال إستخداماً من المنظمات لجمع المعلومات حول التغيرات البيئية الهامة ، وهو ما يتنافى مع إحتياجات العولمة وإنتتاح الأسواق التى تطرح مواقف /احداث تؤثر على المنظمات العاملة فى مصر.
- تعتمد المنظمات محل الدراسة بدرجة أكبر على (المصادر الخارجية للمعلومات) مثل وسائل الاتصال الجماهيري، العلاقات مع الهيئات التشريعية والمنظمات العاملة في نفس المجال والموزعين والموردين والغرف التجارية والجمعيات والاتحادات المهنية، المستشارون الماليون والقانونيين، شكاوي العملاء، البحوث الأكاديمية مقارنة باعتمادها على (المصادر الداخلية للمعلومات) مثل العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين، التقارير عن مستوي الأداء التنظيمي، الاجتماعات بين مديري الإدارات بالمنظمة.
- تعتمد المنظمات العاملة فى مصر على (المصادر التقليدية للمعلومات) بدرجة اكبر من إعتمادها على المصادر الحديثة للمعلومات (شبكة المعلومات الدولية) والتي كانت نسبة استخدامها من قبل المنظمات محل الدراسة (٤٥,٦%).
- تعتبر مصادر المعلومات القائمة على إدارة علاقات المنظمة مع مجموعات المصالح Stackholders مصدراً متوسط القيمة فى حصول المنظمات على معلومات عن التغيرات البيئية الهامة، وذلك على الرغم من أنها تشكل مصادر تتميز بالموضوعية وعدم التحيز، حيث يكون رد الفعل منها رسمى ومباشر.
- وتمثل الهيئات التشريعية المصدر الأهم (٦٩,٤%) للمعلومات عن التغيرات البيئية الهامة للمنظمات، ثم جاءت نسب ادارة العلاقات الأخرى على التوالى للعلاقات مع العملاء (٥٦,١%) الموزعين (٥٢,٨%)، الغرف التجارية (٥٢,٢%)، النقابات والإتحادات المهنية (٥١,١%) وشكاوى العمال (٤٨,٩%).
- مصادر المعلومات الموثقة، والقائمة على دراسات تتميز بالدقة هي الأقل- نسبياً- فى الإستخدام حيث تمثل نسبة المنظمات المستخدمة لها نصف المنظمات عينة الدراسة تقريباً وهى :
- التقارير عن مستوى الأداء التنظيمي (٥٣,٩%).

- تقارير المستشارين الماليين والقانونيين (٤٧,٨%) .

- البحوث الأكاديمية (٤٦,٧%) .

كما إستهدفت هذه الدراسة تحديد مدى وجود تأثير لمتغيرى استراتيجيية المنظمة، نمط ملكيتها على نوعية مصادر معلوماتها عن التغيرات البيئية، ومعدلات استخدام كل منها، لذا تم حساب قيمة (ت) لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه بين المتغيرين فى كل حالة، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدولين التاليين:

بالنسبة علاقة نمط الاستراتيجيية التنظيمية، بنوعية ومعدل إستخدام مصادر معينة للمعلومات فى الرصد البيئي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيية التنظيمية ونوعية مصادر معلوماتها عن التغيرات البيئية. وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية والذي يكشف عما يلى:

- تستخدم المنظمات التى تطبق استراتيجيية التميز وسائل الاتصال الجماهيري كمصدر أول للمعلومات عن التغيرات البيئية الحالية والمحتملة.
- تعتمد المنظمات التى تطبق استراتيجيية التميز على إدارة علاقاتها بمجموعات المصالح المختلفة كمصدر للمعلومات بدرجة أكبر من المنظمات التى تطبق استراتيجيية قيادة التكلفة. ويرتفع معدل إعتماها على المستشارين الماليين والقانونيين، الجمعيات والاتحادات المهنية، الهيئات التشريعية، الموردين والموزعين، الغرف التجارية، مسؤولي المنظمات العاملة في نفس المجال .
- إعتما المنظمات التى تطبق استراتيجيية التميز على المصادر الخارجية للمعلومات بدرجة أكبر من المنظمات التى تطبق استراتيجيية قيادة التكلفة التى تهتم بالإعتما على المصادر الداخلية للمعلومات.
- يرتفع متوسط معدل اعتماد المنظمات التى تطبق استراتيجيية التميز على المصادر الموضوعية والعلمية الموثقة كمصدر للمعلومات مقارنة بالمنظمات التى تطبق استراتيجيية قيادة التكلفة وتتمثل فى:

✓ آراء وإتجاهات العملاء قيمة ت(٢,٩٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٥) ،

✓ التقارير عن مستوى الأداء التنظيمي قيمة ت(٢,٤٥) بمستوى معنوية (٠,٠٢) (

✓ البحوث الأكاديمية كانت قيمة (ت) لهذه العلاقة (٢,٩٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٤).

- توجه المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة إهتماماً أكبر للتغيرات التنظيمية والعمالية من المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز ولكنها تعتمد فى تفصيلها للتغيرات الهامة على أساليب الإتصال الشخصى، التي قد تتسم بالتحيز، وقد يشوبها عدم الموضوعية، والتي لا يتم التوثق من دقتها بحثياً مثل:

- العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤسين

- الاجتماعات الخاصة بتحليل شكاوى العمال.

- الاجتماعات المشتركة بين مديرى الإدارات.

اما بالنسبة للعلاقة بين نمط ملكية المنظمة، ونوعية ومعدل إستخدام مصادر معينة للمعلومات فى الرصد البيئي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط ملكية المنظمات ونوعية معظم المصادر التي تعتمد عليها فى الحصول على معلومات عن التغيرات البيئية وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. لكن هناك فروق ضعيفة بين متوسطات بعض مصادر المعلومات بين المنظمات الاستثمارية والمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام على النحو التالى:

- تعتمد المنظمات الاستثمارية فى اكتشاف ورصد التغيرات البيئية على المصادر الخارجية بدرجة أكبر من الداخلية التي تأتي فى المرتبة الثانية فى معدلات الإستخدم (وسائل الاتصال الجماهيري، إدارة العلاقات بمجموعات المصالح) (العملاء، الهيئات التشريعية، والمستشارون الماليون والقانونيون، الغرفة التجارية، الجمعيات والاتحادات المهنية، الموزعين، الموردين، المنظمات المماثلة).

- تعتمد المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام فى اكتشاف ورصد التغيرات البيئية على المصادر والأساليب الإدارية الداخلية المنشأ، وتعطى درجة أهمية أقل

لأساليب اكتشاف ورصد التغيرات الخارجية (الاجتماعات الدورية مناقشة قضايا معينة، الاجتماعات المشتركة بين مدير الإدارات).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين معدل اعتماد كلا من المنظمات الاستثمارية والتابعة لقطاع الاعمال العام علي المصادر الالكترونية للمعلومات.

#### جدول رقم (١٢)

العلاقة بين نمط الاستراتيجية التنظيمية واستخدام المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد

قيمة Z	التميز		تكلفة القيادة		الاستراتيجية الاستخدام
	%	ك	%	ك	
٠,٤٦	%١٠	٣	%٣٣,٣	١٠	\$ تعريف التغيرات البيئية الهامة
*٢,٠٠	%١٦,٧	٥	%٤٣,٣	١٣	\$ مراقبة ومتابعة التغيرات البيئية الحالية
٠,٨٠	%٣٣,٣	١٠	%١٦,٧	٥	\$ استكشاف وتعريف وتقييم الاتجاهات البيئية الناشئة.
*١,٩٦	%٤٠	١٢	%٦,٧	٢	\$ توجيه عملية التخطيط وصنع القرار
	%١٠٠	٣٠	%١٠٠	٣٠	المجموع

#### جدول رقم (١٣)

العلاقة بين نمط ملكية المنظمة واستخدام المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد

قيمة Z	القطاع الاستثماري		قطاع الاعمال العام		الاستراتيجية الاستخدام
	%	ك	%	ك	
٠,٧٠	%٦,١	٢	%٢٩,٧	٨	تعريف التغيرات البيئية الهامة
٠,٣٨	%٢١,٢	٧	%٣٧	١٠	مراقبة ومتابعة التغيرات البيئية الحالية
١,٢٦	%٤٥,٤	١٥	%١١,١	٣	استكشاف وتعريف وتقييم الاتجاهات البيئية الناشئة.
١,٣٤	%٢٧,٣	٩	%٢٢,٢	٦	توجيه عملية التخطيط وصنع القرار
	%١٠٠	٢٢	%١٠٠	٢٧	المجموع

\* دال عند مستوى ثقة ٩٥%.



تكشف نتائج الجدولين السابقين عن النتائج التالية:

- أحدث إدخال متغير نمط الاستراتيجية التنظيمية تأثيراً متوسطاً على أسلوب استخدام المنظمة للمعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي. يتمثل فيما يلي:
  - ممارسات المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز أكثر إيجابية و مبادرة من المنظمات التي تطبق استراتيجية تكلفة القيادة في أسلوب استخدامها للمعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي حيث ان :
    - (٧٣,٣%) من المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز تستخدم المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي في توجيه عملية التخطيط وصنع القرار (افضل اساليب استخدام المعلومات) وفي استكشاف وتعريف وتقييم الاتجاهات الناشئة المحتمل ان تؤثر على المنظمة في مقابل ٢٣,٤ % في المنظمات التي تطبق استراتيجية تكلفة القيادة ، قيمة  $Z = 2.00$  مستوى ثقة ٩٥%.
    - في حين ان (٧٦,٦%) من المنظمات التي تطبق استراتيجية تكلفة القيادة تتعامل بأسلوب سلبي مع المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي سواء بالاكتماء بتعريف الاتجاهات البيئية الحالية أو مراقبة وتتبع الهام منها ،في مقابل تتعامل مطلقاً مع القضايا التي تواجهها مقابل (٢٧,٣%) من المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز. قيمة  $Z = 1.96$  عند مستوى ثقة ٩٥%
- لم يُحدث إدخال متغير نمط الملكية تأثيراً على أسلوب استخدام المنظمة للمعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي. فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نسبة المنظمات الاستثمارية والتابعة لقطاع الاعمال العام في أسلوب استخدام المعلومات الناتجة عن الرصد البيئي وهو ما توضحه قيمة  $Z$ .

### جدول رقم (١٤)

#### الصعوبات التي تواجه ممارسة أنشطة الرصد البيئي في المنظمات المدروسة

الصعوبات التي تواجه ممارسة أنشطة الرصد	ك	%
عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية إجراء هذه الأنشطة	٢٠	٣٣,٣%
انخفاض الميزانية المخصصة لممارسة أنشطة الرصد	١٥	٢٥%
الاستعانة بجهات بحثية خارجية	١٢	٢٠%
عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة علي ممارسة هذه الأنشطة	١٢	٢٠%
اتساع نطاق عمل الشركة وتعدد الظروف البيئية المؤثرة عليها	٤	٦,٧%
صعوبة الوصول لمصادر المعلومات	١	١,٧%
ن	٦٤	

تشير بيانات الجدول السابق إلي ما يلي:

- إنخفاض درجة وعى الإدارة العليا في بعض المنظمات المدروسة (٣٣,٣%) بأهمية عملية الرصد البيئي يُشكل أبرز عائق لممارستها بالمستوى المطلوب.
- تنعكس المدركات السلبية للإدارة العليا نحو عملية الرصد البيئي على الثقافة التنظيمية التي توجه عمل كل قطاعات المنظمة على النحو التالي:
  - إنخفاض الميزانية المخصصة لممارسة أنشطة الرصد البيئي والذي جاء في الترتيب الثاني لأهم الصعوبات التي تواجه ممارسة هذه الأنشطة.
  - عدم وجود كوادر فنية متخصصة ومؤهلة لممارسة أنشطة الرصد البيئي (٢٠%).
  - لجوء بعض المنظمات (٢٠%) للاستعانة بجهات بحثية خارجية مرتفعة التكاليف، وليست علي دراية كافية بالتغيرات البيئية الهامة، الفئات الجماهيرية الأكثر تأثيراً علي المنظمة ... لذلك لا تكون نتائج الرصد دقيقة بالدرجة الكافية.
- تنخفض الأهمية النسبية لإتساع نطاق عمل المنظمة (٦,٧%) كمعوق لعملية الرصد البيئي.

استهدفت الدراسة قياس تأثير نمط الاستراتيجية التي تطبقها المنظمة، ونمط ملكيتها علي تحديد أهم الصعوبات أو المعوقات التي تواجه ممارسة أنشطة الرصد البيئي في المنظمات بعينة الدراسة فكانت النتائج كما يوضحها الجدولين التاليين:

### جدول رقم (١٥)

العلاقة بين نمط الاستراتيجية التنظيمية، والمعوقات التي تواجه ممارسة أنشطة الرصد بها

معامل التوافق	مستوى المعنوية	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	التميز		قيادة التكلفة		الاستراتيجية التنظيمية لصعوبات
			%	ك	%	ك	
٠,٣	٠,٠٥	٠,٣٠	%٣٠	٩	%٣٦,٧	١١	عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية إجراء هذه الأنشطة
٠,٢٦	٠,٠٤	٤,٣٦	%١٣,٣	٤	%٣٦,٧	١١	انخفاض الميزانية المخصصة لممارسة أنشطة الرصد
٠,٣٢	٠,٠١	٦,٦٧	%٣٦,٧	١١	%٣,٣	١	الاستعانة بجهات بحثية خارجية
٠,٣١	٠,٠٥	٠,٤٢	%١٦,٧	٥	%٢٣,٣	٧	عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة علي ممارسة هذه الأنشطة
			%٦,٧	٢	%٦,٧	٢	اتساع نطاق عمل الشركة وتعدد الظروف البيئية المؤثرة عليها
			٣,٣	١	صفر	صفر	صعوبة الوصول لمصادر المعلومات
		٦٠	٣٠		٣٠		ن

▪ درجة الحرية لكل قيمة من قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة = ١

هناك علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة القوة بين الاستراتيجية التي تطبقها المنظمات والمعوقات التي تواجه ممارسة أنشطة الرصد البيئي بها، وهو ما توضحه قيمة (كا<sup>٢</sup>) ومستوى المعنوية.

حيث تشير بيانات الجدول السابق إلي ما يلي:

- أهم معوقات ممارسة أنشطة الرصد البيئي في المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة، إنخفاض الإمكانيات المالية، وعدم الوعي بأهمية إجراء هذه الأنشطة- التي تعتبر حجر الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية - قيمة معامل التوافق (٠,٣، ٠,٢٦)، لكلاهما علي الترتيب).

- إستعانة المنظمات التي تطبق استراتيجية التميز بجهات بحثية خارجية يمثل أهم معوقات عملية رصد التغيرات البيئية حيث يتطلب ذلك تكاليف عالية، بالإضافة الى عجز تلك الجهات - فى رأى المبحوثين - عن فهم الأبعاد المختلفة للحدوث/المواقف البيئية فكانت قيمة التوافق (٠,٣٢)

### جدول رقم (١٦)

العلاقة ما بين نمط ملكية المنظمة ومعوقات ممارسة أنشطة الرصد البيئي

معامل التوافق	مستوى المعنوية	كا <sup>١</sup> المحسوبة	الاستثمارى		الاعمال العام		نمط الملكية الصعوبات
			%	ك	%	ك	
-	١	٠,٠٠	%٣٣,٣	١١	%٣٣,٣	٩	عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية إجراء هذه الأنشطة
-	٠,٨٨	٠,٠٢	%٢٤,٢	٨	%٢٥,٩	٧	انخفاض الميزانية المخصصة لرصد القضايا
-	٠,٦٩	٠,١٥	%١٨,٢	٦	%٢٢,٢	٦	الاستعانة بجهات بحثية خارجية
-	٠,٣٦	٠,٨٣	%٢٤,٢	٨	%١٤,٨	٤	عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة علي ممارسة هذه الأنشطة
			%٦,١	٢	%٧,٤	٢	اتساع نطاق عمل الشركة وتعدد الظروف البيئية المؤثرة عليها
			%٣	١	صفر	صفر	صعوبة الوصول لمصادر المعلومات
٦٠							ن

▪ درجة الحرية لكل قيمة من كا<sup>١</sup> المحسوبة = ١

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي :

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط ملكية المنظمات ومعوقات ممارسة أنشطة الرصد البيئي.

تتماثل معوقات عملية الرصد البيئي بين المنظمات الاستثمارية والمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام على السواء وهى:

- إنخفاض درجة وعي الإدارة العليا بأهمية عملية الرصد البيئي، يمثل أهم معوقات ممارسة هذه الأنشطة (٣، ٣٣%)، في المنظمات الاستثمارية والتابعة لقطاع الاعمال العام على السواء لكلاً منهما.
- عدم تخصيص ميزانية كافية وملائمة لممارسة أنشطة الرصد البيئي جاء في الترتيب الثاني لأهم الصعوبات بنسبة (٩، ٢٥%)، (٢، ٢٤%) على التوالي .
- المنظمات الاستثمارية تعاني أكثر من المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام من نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لممارسة هذه الأنشطة (٢، ٢٤%)، مقابل (٨، ١٤%)
- المنظمات الاستثمارية أكثر إستعانة من المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام بجهات بحثية خارجية لتتولى ممارسة هذه الأنشطة (٢، ٢٢%) مقابل (٢، ١٨%).

#### الخبرة والمؤهل العلمي وتدريب القائمين بالرصد البيئي:

ولما كانت عدد سنوات خبرة القائمين بالرصد البيئي ومؤهلاتهم الدراسية تعتبر من المتغيرات الهامة التي تحكم مستوى اداء المنظمات في مجال الرصد البيئي وتؤثر على كفاءة ممارساتها كما أنها تعكس مدى اهتمام قيادات المنظمة بهذه الوظيفة وفهمهم لطبيعتها وإقتناعهم بأهمية الاستعانة بكوادر بشرية مؤهلة علمياً للقيام بالأعباء والمسئوليات التي تتطلبها هذه الوظيفة فقد استهدفت الدراسة التعرف على عدد سنوات خبرة القائمون بالرصد البيئي، والمؤهلات الدراسية الحاصلين عليها في كل من المنظمات التي تطبق استراتيجية تكلفة القيادة والمنظمات التي تطبق استراتيجية التميز، وفي كل منمنظمات الأعمال العام والمنظمات الاستثمارية حيث تم حساب معامل (كأ) لهذه العلاقة:

جدول رقم (١٧)

يوضح عدد سنوات خبرة القائمين بالرصد البيئي

المجموع		قطاع الاعمال العام		قطاع الاستثماري	
ك	%	ك	%	ك	%
٦	٢٢,٢ %	١٤	٤٢,٤ %	٢٠	٣٣,٣ %
٧	٢٥,٩ %	٧	٢١,٢ %	١٤	٢٣,٣ %
١٤	٥١,٩ %	١٢	٣٦,٤ %	٢٦	٤٣,٣ %
٢٧	١٠٠ %	٣٣	١٠٠ %	٦	١٠٠ %

عدد سنوات الخبرة		استراتيجية التميز		استراتيجية تكلفة القيادة	
ك	%	ك	%	ك	%
١٠	٣٣,٣ %	١٠	٣٣,٣ %	١٠	٣٣,٣ %
٦	٢٠ %	٨	٢٦,٧ %	٨	٢٦,٧ %
١٤	٤٦,٧ %	١٢	٤٠ %	١٢	٤٠ %
٣٠	١٠٠ %	٣٠	١٠٠ %	٣٠	١٠٠ %

كأ المحسوبة = ٠,٤٤، درجة الحرية=٢، مستوى المعنوية=٠,٨٠، كأ المحسوبة = ٢,٧٨،  
درجة الحرية=٢، مستوى المعنوية=٠,٢٥

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

- الارتفاع النسبي في عدد سنوات خبرة القائمين بالرصد البيئي بالمنظمات محل الدراسة حيث كانت نسبة القائمون بالرصد البيئي الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة (٤٣,٣%) أي ما يقرب من نصف إجمالي عينة المنظمات. حيث أوضح القائمون بالرصد البيئي بالمنظمات محل الدراسة للباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية أن الإدارة العليا بهذه المنظمات تهتم كثيراً بخبرة القائم بالرصد البيئي وترى أن خبرته بالإضافة لما يحصل عليه من تدريب وممارسة عملية تصقل أدائه.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نمط الاستراتيجية التنظيمية وعدد سنوات خبرة القائم بالرصد البيئي وهو ما توضحه قيمة كأ (٠,٤٤) بمستوى معنوية (٠,٨٠).
- كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ملكية المنظمة وعدد سنوات خبرة القائم بالرصد البيئي وهو ما توضحه قيمة كأ (٢,٧٨) بمستوى معنوية (٠,٢٥).

جدول رقم (١٨)

يوضح طبيعة المؤهلات الدراسية للقائمين بالرصد البيئي

المجموع		القطاع الإستثماري		قطاع الأعمال		استراتيجية التميز		استراتيجية تكلفة القيادة		المؤهل الدراسي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مؤهل متوسط
٧٣,٣	٤٤	٦٩,٧	٢٣	٧٧,٨	٢١	٣٧,٣	١٠	٦٣,٣	١٩	مؤهل جامعي
٢٦,٧	١٦	٣٠,٣	١٠	٢٢,٢	٦	٦٦,٧	٢٠	٣٦,٧	١١	مؤهل فوق جامعي
١٠٠	٦٠	١٠٠	٣٣	١٠٠	٢٧	١٠٠	٣٠	١٠٠	٣٠	المجموع

كأ<sup>٢</sup> المحسوبة = ٠,٥٠، درجة الحرية = ١، مستوى  
المعنوية = ٠,٤٨، معامل التوافق = ٠,٣٤

كأ<sup>٢</sup> المحسوبة = ٣,٨٧، درجة الحرية = ١، مستوى  
المعنوية = ٠,٠٥

تشير بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

- ارتفاع المستوى التعليمي للقائمين بالرصد البيئي على المستوى العام للمنظمات التي أجريت عليها الدراسة، حيث كانت نسبة الممارسين الحاصلين على مؤهل جامعي (٧٣,٣%) في إجمالي العينة، في حين كانت نسبة الممارسين الحاصلين على مؤهل متوسط (صفر%). ويعتبر ذلك من دلائل اهتمام الإدارة العليا بالمنظمات محل الدراسة بأن يكون القائمين بالرصد البيئي بها ممن لهم خلفية علمية وثقافية عالية تؤهلهم لتحمل تبعات هذه الوظيفة والإسهام الفعال في رفع مكانة المنظمة وتحقيق أهدافها، وكانت النسبة الأكبر من هؤلاء المديرين بإجمالي العينة دارسين للتجارة وإدارة الأعمال بنسبة (٤٠%)، الاقتصاد والعلوم السياسية بنسبة (١٦,٦%)، الإعلام بنسبة (١٥%)، الآداب بنسبة (١٠%).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين نمط الاستراتيجية التنظيمية و طبيعة المؤهل الدراسي لمدير القضايا بها وهذا ما توضحه قيمة معامل التوافق (٠,٣٤).
- هناك ارتفاع ملحوظ في نسبة القائمون بالرصد البيئي بالمنظمات التي تطبق

استراتيجية التميز الحاصلين على مؤهل فوق جامعي (٦٦,٧%)، وهو ما يتفق مع المفهوم العلمى السليم للرصد البيئي من حيث ضرورة الارتفاع بمستوى المؤهل الدراسى الحاصل عليه الممارس، كما يتفق أيضاً مع إدراك الادارة العليا لأهمية عملية الرصد البيئي لهذه المنظمات ويؤكد ذلك عدم تعيين من هم من ذوى المؤهلات المتوسطة حيث جاءت النسبة (صفر).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ملكية المنظمات والمؤهل الدراسى ل بها وهذا ما توضحه قيمة كاس<sup>٢</sup> (٠,٥٠) بمستوى معنوية (٠,٤٨).  
نستخلص من اجمالى النتائج السابقة :

ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين نمط الاستراتيجية التى تطبقها المنظمة والاسلوب الذى تمارس به الرصد البيئي حيث ان:

- ان خصائص اسلوب ممارسة الرصد البيئي فى المنظمات التى تطبق استراتيجية تكلفة القيادة تتوافق مع خصائص كل من المنظور غير المباشر والمنظور المشروط لممارسة الرصد البيئي لان:

■ هذه المنظمات تمارس الرصد البيئي بشكل غير منتظم أو عندما تسمح الظروف.  
■ تاتى الاحداث العمالية فى مقدمة التغيرات البيئية التى تهتم هذه المنظمات برصدها.

■ ينخفض/ يندعم معدل اقتحام هذه المنظمات لبيئتها وتمثل ذلك فى اهتمام هذه المنظمات باتباع سياسة تجنب تأثيرات التغيرات والاحداث الاقتصادية والعمالية والتشريعية بدرجة كبيرة والقانونية بدرجة اقل.

■ تعتمد هذه المنظمات على اساليب اكتشاف ورصد التغيرات ذات التوجه الداخلى.

■ تعتمد هذه المنظمات على اساليب الاتصال الشخصى بدرجة كبيرة فى الرصد.

■ تستخدم هذه المنظمات المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي فى تعريف التطورات البيئية الحالية وليس الناشئة فقط .

- ان خصائص اسلوب ممارسة الرصد البيئي فى المنظمات التى تطبق استراتيجية التميز تتوافق مع خصائص كل من الاسلوب المقنن واسلوب البحث لممارسة الرصد البيئي لان:

■ هذه المنظمات تمارس الرصد البيئي بشكل منتظم ودورى وكجزء من العمل اليومى بها.



- تاتى التطورات القانونية فى مقدمة التغيرات البيئية التى تهتم هذه المنظمات برصدها.
- يرتفع معدل اقتحام هذه المنظمات لبيئتها وتمثل ذلك فى اهتمام هذه المنظمات باتباع سياسة طرح التغيرات والأحداث الاجتماعية والتكنولوجية والبيئية بدرجة كبيرة والعمالية والسياسية بدرجة اقل.
- تعتمد هذه المنظمات على اساليب اكتشاف ورصد التغيرات ذات التوجه الخارجى.
- تعتمد هذه المنظمات على مصادر المعلومات الموضوعية والعلمية الموثقة.
- تستخدم هذه المنظمات المعلومات الناتجة عن ممارسة الرصد البيئي فى استكشاف وتعريف وتقييم الاتجاهات الناشئة وتوجيه التخطيط وصنع القرار.

- (1) R. W. Reagan, Strategic Planning Creates Opportunities, **National Underwriter**, v. , n.6, 2001, p.17
- (2) J. Stopford, Should Strategy Makers Become Dream Weavers?, **Harvard Business Review**, v.79, n.1, 2001, p.166.
- (3) R. M Beal, competing effectively: environment scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, **Journal of Small Business Management**, v.38, n.1, 2000, p.28.
- (4) N. Venkatraman and J. E. Prescott, Environment-Strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, **strategic management journal**, v.11, 2000, p.13 .
- (5) R. L. Daft, L. Sormunen and D. Parks, Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance:an empirical study, **Strategic Management Journal**, v.9, 1998, p.124.
- (6) J. R Lang, R. J. Calatone and D. Gudmundson, Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities, **Journal of Small Business Management**, v.35, 1997, p.13.
- (7) J.D .Hunger and T.L. Wheelen, **Strategic management and business policies**, (N.Y: addison-wesley,2000).
- (8) H. Mintzberg and J. Q. Quinn, **The strategy process, concepts, contexts and cases**, (Englewood cliffs, new jersey: prentice hall,1991).
- (9) D. Nath and D. Sudharshan, Measuring strategic coherence, **Academy of Management Journal**, v.15, n.1, 1994, p.45.
- (10) E. Auster and W. Choo, environmental scanning by CEOs in two Canadian industries, **Journal of American society for information science** ,v.44, n.4, 1993, p.195.
- (11) C. W. Choo ,The art of scanning the environment, **American Society for Information Science**, v.25, n.3,1999, p.22.

- (12) S. D. Ferguson, Strategic planning for issues management :the communicator as environmental analyst, **Canadian Journal of Communication**, v.18, n.1, 2001 p.5
- (13) J. D. Hunger and T. L. Wheelen, **opcit.**
- (14) Howard Sutton, **Competitive Intelligence**, (New York: the conference board).
- (15) M. Mason, An eye toward the future, **Association Management**, v.53, n.1, 2010, p.90.
- (16) Chun Wei Choo, environmental scanning as information seeking and organizational learning, <http://choo.fis.utoronto.ca/ir/choo/choo.html>. 2002.
- (17) D. F. Jennings and J. R. Lumpkin, insights between environmental scanning activities and porter s generic strategies, **Journal of Management** ,v.18,n.4,p.792.

(١٨) رجعت الباحثة في هذه النقطة الى المراجع التالية:

- عارف محمد، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ورقة عمل مقدمة من معهد الدراسات التخصصية، مركز الدراسات الاستراتيجية ٢٠١١.
- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، (عمان: دار فريح للنشر، ٢٠٠٩)، ص ٥٠ .
- محمود خليفة جودة، الإدارة الاستراتيجية رؤية تطبيقية على المنظمة المصرية لحقوق الإنسان، ورقة عمل مقدمة في المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ٢٠١٣.
- Shyamal Gomes ,strategic management, (England :2012), p.103.
- (19) K. Azhar, **Strategic Management and Business Policy**, 3ed, (India: Tata Mccrian-Hill publishing), 2009, p.59.
- (20) Abdalla Hagen, Semere Haile and Ahmad Maghrabi, The impact of the type of strategy on environmental scanning activities in the banking industry: an international perspective, **International Journal of Commerce and Management**, v.13, 2003, p.3.

- (21) Kerry Tucker and Bill Trumpfheller , Building an Issues Management System, **Public Relations Journal**, v.45, n.11, 1993, p.36-37.
- (22) Kamel Rouibah, Environmental scanning ,anticipatory information and associated problems: insight from Kuwait, **Communications of the International Information Management Association**, v.3, 2012.
- (23) Kendra S. Albright, Environmental scanning :radar for success, **Information Management Journal**, v.38, 2004.
- (24) Danny Miller and Peter H. Friesen, Strategy –making in context: ten empirical archetypes, **Journal of Management Studies**, v.14, n.3, 1977.
- (25) Kenneth E. Newgren, Arthur A. Rasher and Margaret E. Laroe, An empirical investigation of the relationship between environmental assessment and corporate performance, **Paper Presented in the 44<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management**, 1984.
- (26) Marc J. Dollinger, Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance, **Academy of Management Journal**, v.27, n.2, 1984.
- (27) Josph John West, strategy, environmental scanning, and their effect upon firm performance :an exploratory study of the food service industry, **PhD**, Virginia polytechnic institute and state university.
- (28) R. P. Murphay, E.J. Smith and M.J. Daley, Environmental scanning practices among carriers of general freight, **Transportation Journal**, v.32, n.1,1992.
- (29) M. Yasai-Andekani and C.N. Nystrom, Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory, **Management Science**, v.42, n.2, 1993.
- (30) R. Subramanian, N. Fernandes and E. Harper, Environmental scanning in US companies :their nature and their relationship to performance, **Management International Review**, v.33, n.3,1993.

- (31) Ram Subramanian, Kamaleh Kumar and Charles Yauger, The scanning of task environments in hospitals :an empirical study, **Journal of Applied Business Research**, v.10, n.4, 1994.
- (32) I. S. Mohana Neil, The influence of firm s age and size on its environmental scanning activities, **Journal of Small Business Management**, v.33, n.4, 1995.
- (33) Mario Franco, Heiko Haase, Andre Magrinho and Joaquim Ramos Silva, Scanning practices and information sources: an empirical study of firm size, **Journal of Enterprise Information Management**, v.24, n.3, 2011.
- (34) O. Babatunde and Adebola O. Adebisi Bayode, Strategic environmental scanning and organization performance in a competitive business environment, **Economic insights: Trends and Challenges**, n.1, 2012.
- (35) R.L. Tung, Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organizational structure, **Academy of management journal**, v.22, n. 4, 1979.
- (36) Richard L. Daft, Juhani Sormunen and Don Parks, Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study, **Strategic Management Journal**, v.9, n.2, 1988.
- (37) Detelin S. Elenkov, Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior, **Strategic Management Journal**, v.18, n.4, 1997.
- (38) Liana Kourteli, Scanning the business external environment for information: evidence from Greece, **Information Research**, v.11, n.1, 2005.
- (39) Jianwen liao ,Harold Welsch and Michael Stoica, Environmental Turblance and scanning behavior: the moderating effects of organizational maturity, **Journal of Small Business Strategy**, v.19, n.1, 2008.

- (40) Michael Francis Murphy, Environmental scanning: a case study in higher education, **PhD**, university of Georgia.
- (41) James Garner Ptaszynski, Ed Quest as an organizational development activity: evaluating the benefits of environmental scanning, **PhD**, the University of north Carolina at chapel hill, 1989.
- (42) Chun Wei Choo, environmental scanning as information seeking and organizational learning, **op.cit.**
- (43) D.C. Hambrick, Environmental scanning and organizational strategy, **Strategic Management Journal**, v.3, n.2, 1982.
- (44) D. Miller, Matching strategies and strategy making: process, content and performance, **Human Relations**, v.42, n.3, 1989.
- (45) B. B. Tyler, K. L. Bettenhausen and R.L. Daft ,The use of low and high rich information sources and communication channels in developing and implementing competitive business strategy proceedings, **Annual Academy of Management Meeting**.
- (46) D.F. Jennings and J.R. Lumpkin, Insight between environmental scanning activities and porter generic strategies, **Journal of Management**, v.18, n.4, 1992.
- (47) M. Yasai-Andekani and C.N. Nystrom, Designs for Environmental Scanning Systems: Tests of a contingency theory, **op.cit.**
- (48) R. M. Beal, Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, **Journal of Small Business Management**, v.38, n.1, 2000.
- (49) K. Matsuno and J. T. Mentzer, The effect of strategy type on the market orientation –performance relationship, **Journal of Marketing**, v.64, n.4, 2000.
- (50) Kamalesh Kumar, Ram Subramanian, and Karen Strandholm, Competitive strategy ,environmental scanning and performance: a

context specific analysis of their relationship, **International Journal of Commerce and Management**, v.11,2001.

- (51) Abdalla Hagen, Semere Haile and Ahmad Maghrabi, **op.cit.**
- (52) Henry Iroegbu, The influence of external environmental factors on tourism market strategies in Africa, **Advances in Hospitality and Leisure**, v.6, 2010.
- (53) Azhdar Karami , An investigation on environmental scanning and growth strategy in hightech small and medium sized enterprises, **High Technology Small Firms Conference**, 21 – 23 May 2011, University of Twente, The Netherlands

(٥٤) اعتمدت الباحثة في هذه النقطة على المراجع التالية :

- R. E. White, Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation, **Strategic Management Journal**, v.7, n.3, 1986.
- Abdalla Hagen, Semere Haile and Ahmad Maghrabi, **op.cit.**
- Kamalesh kumar, Ram Subramanian, and Karen Strandholm, **opcit.**

(٥٥) رجعت الباحثة في هذه النقطة الى المراجع التالية:

- Chun Choo Wei ,The art of scanning the environment, **Bulletin of the American Society for Information Science**, v.25, n.3, 1999, p.13-19.
- Chun Choo Wei, **Information Management for the Intelligent Organization**, (London: information today, 2002).
- Chun Choo Wei, **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning Creat Knowledge and Make Decisions**, (oxford university press,1998).

## المراجع:

### أولاً المراجع العربية :

#### (١) البحوث غير المنشورة :

- عارف محمد ، المسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، ورقة عمل مقدمة من معهد الدراسات التخصصية ، مركز الدراسات الاستراتيجية ٢٠١١ .
- محمود خليفة جودة ، الادارة الاستراتيجية رؤية تطبيقية على المنظمة المصرية لحقوق الانسان ، ورقة عمل مقدمة في المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ٢٠١٣ .

#### (٢) الكتب :

- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية : المفهوم ، الاهمية ، التحديات ، (عمان : دار فريح للنشر ٢٠٠٩)، ص ٥٠ .

### ثانياً: المراجع الأجنبية

#### (١) البحوث غير المنشورة :

- Azhdar Karami , An investigation on environmental scanning and growth strategy in hightech small and medium sized enterprises, High Technology Small Firms Conference, 21 – 23 May 2011, University of Twente, The Netherlands.
- B. B. Tyler, K. L. Bettenhausen and R. L. Daft ,The use of low and high rich information sources and communication channels in developing and implementing competitive business strategy proceedings, Annual academy of management meeting.2008 .
- James Garner Ptaszynski ,Ed Quest as an organizational development activity: evaluating the benefits of environmental scanning, PHD, The University of north Carolina at chapel hill, 1989.
- Josph John West, strategy,environmental scanning, and their effect upon firm performance :an exploratory study of the food service industry,PHD, Virginia polytechnic institute and state university
- Kenneth E. Newgren, Arthur A. Rasher and Margaret E. Laroe, An empirical investigation of the relationship between environmental



assessment and corporate performance, **Paper presented in the 44th annual meeting of the academy of management**, 1984.

- Michael Francis Murphy, Environmental scanning: a case study in higher education, **PHD**, university of Georgia.

(٢) **الكتب:**

- **Chun choo wei, Information management for the intelligent organization**, (London: information today, 2002).
- **Chun choo wei, The knowing organization: how organizations use information to construct meaning creat knowledge and make decisions**, (oxfrd university press, 1998).
- H. Mintzberg and J. Q. Quinn, **The strategy process, concepts, contexts and cases**, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1991).
- Howard Sutton, **competitive intelligence**, (New York: the conference board, 2000).
- J. D. Hunger and T. L. Wheelen, **Strategic management and business policies**, (N.Y: Addison-Wesley, 2000).

٣- **البحوث المنشورة:**

- Abdalla Hagen ,Semere Haile and Ahmad Maghrabi, The impact of the type of strategy on environmental scanning activities in the banking industry :an international perspective, **International journal of commerce and management**, v.13 , 2003.
- Chun Choo Wei, The art of scanning the environment, **Bulletin of the American society for information science**, v.25, n.3, 1999, p.13-19.
- Chun Choo Wei, The art of scanning the environment, **American society for information science** ,v.25,n.3,1999,p.22.
- Danny Miller and Peter H. Friesen, Strategy – Making in context :ten empirical archetypes, **Journal of management studies** , v.14, n.3, 1977.

- D. C. Hambrick, Environmental scanning and organizational strategy, **Strategic management journal**, v.3, n.2, 1982.
- Detelin S. Elenkov, Strategic uncertainty and environmental scanning :the case for institutional influences on scanning behavior, **Strategic management journal**, v.18, n.4, 1997.
- D. F. Jennings and J. R. Lumpkin, Insight between environmental scanning activities and porter generic strategies, **Journal of management**, v.18, n.4, 1992.
- D. Miller, Matching Strategies and Strategy Making :process, content and performance, **Human relations**, v.42, n.3, 1989.
- D. Nath and D. Sudharshan, Measuring strategic coherence, **Academy of Management Journal**, v.15, n.1, 1994, p.45.
- E. Auster and W. Choo, environmental scanning by CEOs in two Canadian industries, **Journal of American society for information science**, v.44, n.4, 1993.
- Henry Iroegbu, The influence of external environmental factors on tourism market strategies in Africa, **Advances in hospitality and leisure**, v.6, 2010.
- I. S. Mohana Neil, The influence of firm s age and size on its environmental scanning activities, **Journal of small business management**, v.33, n.4, 1995.
- Jianwen liao, Harold Welsch and Michael Stoica, Environmental turbulance and scanning behavior:the moderating effects of organizational maturity, **Journal of small business strategy**, v.19, n.1, 2008.
- J.R Lang, R. J. Calatone and D. Gudmundson, Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities, **Journal Of Small Business Management**, v.35, 1997.
- J. Stopford, should strategy makers become dream weavers?, **Harvard Business Review**, v.79, n.1, 2001.

- Kamalesh Kumar, Ram Subramanian, and Karen Strandholm, Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship, **International journal of commerce and management**, v.11, 2001.
- Kamel Rouibah, Environmental scanning, anticipatory information and associated problems: insight from Kuwait, **Communications of the International Information Management Association** , v.3, 2012.
- Kendra S. Albright, Environmental scanning: radar for success, **information management journal**, v.38, 2004.
- Kerry Tucker and Bill Trumpfheller, Building an Issues Management System, **Public Relations Journal**, v.45, n.11, 1993.
- K.Matsuno and J.T.Mentzer, The effect of strategy type on the market orientation –performance relationship, **Journal of marketing**, v.64, n.4, 2000.
- Liana Kourтели, Scanning the business external environment for information :evidence from Greece, **Information Research**, v.11, n.1, 2005.
- Marc J. Dollinger, Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance, **Academy of management journal**, v.27, n.2, 1984
- Mario Franco ,Heiko Haase, Andre Magrinho and Joaquim Ramos Silva, Scanning practices and information sources :an empirical study of firm size, **Journal of enterprise information management**, v.24, n.3, 2011.
- M. Mason, an eye toward the future, **Association management**, v.53, n.1, 2010.
- M. Yasai-Andekani and C.N. Nystrom, Designs for environmental scanning systems: tests of a contingency theory, **Management science**, v.42, n.2, 1993.

- N. Venkatraman and J. E. Prescott, Environment-Strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, **strategic management journal**, v.11, 2000.
- O. Babatunde and Adebola O. Adebisi Bayode, Strategic environmental scanning and organization performance in a competitive business environment, **Economic insights:trends and challenges**, n.1, 2012.
- Ram Subramanian, Kamaleh Kumar and Charles Yauger, The scanning of task environments in hospitals: an empirical study, **Journal of applied business research**, v.10, n.4, 1994.
- R. E. White, Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation, **Strategic Management Journal**, v.7, n.3, 1986.
- Richard L. Daft, Juhani Sormunen and Don Parks, Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study, **strategic management journal**, v.9, n.2, 1988.
- R. L. Daft, L. Sormunen and D. Parks, Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, **Strategic management journal**, v. 9, 1998.
- R. L. Tung, Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organizational structure, **Academy of management journal**, v. 22, n. 4, 1979.
- R. M Beal, Competing effectively: environment scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms, **Journal of small business management**, v.38, n.1, 2000.
- R. P. Murphay, E.J. Smith and M.J. Daley, Environmental scanning practices among carriers of general freight, **Transportation Journal**, v.32, n.1, 1992.

- R. Subramanian, N. Fernandes and E. Harper, Environmental Scanning in US companies: their nature and their relationship to performance, **Management international review**, v.33, n.3, 1993
- R. W. Reagan, Strategic planning creates opportunities, **national underwriter**, v.105, n.6, 2001.
- S. D. Ferguson, strategic planning for issues management: the communicator as environmental analyst, **Canadian journal of communication**, v.18, n.1, 2001.

**مواقع على الانترنت:**

- Chun wei choo, environmental scanning as information seeking and organizational learning,  
**<http://choo.fis.utoronto.ca/ir/choo/choo.html>**.2002.
- Emerald.
- Google search.
- All academy.