



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - محكمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثالثة والأربعين

Vol. 43, No.2; Apr. 2025

# عدد أبريل 2025



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد صالح هاشم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية:  
بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر

**The Impact of Strategic Foresight on Enhancing Marketing Risk Management:  
An Application to a Sample of Electrical Appliances Industry Companies in  
Egypt**

مقدم من

**د. عبد العزيز دسوقي كمال عبد العزيز نويجي**

مدرس إدارة الأعمال بشعبة التسويق

المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات بالتجمع الأول - القاهرة الجديدة

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، صممت قائمة استقصاء استهدفت الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، ولأغراض البحث تم أخذ عينة عشوائية احتمالية حجمها (٥٠) شركة، حيث تم توزيع (٤٠٠) قائمة استقصاء على عينة الدراسة، تم استرداد (٣٢٣) قائمة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي، تم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.V22، توصلت الدراسة الى نتائج منها: التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب من الشركة مراقبة مستمرة للتطورات في بيئتها الداخلية والخارجية، الشركة المرنة والقادرة على التكيف مع التغيرات السوقية تضمن بقاءها في الأسواق وتعزز قدراتها التنافسية، بناء السيناريوهات تساعد الشركة على تصور مختلف الاتجاهات المستقبلية وتوجيه الجهود لتحقيق احتياجات ورغبات العملاء، تمكن اليقظة الاستراتيجية الشركة على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة مما يزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات في الأسواق، وضع سيناريوهات للاحتتمالات السلبية التي قد تواجه المنتج يخفض مستوى حدوث مخاطر المنتج، استخدام مزيجاً من قنوات الترويج المختلفة يخفض مستوى حدوث مخاطر الترويج، التأكد من أن قنوات الترويج تتوافق مع الجمهور المستهدف يخفض مستوى حدوث مخاطر الترويج، تنبئ استراتيجيات متعددة ومتكاملة للتوزيع يخفض مستوى حدوث مخاطر التوزيع، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: عدم الاعتماد على بعد واحد من أبعاد الاستشراف الإستراتيجي بل العمل على التنوع بين أبعاده المختلفة في كافة المستويات التنظيمية، وإدراج الدورات التدريبية التي تتناول الاستشراف الاستراتيجي ضمن مصفوفة التدريب وذلك للعمل على زيادة الوعي بها على كافة المستويات التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستشراف الاستراتيجي، إدارة المخاطر التسويقية، التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the impact of strategic foresight on enhancing marketing risk management in electrical appliance manufacturing companies in Egypt. To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive-analytical method. A survey was designed targeting senior and middle management in electrical appliance manufacturing companies in Egypt. For the purposes of the research, a probabilistic random sample of 50 companies was selected, with 400 questionnaires distributed to the study sample. A total of 323 valid questionnaires were retrieved and analyzed using the SPSS.V22 statistical package.

The study reached several conclusions, including the following: effective strategic planning requires continuous monitoring of developments in the company's internal and external environment; a flexible company that can adapt to market changes ensures its survival in the markets and enhances its competitive capabilities; scenario building helps the company to visualize different future trends and direct efforts to meet customer needs and desires; strategic vigilance enables the company to make well-informed and quick decisions, increasing its ability to respond to market changes; developing scenarios for potential negative outcomes related to the product reduces the likelihood of product risks; using a mix of different promotional channels reduces the occurrence of promotional risks; ensuring that promotional channels align with the target audience reduces the level of promotional risks; and adopting multiple and integrated distribution strategies reduces the occurrence of distribution risks.

Based on these findings, the study recommended several actions, including avoiding reliance on a single dimension of strategic foresight and instead diversifying its dimensions across all organizational levels, and incorporating training courses on strategic foresight within the training matrix to raise awareness at all organizational levels.

**Keywords:** Strategic Foresight, Marketing Risk Management, Strategic Planning, Scenario Building, Strategic Alertness, Strategic Vision, Product Risks, Pricing Risks, Promotion Risks, Distribution Risks.

## ١. المقدمة

تعد إدارة المخاطر التسويقية عنصر هام وفعال للشركات بمختلف أنشطتها، وتمثل مجموعة من الأنشطة والمهام التي تقلل من الآثار السلبية للمخاطر التسويقية التي تؤثر على قيمة الشركة واستمراريتها على المدى البعيد، إذ في السنوات الأخيرة كان هناك وعي متزايد حول أهمية إدارة المخاطر التسويقية في الشركات، وهذه الاتجاهات مدفوعة بالأزمات الاقتصادية والمالية والصحية المحلية والإقليمية والدولية، وارتفاع معدل عدم اليقين في المستقبل، دفع الشركات الى الاهتمام بدراسة وتحديد وتقييم المخاطر التسويقية في بيئتها في الوقت المناسب، حيث أن الشركات التي لديها أنظمة إدارة مخاطر تسويقية استباقية تكون أكثر مرونة في حالة حدوث الأزمات ومواجهة المخاطر (Pecina et al., 2022)، ويعتبر قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر من أبرز القطاعات التي تتميز بريادتها لأداة الاستشراف الإستراتيجي، وعلى الرغم من أن الأزمات والمخاطر تحدث لا مفر منها، إلا أنه يمكن احتواؤها بشكل فعال من خلال بناء نظام لإدارة المخاطر والأزمات التسويقية، كما أن احتواء المخاطر والأزمات التي تحدث في عمليات التوزيع والإمداد، النقل، وارتفاع التكاليف، وقدرة الشركات على التعامل معها بفعالية وكفاءة، يعد أمراً هاماً في الفترة الراهنة، لذا لا بد من بناء نظام للاستشراف الاستراتيجي لتقليل مخاطر عدم تناسق المعلومات، وتقليل التكاليف، وتحسين كفاءة التوزيع والإمداد في حالات المخاطر والأزمات (Wu & Wang, 2021).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أي مدى طور قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر من أدواته المتمثلة في الاستشراف الإستراتيجي للوصول إلى إدارة المخاطر التسويقية في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية والصحية.

## ٢. الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في سعيه لزيادة قدرته المعرفية بموضوع البحث من الناحيتين العلمية والنظرية، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي سليم، ووضع فروض الدراسة التي سيتم إثبات قبولها أو رفضها، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي ستبني عليها الدراسة.

**المرحلة الأولى:** من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

**المرحلة الثانية:** في إطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحث بدراسة استطلاعية للوقوف على المشاكل الواقعية من خلال توزيع استمارة استقصاء على عينة ميسرة مكونة من (٢٠) من مديري الإدارات في الشركات محل الدراسة، وكان محور هذه الاستمارة يدور حول التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية.

وقد تبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التالي:

- (١) أجمعت أغلبية آراء عينة الدراسة إلى أن تقنيات الاستشراف الإستراتيجي تستهدف تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية بما فيها إدارة المخاطر التسويقية، حسب استيعابهم لتلك الأبعاد.
- (٢) تبين أن هناك نسبة من مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية ليس لديهم وعي بمفهوم الاستشراف الاستراتيجي وإدارة إدارة المخاطر التسويقية.
- (٣) تفاوتت إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية عن مدى الاعتماد على الاستشراف الاستراتيجي في إدارة المخاطر التسويقية للشركة.
- (٤) أشارت بعض آراء عينة الدراسة أن استراتيجية شركاتهم تعتمد على الاستشراف الاستراتيجي كأحد أساليب إدارة المخاطر التسويقية.

### ٣. مشكلة البحث

تواجه الشركات تغييرات بيئية متشابكة في البيئة الداخلية والخارجية من تطورات تكنولوجية، وبيئة المنافسة، والأزمات المالية والصحية، كل هذه الظروف جعلت من الشركات أمام خيارين، إما أن تبقى مكانها والجميع يتطور من حولها، أو أن تطور أدواتها لتلائم التغيرات وتبقى في السباق والمنافسة، ومن أهم هذه الأدوات هي إدارة المخاطر التسويقية حتي تتمكن الشركات من تقادي هذه المخاطر قبل وقوعها أو لتقليل أضرارها في حال تعذر تقاديها، وحتى تتمكن الشركة من إدارة مخاطرها التسويقية لا بد من اتباعها نهج الاستشراف الإستراتيجي فالشركة التي تمتلك القدرة على التخطيط الإستراتيجي، وبناء السيناريوهات ، واليقظة الاستراتيجية ، ولديها رؤية إستراتيجية، ترتفع مستوى إدارة المخاطر التسويقية لديها (نبيل وحمود، ٢٠٢٢، ص ١٠٨)، (بدر، ٢٠٢٣، ص ٣١) (قحطان، والحميري، ٢٠٢٣ ص ٤٥).

لقد حاول الباحث التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في حدود علم الباحث التي تناولت أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة

في هذا الموضوع تم تطبيقها على قطاع الأجهزة الكهربائية في مصر في حدود علم الباحث، وعليه يعتبر عدم أو ضعف تطبيقها حالة تستحق البحث والدراسة ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده (مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع): بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر؟

وينبثق من التساؤل السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١) ما أثر التخطيط الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية: بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.
- ٢) ما أثر بناء السيناريوهات على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية: بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.
- ٣) ما أثر اليقظة الاستراتيجية على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية: بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.
- ٤) ما أثر الرؤية الاستراتيجية على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية: بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

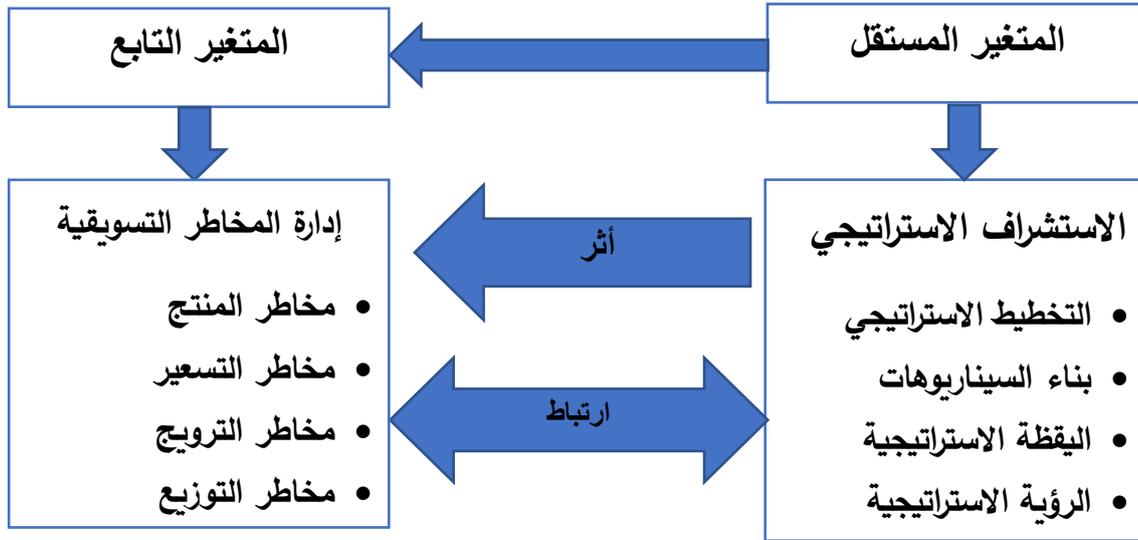
#### ٤. أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) وأثره في إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده (مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع) في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، من خلال ما يلي:

- ١) التعرف على تقنيات الاستشراف الاستراتيجي في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر وتحديد مستوى تبني الشركات محل الدراسة لها.
- ٢) التعرف على إدارة المخاطر التسويقية وتأثيرها على الشركات محل الدراسة.
- ٣) تحديد ووصف نوع وقوة العلاقة بين الاستشراف الاستراتيجي وأبعاد إدارة المخاطر التسويقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

٤) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تقيد في تعظيم إدارة المخاطر التسويقية من خلال الاستشراف الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة.

## ٥. نموذج البحث



شكل (١) نموذج الدراسة، المصدر: إعداد الباحث

## ٦. فروض البحث

- في نطاق مشكلة وأهداف ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية بأبعادها مجتمعة (مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع) بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
  - **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي على إدارة المخاطر التسويقية بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبناء السيناريوهات على إدارة المخاطر التسويقية بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة الإستراتيجية على إدارة المخاطر التسويقية بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الإستراتيجية على إدارة المخاطر التسويقية بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر العاملين في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

## ٧. أهمية البحث

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين أساسيين هما:

### ١/٧ - الأهمية العلمية

- (١) يعد الاستشراف الاستراتيجي من أهم العلوم الإدارية في عصر تتنافس فيه الشركات نحو التطوير، والتميز، من خلال امتلاك الأسبقية المعلوماتية.
- (٢) الأهمية التي تتميز بها الدراسة الحالية أنها تناولت الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (التخطيط الإستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) وإدارة المخاطر التسويقية بأبعاده (مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع).
- (٣) من المتوقع أن تكون الدراسة خطوة للانطلاق في دراسات أخرى لمتغيرات لها علاقة بـ (الاستشراف الإستراتيجي، إدارة المخاطر التسويقية)، مما يثري المكتبات المصرية والعربية بالمعرفة في العلوم الإدارية الحديثة.

### ٢/٧ - الأهمية التطبيقية

- (١) تساهم الدراسة في تقديم المعلومات والمعرفة لإدارة الشركات حتى تتمكن من إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب والذي من شأنه أن يساهم في رفع فعالية وكفاءة الشركات في إدارة المخاطر التسويقية.
- (٢) تشجيع قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر على تطوير مستوى منتجاته وخدماته في ظل بيئة ديناميكية تتغير بشكل سريع ومستمر من خلال استخدام أساليب ومناهج حديثة وطرق تطبيقها.

٣) مساعدة قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر في مواجهة التحديات، إذ يسهم البحث في لفت انتباه مديري هذه الشركات إلى موضوع الاستشراف الاستراتيجي، التي تمكن إدارة هذه الشركات من استباق المخاطر والأزمات والتغيرات في البيئة وإدارتها قبل وقوعها والتكيف معها أثناء وبعد وقوعها.

٤) تم التركيز على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر حيث أنه قطاع مهم جداً في الاقتصاد المصري، حيث أن سوق الأجهزة الكهربائية والإلكترونية في مصر يبلغ حوالي (١٠٠) مليار جنيه مصري وبنسبة نمو سنوية تتراوح بين (٥٪) إلى (٦٪) سنوياً. حيث أن سوق الأجهزة الكهربائية الكبيرة في مصر بلغ (٦,٧) مليون وحدة بقيمة (٣٠,٥) مليار جنيه في ٢٠١٨، وتراجع حجم سوق لأجهزة الكهربائية الكبيرة إلى (٦,٢٧) مليون وحدة بقيمة (٣٠,٩) مليار جنيه مصري وزاد بنسبة ١٪ في الكمية و٣٪ في القيمة خلال ٢٠١٩ وتراجعت معدلات النمو في ٢٠٢٠ نتيجة للأوضاع الاقتصادية العالمية والأوضاع الصحية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠) (نادر، ٢٠٢٤، ص ٩٠).

٥) أما عن الأجهزة المنزلية الصغيرة بلغ حجم السوق في ٢٠١٧ (٧,٤) مليون وحدة بقيمة (٤,١٩) مليار جنيه مصري وانخفض في ٢٠١٨ إلى (٧,١) مليون وحدة بقيمة (٤,٣٨) مليار جنيه مصري ثم ارتفع في ٢٠١٩ بنسبة (٥٪) وفي العام ٢٠٢٠ توقف النمو عند (٢٪) نظراً لأزمة فيروس كورونا (كوفيد-١٩) التي ضربت العالم أجمع. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠) (نادر، ٢٠٢٤، ص ٩٠).

## ٨. الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١/٨ التعريفات الإجرائية

حسب متغيرات الدراسة ومن وجهة نظر الباحث ونموذج الدراسة تم رصد التعريفات الإجرائية كما يلي:

١- الاستشراف الإستراتيجي: هو تطلع قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية نحو المستقبل لتوقع طبيعة التغيرات في المستقبل باستخدام معلومات من الماضي والحاضر ومن ثم التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل.

٢- التخطيط الإستراتيجي: تحديد التوجه المستقبلي لقطاع صناعة الأجهزة الكهربائية من خلال تحديد الأنشطة المتوقعة أن يقوم بها، مع الأخذ بالاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

٣-بناء السيناريوهات: منهجية تقوم على بناء الوضع المستقبلي لقطاع صناعة الأجهزة الكهربائية من خلال الفهم الإستراتيجي المتكامل لمجموعة الأحداث واحتمالية حدوثها للخروج ببدايل ذات فهم علمي تقوم على التفكير الإستراتيجي للتغيرات في التي قد تحدث في المستقبل.

٤-اليقظة الإستراتيجية: عملية إدارية لإدارة المعلومات في بيئة قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية والمرتبطة بجميع أنشطة هذا القطاع من عمليات وخدمات، وتعتمد على جمع البيانات وتحليلها حول المنافسين والعملاء والأسواق والتكنولوجيا الجديدة، للبقاء بحالة استعداد وتقديم كافة المعلومات لمتخذ القرار بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

٥-الرؤية الإستراتيجية: تعبر عن مستقبل قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في المدى البعيد وهي أساس بناء إستراتيجية قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية لكونها تحدد الرؤية والتطورات والأهداف بعيدة المدى التي يتوجب أن يسعى إليها.

٦-إدارة المخاطر التسويقية: هي عملية تحديد، تحليل، تقييم، والتعامل مع المخاطر التسويقية المحتملة التي قد تواجه قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، وتهدف هذه العملية إلى تقليل تأثير المخاطر التسويقية على أهداف الشركة والربح المستهدف.

## ٢/٨ الاستشراف الاستراتيجي

### ١/٢/٨ مفهوم الاستشراف الإستراتيجي:

عرف (فاضل، والعمري، ٢٠٢٣، ص ٤٢١) الاستشراف الاستراتيجي بأنه: القدرة على توقع الأحداث في المستقبل قبل حدوثها ومساعدة الشركات للتعامل معها.

و**عرف أيضا (Schweitzer et al.,2019: 50)** الاستشراف الاستراتيجي بأنه ممارسات تسمح للشركات بوضع الأساس للتمييز والتنافس في المستقبل.

و**عرف (Trier,2020:6)** الاستشراف الاستراتيجي بأنه طريقة الشركة لتخيل المستقبل بناء على المعرفة الحالية.

و**يعرف الباحث الاستشراف الاستراتيجي بأنه:** منهجية علمية استكشاف المستقبل بشكل منهجي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم الاتجاهات والتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والداخلية للشركات، بهدف فهم كيفية تأثير هذه التغيرات على أنشطتها واستراتيجياتها المستقبلية.

## ٢/٢/٨ أهمية الاستشراف الاستراتيجي

- أشار (فاضل، والعمري، ٢٠٢٣، ص ٤٢٤) إلى أهمية الاستشراف الاستراتيجي من خلال ما يلي:
- (١) مساعد المديرين على تنسيق إمكانياتهم المتاحة بالإضافة إلى منح المديرين رؤية عن التغييرات المتعلقة بالمنافسين والأسوق.
  - (٢) مساعد المديرين على التنبؤ بالفرص المتاحة في الأسواق والتهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة في المستقبل.
  - (٣) يساعد الاستشراف الاستراتيجي في عملية التخطيط، وتوفر رؤية عن المستقبل والبدائل لاختيار أفضل البدائل.
  - (٤) الاستشراف الاستراتيجي يساعد الشركات في مواجهة المستقبل والاستعداد لتغييراته الشاملة والسريعة.

## ٣/٢/٨ أهداف الاستشراف الاستراتيجي

وبحسب رأي (Mandel & Barnes,2018:31) و(فاضل، والعمري، ٢٠٢٣، ص ٤٢٤) و(أحمد وعلى، ٢٠٢٢، ص ٧) فإن أهداف الاستشراف الاستراتيجي:

- (١) اكتشاف المشاكل أو المخاطر والاستعداد لها قبل حدوثها لمواجهةها ومنع حدوثها أو الحد من أثارها.
- (٢) اكتشاف اتجاهات جديدة تحقق ما ترغب به الشركة.
- (٣) التعرف على الخيارات الممكنة والمتاحة والمقارنة بينهم واختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.
- (٤) خلق الوعي فيما يتعلق بالتحديات والتغيرات في المستقبل التي تواجه الشركة.
- (٥) البحث عن التكنولوجيا المستقبلية والتحديات التكنولوجية المستقبلية.
- (٦) توجيه البحث والابتكار في الشركات بما يحقق أهداف الشركة في المستقبل.
- (٧) تسمح للمديرين بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- (٨) دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل.
- (٩) القدرة على رؤية الاتجاهات المحتملة في المستقبل عبر مسح عوامل الماضي والتنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالشركة في المستقبل.

## ٤/٢/٨ أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

يمكن القول أن معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به كل من (حمود، والعطوي، ٢٠٢٢، ص ٤٨٢)، (فاضل، والعمري، ٢٠٢٣، ص ٤٢٥) (قحطان، والحميري، ٢٠٢٣، ص ٤٩) (abadi,2019:63) حول أبعاد الاستشراف الاستراتيجي هذا من جانب، ومن جانب آخر يرى

الباحث أن هذه الأبعاد تلائم طبيعة الدراسة الحالية وهذه الأبعاد هي **(التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية)** والتي سيتم توضيحها بشيء من الإيجاز وكما يأتي:

- **التخطيط الإستراتيجي:** هي عملية تشمل رسم الإطار العام لاستراتيجية الشركة، وذلك يتطلب دراسة بيئة الشركة من كافة النواحي التنظيمية، والاقتصادية، والاجتماعية ورصد الفرص والتحديات التي تؤثر في عمل الشركة، ومن ثم تحديد الأهداف والغايات، ومن ثم اختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف، حيث يترتب على عملية التخطيط الاستراتيجي رسم السياسات وبناء الخطط وتصميم البرامج والموازنات وتحديد الإجراءات في ضوء الواقع الحالي بما يخدم تحقيق أهداف المستقبل **(الجزري، ٢٠١٩)**. فالتخطيط هو رسم الأهداف المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، ثم جمع جميع الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج **(المناصرة، ٢٠١٩)**. حيث أن التخطيط يتناول محاولة الاستشراف الاستراتيجي للأحداث مما يجعل الشركة في موقف يسمح لها بتقدير التغيرات في المستقبل وعدم ترك الأمور للصدفة، فالتخطيط الإستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة على بيئة الشركة الداخلية والخارجية أثناء تنفيذ الأهداف **(الحبشي، ٢٠١٠، ٧٠)**.

- **بناء السيناريوهات:** هي إحدى أساليب الاستشراف الاستراتيجي، حيث تركز على وضع تصورات، أو بدائل لشكل المستقبل، وأحداثه المرتقبة، وتوظف كأحد أساليب الاستشراف الإستراتيجي للتركيز على بعض الأحداث المهمة والمحتمل حدوثها في المستقبل، لذا يعد السيناريو استعراضاً لكل الاحتمالات المتوقعة الوقوع في المستقبل، وسيناريوهات المستقبل هي الوصف لأبعاد المستقبل المحتملة بدءاً من الوضع الحالي، ووصولاً إلى نقطة محددة في المستقبل **(نصار، ٢٠٢١)**. إن منهجية بناء السيناريو هي واحدة من أكثر مناهج الاستشراف الاستراتيجي ذكاء لوضع تصور بالبدائل التي يجب أن تقوم بها الشركات في حالات عدم التأكد والبيئة سريعة التغير من أجل التكيف والانسجام مع هذه التغيرات **(الوكيل، ٢٠٢٢)**، إن الصفات الرئيسية لتخطيط السيناريو هي الحوار والمحادثة والتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية، والتي يتم مشاركتها بين المشاركين في جلسات العصف الذهني، لتطوير سيناريوهات محتملة **(Sparks, McCann, 2021)**.

- **اليقظة الإستراتيجية:** هي عملية مستمرة تستهدف تتبع ومراقبة التغيرات المحيطة بالشركة داخلياً وخارجياً من خلال الملاحظة، والبحث، والجمع، والتخزين، والتحليل، والاستنتاج، ثم نشر النتيجة المتوصل إليها بهدف خفض حالات عدم التأكد ورفع المعرفة ودعم متخذ القرار داخل الشركة لتحقيق الأهداف **(عوابد، وطلبية، ٢٠١٩)**، ويعد البحث عن المعلومات هو الخطوة الأولى لليقظة الإستراتيجية

من خلال تحديد مجال اليقظة وتحديد ما يجب مراقبته وأين توجد المعلومات، ثم الحصول عليها ووضع خطة عمل، ثم يتم تحليل المعلومات ومعالجتها وإنشاء توازن معرفي لاستخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار (Alshaer, ٢٠٢٠).

- الرؤية الإستراتيجية: الرؤية موجهة نحو المستقبل وتصف المكان الذي ترغب الشركة أن تكون فيه في المستقبل، وتعطي صورة واضحة لما تريد أن تكون عليه الشركة في المستقبل، إذ تعتبر بيانات الرؤية من المحركات الرئيسية للابتكار التنظيمي، والتزام وتحفيز العاملين، والكفاءة والفعالية، والنجاح في التنافس (Bowen, ٢٠١٩)، الرؤية رأي مبني على إطار قيمي ومعرفي ومهاري لها منهج علمي ، بدءا من تعريف المشكلة، ثم جمع البيانات وتحليلها وربط الأسباب بالنتائج، و ثم اقتراح البدائل واختيار الأفضل وتنفيذ ومتابعة والتقييم للتعرف على مناطق القوة والضعف لاتخاذ التدابير التصحيحية (السند، ٢٠١٨)، الرؤية الإستراتيجية لديها القدرة على التأثير على أداء الشركة فوضوح الرؤية أمام جميع العاملين في الشركة تمكنهم من الفهم والعمل من أجل تحقيق الرؤية، تعد الرؤية المفعمة بالدافع والطاقة تمكن العاملين من التحدث عن هدف الشركة ورؤيتها بإيجابية مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية . (Ouma & Mosoti, 2018, 101)

في ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الاستشراف الإستراتيجي عملية جماعية متكاملة لرصد المستقبل من خلال مجموعة من الأدوات والأساليب معنية بإجراء التخطيط الإستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الإستراتيجية، وفهم الرؤية الإستراتيجية للشركة من خلال تناول الأحداث في الماضي والحاضر واستكشاف المستقبل بكل جوانبها وأثره في بيئة الشركة الداخلية والخارجية والتي يؤدي إلى التعرف على الفرص لاستغلالها والتهديدات التي يمكن تجنبها أو التقليل من آثارها في حال كان لابد من مواجهتها لتمكين الشركة من صنع القرارات الملائمة لحل المشكل في حالة عدم التأكد البيئي.

#### ٥/٢/٨ الفرق بين الاستشراف الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي إطارا فكري متكامل تشارك فيه جميع مستويات الإدارة لتحليل بيئة الشركة وتقييم قدراتها وصياغة الرسالة والأهداف واختيار الاستراتيجيات ووضع السياسات والخطط والموازنات لتحقيق أهداف ورسالة الشركة. وتعد عملية الاستشراف الإستراتيجي عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المستقبلية، ووضع رؤى متوسطة وطويلة المدى تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر (الهنداوي وآخرون، ٢٠١٧) (محمد ومي وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٩).

ويستنتج الباحث مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عمل فكري متكامل يتم وضعه لحل

المشكل وتطوير العمل وفقاً للمعطيات الحالية في الوقت الحالي، بينما الاستشراف الإستراتيجي هو عمل فكري يتم التوصل لمعطياته من خلال قراءة الواقع والتنبؤ بالمستقبل وبناءً عليه يتم وضع خطط متوسطة وطويلة المدى لتحقيق الأهداف مع تطورات المستقبل المتوقعة. ويمكن القول بأن عملية الاستشراف الإستراتيجي تعد بمثابة المدخل الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال.

### ٣/٨ إدارة المخاطر التسويقية

#### ١/ ٣/٨ مفهوم المخاطر التسويقية

المخاطر التسويقية هي "مجموع العوائق التي تحد من تحقيق الأهداف التسويقية للشركة (حسين، ٢٠٢١: ٥٥)، وهذا يستوجب من الشركة فهم العملاء والظروف المحيطة بهم، كونها تساعد على التحديد الدقيق لمتطلبات الأسواق، والقدرة على التنافس مع الشركات الأخرى وهناك مخاطر تسويقية تتعلق بالبحث وتطوير المنتجات والخدمات، وتحديد الأسواق المستهدفة، ومعرفة العملاء الحاليين والمحتملين، (كريمات وآخرون، ٢٠٢١: ١٨٧)، كما تتعلق المخاطر التسويقية في خسارة أو فقدان جزء من السوق، أو فقدان شريحة من العملاء المتعاملين مع منتجات وخدمات الشركة، وهذه تعد من أشد المخاطر التسويقية نتيجة عدم الاهتمام بالاحتفاظ بالعملاء والتركيز على رغباتهم وحاجاتهم (233: Kotler, 2018)، وتأتي تلك المخاطر التسويقية نتيجة عمل الشركة في بيئات متغيرة غير مستقرة وغير مؤكدة مما يجعلها في حيلة وحذر أثناء تأدية انشطتها (عباس، ٢٠١٩: ١٧٣).  
بذلك يرى الباحث أن المخاطر التسويقية تعني "الأنشطة أو الأحداث التي تعنى بالعملية التسويقية والتي تتطلب تهيئة مزيج تسويقي مناسب، ودراسة احتياجات العملاء وأذواقهم، وفهم الأسواق والمنافسين.

٢/ ٣/٨ إدارة المخاطر التسويقية: إن إدارة الاحتمالات والخسائر التي تنشأ من خلال أنشطة الشركة التسويقية، ومن ضمنها أنشطة المزيج التسويقي المتمثلة بالتسعير وتحديث المنتجات، ووسائل الترويج، وقنوات التوزيع، والتعامل مع العملاء وإيرادات المبيعات ما هي إلا وجه من أوجه المخاطر التسويقية التي تقابلها الشركة في تسويق منتجاتها أو خدماتها، وهنا يأتي دور الشركات في التعامل مع المخاطر التسويقية المحتملة على نحو منظم وتقييمها بشكل متوازن. (كريمات وآخرون، ٢٠٢١: ١٨٧).  
(المغربي، ٢٠٢٢: ١٧).

بذلك يرى الباحث أن عمل الشركات في ظل بيئة عدم التأكد تحتاج إلى فهم ديناميكية السوق القائمة، واستكشاف محيط تلك الأسواق من أجل رسم السياسات والاستراتيجيات الملائمة لدعم أنشطتها السوقية والمالية الملائمة.

### ٣/٣/٨ أهمية إدارة المخاطر التسويقية

تظهر أهمية إدارة المخاطر التسويقية في الشركات على النحو التالي وفقاً لـ: ( Moss & Mario, Zhang & Gao, 2019: 1423)، (خضر وناظم، ٢٠٢٣، ص ١٠٨).

- (١) تشكيل فريق عمل لإدارة المخاطر التسويقية يكون أكثر تعاوناً ودراية بمحيط الشركة والمنافسين.
- (٢) رسم السياسات والاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المخاطر التسويقية الحالية والمحتملة.
- (٣) وضع أسس قوية لتعزيز الأداء التسويقي للشركة.
- (٤) العمل على مقارنة الأهداف الموضوعية والمخططة مع المتحقق منها.
- (٥) اتخاذ القرارات الصحيحة بعد الدراسة التفصيلية للمخاطر التسويقية المبنية على المعرفة والوعي.

### ٣/٤/٨ أنواع المخاطر التسويقية

يرى (Kotler & Keller, 2018: 241) و (فرحان، ٢٠١٩: ٧٥) و(خضر وناظم، ٢٠٢٣، ص ١٠٩) (ومان وأميرة، ٢٠٢٢، ص ٤٠) أن هناك أنواع عديدة من المخاطر التسويقية المصاحبة للأنشطة التسويقية للشركة، ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تلائم طبيعة الدراسة الحالية وهذه الأبعاد هي (مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع) والتي سيتم توضيحها بشيء من الإيجاز وكما يأتي:

- **مخاطر المنتج:** وتتمثل بمخاطر تقديم المنتجات والخدمات وتحديثها وتطويرها وجعلها مغايرة عن المنتجات والخدمات الحالية المتوفرة في الأسواق، أو العمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة، وطرحها في الأسواق، ومنافسة المنتجات والخدمات مع ما يقدمها المنافسين.
  - **مخاطر التسعير:** وتتمثل بما يعرف بتضارب أسعار المنتجات والخدمات، فضلاً عن التمايز عن أسعار المنافسين، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتسعير المنتجات والخدمات الجديدة.
  - **مخاطر التوزيع:** وتنشأ من تعارض مصالح الوسطاء في القنوات التوزيعية، فضلاً عن مخاطر نقص مخزون المنتجات وعجز الشركة عن سد احتياجات الأسواق.
  - **مخاطر الترويج:** وتتمثل بسوء اختيار وسيلة الترويج المناسبة، والكيفية المناسبة لتوظيفها في خدمة أهداف الشركة وتحقيقها، والمتمثلة بالأساس في سرعة الوصول إلى العملاء، لاسيما بعد ظهور الوسائل الإلكترونية، ومنها الترويج عبر مواقع التواصل الاجتماعية.
- ويرى الباحث أن الهدف الرئيسي من تقديم الشركة للمنتجات والخدمات وإدارة المخاطر التسويقية يكمن في تعظيم الربح، وزيادة القيمة مقارنة بالشركات المنافسة، فهناك مخاطر تسويقية أخرى تتمثل بخطر عدم وصول الشركة إلى تحقيق الوفاء والالتزام بالمسؤولية والأهداف السوقية بسبب تنوع المتغيرات

والعوامل المؤثرة في أنشطة الشركة، فتكون الشركة ملزمة بالخروج من الخسائر وتحقيق المكاسب بعد دراسة مسببات فشلها أو خسارتها.

#### ٤/٨ العلاقة بين الاستشراف الإستراتيجي وإدارة المخاطر التسويقية

حتى مفهوم إدارة المخاطر التسويقية باهتمام متزايد في الفترة الأخيرة، حيث ينبغي أن يكون جزء أساسي من إدارة أو نشاط الشركة، فهي عملية يتم من خلالها المعالجة المنهجية للمخاطر التسويقية، من خلال تركيز الإدارة الجيد على المخاطر التسويقية والتنبؤ بها وتحديدها ومعالجتها وتخفيض أثر المخاطر التسويقية لتحقيق أهداف الشركة، لاسيما مع الأزمة الاقتصادية العالمية والمخاطر الناشئة عن الأوبئة الصحية، المقترنة بتقلبات عالية وارتفاع حاد في أسعار المواد الخام والطاقة، وتوفير حافز قوي لعدد متزايد من الشركات لبناء أنظمة قوية لإدارة المخاطر التسويقية لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية (طاهر، عبد النبي، 2020) ومن هنا جاء ارتباط إدارة المخاطر التسويقية بعملية الاستشراف الإستراتيجي الذي يهدف لتمكين الشركة في حالة عدم التأكد البيئي من صنع القرار الملائم لحل المشاكل (بدر، ٢٠٢١)، بالإضافة إلى أن أبعاد الاستشراف الإستراتيجي تساهم في نجاح إدارة المخاطر التسويقية وهي:

- **التخطيط الإستراتيجي** ومن أبرز الفوائد التي يمكن للشركة الحصول عليها من التخطيط الإستراتيجي أنه يعتبر عملية داعمة للإدارة ويزيد من تحقيق الأهداف الموضوعية، فهو مطلب أساسي لعملية توظيف الأموال، وترتيب الأولويات، وإمكانية التعامل مع المخاطر والأزمات والتهديدات، ووضع الأهداف مع الالتزام بالموارد والتي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة (Kabeyi, 2019).
- **اليقظة الإستراتيجية**: والتي تعتبر أداة من أدوات الاستشراف وهي وسيلة رصد ومتابعة لمحيط الشركة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية، والإحساس بالتطورات المختلفة في محيط الشركة لاغتنام الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم التأكد (Alshaer, 2020)، وتعمل اليقظة الإستراتيجية على استباق الأحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز المخاطر والتهديدات، ومن ثم اتخاذ القرار الإستراتيجي الأفضل والأفضل (عوابد، ظليبة، ٢٠١٩).
- **بناء السيناريوهات**: والتي تعد أداة تخطيط تساعد الشركة في وضع تصور للبيئة الغير مستقرة، والتي لا يمكن التنبؤ بالتحويلات التي تحدث فيها، لذلك فهو يضع السيناريوهات التي من الممكن أن تتخذها الشركة في تلك الظروف، وأن تعمل على التخطيط لوضع وتقدير الجهود والموارد المطلوبة لذلك في وقت مبكر قبل حدوثها (الوكيل، ٢٠٢٢)، ويهدف السيناريو المستقبلي إلى معالجة عدم التأكد في بيئة عمل الشركة. (Aldabbagh, Issam, Allawzi, Sulieman 2019).

## ٥/٨ الدراسات السابقة

تناولت دراسة ( Dyachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. ) (2019) المنهج النظري لتعريف مفهوم إدارة المخاطر التسويقية في المؤسسات الصناعية، حيث ركز البحث على التعرف على مفهوم إدارة المخاطر التسويقية، كما أكد البحث على أهمية تحسين إدارة المخاطر التسويقية لتحقيق كفاءة أفضل في تشغيل الشركات. وأشار البحث أيضاً إلى أن أي نشاط اقتصادي يحتوي على مخاطر تسويقية، ويجب على الشركات أن تقوم بتقدير وتحليل وتخفيف تلك المخاطر التسويقية لضمان استمرارها. وأوضح البحث أيضاً أن إدارة المخاطر التسويقية في الشركات ليست مجرد نظرية، بل تستلزم جهوداً لعملية تطوير وتنفيذ ومراقبة الإجراءات الملائمة. وأختتم البحث بالتأكيد على أهمية الفهم للمخاطر التسويقية وتجنبها لتحقيق أقصى كفاءة في الأنشطة الاقتصادية.

هدفت دراسة (Katarina Bergman, 2020) إلى التحقيق في كيفية إجراء عملية الاستشراف الاستراتيجي في صناعة نظام التحكم الموزع، للمساعدة في تحديد الظروف التي تحدث في المستقبل من خلال الاستشراف الحالي للشركة وأنشطتها الاعتيادية. وتوصلت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لأنشطة الاستشراف الاستراتيجي طويلة الأجل.

وهدفت (دراسة كريمات، وبوخاري، وآخرون، ٢٠٢١) إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق التسويق الابتكاري لدى البنوك العاملة في الجزائر ودور أبعاده في إدارة المخاطر التسويقية باعتباره منهج حديث وفعال في تطوير البنوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء فرضيات توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، صمم الباحث قائمة استبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في البنوك في ولاية غرداية البالغ عددها ٥٤ موظف، مع الاستعانة ببرنامج (SPSS) لتحليل البيانات المحصلة والوصول إلى النتائج، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أبعاد التسويق الابتكاري وإدارة المخاطر التسويقية كبعدين مهمين من أبعاد الريادة التسويقية التي تسعى البنوك لتحقيقها من خلال اقتناص فرص كسب العملاء والاحتفاظ بهم وكذا مواجهة المخاطر التسويقية في بيئة العمل.

هدفت دراسة (Aticus Peterson, Andy Wu, 2021) إلى التعرف على أثر التعلم الريادي والاستشراف الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم قائمة استبيان وتوزيعها على عدد ٣١٤ رائد أعمال، توصلت الدراسة إلى أن رواد الأعمال يقدمون توقعات أقل دقة، ويتأخر رواد الأعمال في إطلاق منتج إلى السوق بما يقرب من ستة أسابيع إضافية في كل مشروع، وأوصت الدراسة رواد الأعمال بتحسين دقة التنبؤ لتعزيز فرص نجاح المنتجات.

**هدفت دراسة (ومان وأميرة، ٢٠٢٢)** إلى التعرف على طرق الحد من المخاطر التسويقية في بنك التنمية الريفية لولاية بسكرة، ولمعرفة مدى اهتمام البنك بالمخاطر التسويقية وأساليب إدارتها، وقد تم تسليط الضوء في الإطار النظري حول إعطاء صورة شاملة للمخاطر التسويقية التي تتعرض لها البنوك التجارية ومناهج إدارتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات بالاعتماد على "أسلوب المقابلة" من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العاملين في أقسام التمويل والتجارة الخارجية ومديري الفروع لبنك التنمية الريفية وكالة بسكرة، ومن ثم تحليل نتائج المقابلة للإجابة على مشكلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بنك التنمية الريفية لا يتعرض لمخاطر تغير في أسعار السلع وأسعار الفائدة بشكل كبير وإما يتعرض لمخاطر تغير في أسعار الصرف كون البنك يقوم بعمليات تمويل التجارة الخارجية.

**وهدفت دراسة (خضر وناظم، ٢٠٢٣)** إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التسويقية ودورها في تحقيق الريادة التسويقية في بنك الرافدين في مدينة الموصل، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم قائمة استبيان، وتم توزيعها على عينة من العاملين في فروع بنك الرافدين في مدينة الموصل بواقع (٧٥) قائمة استبيان تم جمعها وتبويبها وتحليلها وتفسيرها عبر برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن تحقيق الريادة التسويقية يتطلب مواكبة البنك للتغيرات الخارجية، فضلاً عن تحديث بيئة العمل الداخلية لمواجهة المخاطر التسويقية الراهنة والمتوقعة، وكذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات للعاملين في بنك الرافدين في مدينة الموصل.

**وهدفت دراسة (باسم، ومحمد، ٢٠٢٣)** إلى التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة في شركة التأمين الوطنية في بغداد، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام قائمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ بلغت عينة البحث (٦٦) موظف من مديري الأقسام والفروع في شركة التأمين الوطنية في بغداد، بالإضافة إلى أسلوب المقابلة واستخدام الملاحظة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: يعد الاستشراف الإستراتيجي وسيلة فعالة للحصول على معلومات متكاملة تساهم باتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تساعد الشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اعتماد الشركة تقنيات وأساليب حديثة تسهل من إنجاز أنشطتها المتمثلة بالبحث عن الفرص التي يجب عليها اقتناصها والتهديدات التي قد تواجهها.

**هدفت دراسة (عدنان، وعباس، ٢٠٢٣)** إلى اختبار أثر الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، ومن خلال استعمال العينة القصدية وزعت (١١١) قائمة استبيان على القيادات الإدارية في

الشركة العامة للإسمنت العراقية، وتم معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (الاستشراف الاستراتيجي والتفوق التنظيمي). ومن أهم توصيات البحث أن قدرات الاستشراف الاستراتيجي يمكن أن تعزز من تفوق الشركة في سوقها الحالي ويمكن الشركة ذلك من الدخول في أسواق جديدة في المستقبل، وكذلك في حال رغبة الشركة بتطوير أسواقها وتلبية رغبات عملائها فإنها يجب أن تركز على قدرات المسح البيئي وقدرات الاختيار الاستراتيجي، فهي الأكثر تأثيراً لأنهما يشكلان الأساس في معرفة حاجات ورغبات العملاء والأسواق.

**هدفت دراسة (بدر، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في إدارة المخاطر المؤسسية الدور الوسيط الحوسبة السحابية في الجمارك الأردنية.** ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري الإدارات العليا والوسطى في الجمارك الأردنية والبالغ عددهم (١٢٠) مديراً، واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل، وقد تم توزيع (١٢٠) قائمة استبيان إلكتروني على أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة المخاطر المؤسسية في الجمارك الأردنية، وأوصت الدراسة بتوجيه الجمارك الأردنية انتباهها عند التخطيط لإدارة مخاطرها المؤسسية إلى تطوير أدواتها المتمثلة في الاستشراف الإستراتيجي من خلال التركيز على التخطيط الإستراتيجي، والليقظة الإستراتيجية، وبناء السيناريوهات، والرؤية الإستراتيجية).

#### - تعليق الباحث على الدراسات السابقة: -

- بعد عرض الدراسات السابقة والإلمام بنتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية، كما أن هذه الدراسات توضح حداثة الاهتمام بمتغيرات البحث الحالي (الاستشراف الاستراتيجي، إدارة المخاطر التسويقية)
- حيث اتفقت الدراسات التي اطلع عليها الباحث على الدور المهم الذي يلعبه الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية وأثر ذلك على حل المشكل التي تواجهها الشركات من مخاطر المنتج ومخاطر الترويج ومخاطر التسعير ومخاطر التوزيع.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

(١) تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تختلف في الحدود الزمنية والمكانية.

(٢) تركز الدراسة الراهنة على الاستشراف الإستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر التسويقية.  
(٣) وجود ندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة معاً (الاستشراف الإستراتيجي، إدارة المخاطر التسويقية).

### الفجوة البحثية

تبرز الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

(١) في ضوء ندرة الدراسات السابقة سعت الدراسة الراهنة للربط بين الاستشراف الاستراتيجي وإدارة المخاطر التسويقية للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي وأيضاً علاقة ارتباط لكل من متغيرات الدراسة.

(٢) لم يلاحظ الباحث في حدود علم الباحث ومن خلال الرجوع للدراسات السابقة أيّاً من الدراسات قامت بربط متغيرات الدراسة بشكل عام وفي قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية محل التطبيق بشكل خاص وهو ما يمثل أحد الدوافع التي استند إليها الباحث في سبيل إعداد هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق تم تحديد الفجوة البحثية كما في الجدول رقم: (1)

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
يتناول الباحث في هذه تأثير الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، من خلال التركيز على النقاط التالية : -تحديد أبعاد الاستشراف الاستراتيجي لدى الشركات محل الدراسة . -تحديد أبعاد إدارة المخاطر التسويقية لدى الشركات محل الدراسة . - توضيح الفرق بين مفهوم الاستشراف الاستراتيجي وبعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة . - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق . - قيام الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية فيما يلي: ندرة الدراسات السابقة في - حدود علم الباحث - بالبيئة المصرية التي ربطت بين الاستشراف الاستراتيجي وتعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر .	أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي: -أن الشركات أصبحت أكثر وعياً ودراية ويستخدمون طرقاً ومنهجيات متعددة للاستشراف الاستراتيجي ومبتكرة لتجنب التسويق التقليدي -وجود تأثير إيجابي لأساليب الاستشراف الاستراتيجي على أبعاد إدارة المخاطر التسويقية .

المصدر: من إعداد الباحث

## ٩. منهج البحث وأسلوبه

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع قائمة الاستقصاء على عينة من مديري شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر لوصف وتحليل وقياس أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية: بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

### ١/٩ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، ولأغراض البحث تم أخذ عينة عشوائية احتمالية حجمها (٥٠) شركة من قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات في الإدارة العليا والوسطي أو من ينوب عنهم في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، حيث تم توزيع (٤٠٠) قائمة استبيان على مديري الإدارات في الإدارة العليا والوسطي أو ومن ينوب من الذين لديهم إمكانية التعامل مع أبعاد (الاستشراف الاستراتيجي- إدارة المخاطر التسويقية). ولم يكن مسموحاً باستكمال الاستبيان إلا للذين أجابوا بنعم على السؤال الرئيس "هل لديك تعامل مع أبعاد (الاستشراف الاستراتيجي- إدارة المخاطر التسويقية)؟" وتم توجيه هذا السؤال في قائمة الاستبيان من أجل ضمان إدراكهم لأبعاد (الاستشراف الاستراتيجي- إدارة المخاطر التسويقية)، وقد أكمل من أجاب "بنعم" على السؤال وعددهم (٣٥٤)، وبنسبة استجابة قدرها ٨٨,٥%. وقد تم إسقاط (٣١) قائمة استبيان بسبب أن كانت الإجابات محايدة أو غير مكتملة وبذلك بلغ المجموع الذي تم إجراء البحث عليها (٣٢٣) قائمة استقصاء وهو ما يمثل معدل استجابة نهائية ٨٠%. وتم عمل تحليل لفحص ما إذا كانت الردود الواردة تشمل وجود أي تحيز في البيانات لاستبعاد أي احتمال للتحيز في الردود وذلك لكل المتغيرات في الدراسة. ولم يتم العثور على اختلافات معنوية لمتغيرات الدراسة بين قوائم الاستبيان التي تم جمعها. حيث تم تصميم نموذج لقائمة الاستقصاء إلكترونياً، وتوزيع قائمة الاستقصاء بشكل الإلكتروني وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني) أو تطبيق (واتس أب)، لتسريع عملية الاستجابة، وقد استغرق جمع البيانات حوالي ٣ شهور، خلال الفترة بين ١ يناير الي ٣٠ مارس - ٢٠٢٤.

الجدول رقم (٢) خصائص عينة البحث.

النشاط	التكرار	النسبة المئوية
أجهزة كهربائية منزلية	٣٣	٦٦%
أجهزة كهربائية غير منزلية	٧	١٤%
تبريد وتكييف	١٠	٢٠%
المجموع الكلي	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث، في ضوء بيانات الاستمارات الواردة.

### ٢/٩ حدود البحث

١. الحدود المكانية: تتمثل في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.
٢. الحدود الزمانية: دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث بالشركات محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها (٢٠٢٤/١/١ إلى ٢٠٢٤/٣/٣٠).
٣. الحدود البشرية: ويتكون من مديري الإدارات في الإدارة العليا والوسطي أو من ينوب عنهم في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر والذين لديهم صلاحية التعامل مع أبعاد (الاستشراف الاستراتيجي - إدارة المخاطر التسويقية).
٤. حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث على الاستشراف الاستراتيجي وأبعادها وهي (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) إدارة المخاطر التسويقية وأبعادها وهي (مخاطر المنتج، مخاطر التسعير، مخاطر الترويج، مخاطر التوزيع).
٥. حدود فنية: تم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة في الشركات محل البحث.

### ٣/٩ أداة البحث

- أ- البيانات الثانوية: الحصول على البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع والكتب والدوريات والمقالات والوثائق والتقارير والإحصائيات ومطالعة في مواقع الإنترنت والنشرات التي لها علاقة بموضوع البحث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه.
- ب- البيانات الأولية: الحصول على البيانات الأولية الضرورية لتحقيق أهداف البحث، من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء والمقابلات الشخصية لجمع البيانات الأولية.

- **قائمة الاستقصاء:** قام الباحث بالاعتماد على قائمة الاستقصاء وفقاً لـ (Likert scale) ذو الدرجات الخمس في جمع البيانات الأولية، حيث تم تقسيمها إلى جزئين، تناول الجزء الأول الاستشراق الاستراتيجي، والجزء الثاني إدارة المخاطر التسويقية، وتم توجه تلك القوائم الي مديري الإدارات في الإدارة العليا والوسطي أو من ينوب عنهم في عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر والذين لديهم اختصاص التعامل مع أبعاد (الاستشراق الاستراتيجي- إدارة المخاطر التسويقية)
- **المقابلات الشخصية:** تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض مديري الإدارة العليا والوسطي أو من ينوب عنهم في عينة من شركات صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، وذلك للتأكد من صحة المعلومات الواردة في قائمة الاستقصاء بعد جمعها وللحصول على أي معلومات أخرى قد تكون مفيدة للدراسة.

#### ٤/٩ الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)

قام الباحث من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS) بتطبيق الأساليب التالية:

- **معامل ثبات (Cronbach's alpha):** لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.
- **المتوسطات الحسابية:** لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، باستخدام الوسط الحسابي.
- **الانحرافات المعيارية:** لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات أفراد العينة، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوي العبارات مع المتوسط المرجح، فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.
- **اسلوب الانحدار البسيط:** وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذي يبين النسبة التي تفسرها، المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع بالإضافة عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار (F-Test).

#### ١٠. نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري لأداة الدراسة)**

تم الاعتماد على صدق المحكمين الظاهري لتقييم أداة الدراسة من خلال عرض قائمة الاستبيان الأولية على خمس من المحكمين من أساتذة الجامعات المصرية واستناداً الى التعديلات التي اقترحها المحكمين

تم إجراء التعديلات على قائمة الاستبيان الأولية لإنتاج النسخة النهائية لقائمة الاستبيان حيث تم إضافة بعض الفقرات وتعديل فقرات أخرى تحسباً لاحتياجات الدراسة وتوجيهات المحكمين.

جدول رقم (٣) معاملي الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحاور	البيان	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
الأول	الاستشراف الإستراتيجي	٠,٧٨٧	٠,٨٨٧
1	التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٢٥	٠,٨٥١
2	بناء السيناريوهات	٠,٨٢١	٠,٩٠٦
3	اليقظة الاستراتيجية	٠,٧٤٤	٠,٨٦٢
4	الرؤية الاستراتيجية	٠,٨١٦	٠,٩٠٣
الثاني	إدارة المخاطر التسويقية	٠,٨٠٣	٠,٨٩٦
1	مخاطر المنتج	٠,٧٣٧	٠,٨٥٧
2	مخاطر التسعير	٠,٨٢٦	٠,٩٠٩
3	مخاطر الترويج	٠,٨٤٧	٠,٩٢٠
4	مخاطر التوزيع	٠,٧٠٤	٠,٨٣٩

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بعرض الجدول رقم (٣) يتبين أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع أبعاد قائمة الاستبيان، حيث كانت قيمة معامل الثبات بين (٠,٨٤٧) للبعد الثالث من المحور الثاني (مخاطر الترويج) وقيمة معامل الصدق (٠,٩٢٠)، وكانت قيمة معامل الثبات (٠,٨١٦) للبعد الرابع من المحور الأول (الرؤية الاستراتيجية) وقيمة معامل الصدق (٠,٩٠٣)، وقيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات، ويمكن القول أن القيم ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث وتعد قيم مقبولة ومرتفعة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث إنها أكبر من (٠,٧) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل (Cronbach's alpha)، وبالتالي يمكن القول بأن قائمة الاستبيان تتمتع بالثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل. (Hair J., Black W., Babin, B. Anderson, R, 2010)

(P98)

### ١١. اختبار الفروض

الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر

جدول رقم (٤) تقديرات نموذجي الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	$\beta$			
,٠٠٠	٢١,٤١	٢,٢٣٤	الحد الثابت	٣٢٢,٢٥٨	٠,٦٦٣
,٠٠٠	١٨,٢٣	٠,٤٥٢	التخطيط الإستراتيجي	(٠,٠٠٠)	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بعرض الجدول رقم (٤) يتبين معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F-Test)، وقيمة (sig=٠,٠٠٠)، ويتبين معنوية معامل الانحدار والحد الثابت في كل نموذج عند مستوى معنوية ٥%، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٦٣) لمفردات عينة البحث أي أن المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) يفسر ٦٦,٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر التسويقية)، وبالتالي يتبين صحة الفرض الفرعي الأول القائل " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بناء السيناريوهات على إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

جدول رقم (٥) تقديرات نموذجي الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	$\beta$			
,٠٠٠	١٢,٢٠٢	١,٨٢٤	الحد الثابت	٣٠٢,٢٧٥	٠,٧٨٧
,٠٠٠	١٨,٥٤٢	٠,٥١١	بناء السيناريوهات	(٠,٠٠٠)	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (٥) معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F-Test) ، وقيمة (Sig=٠,٠٠٠) ، ويتبين معنوية معامل الانحدار والحد الثابت في كل نموذج عند مستوى معنوية ٥% ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٧٨٧) لمفردات عينة البحث أي أن المتغير المستقل (بناء السيناريوهات) يفسر ٧٨,٧% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر التسويقية) ، وبالتالي يتبين صحة الفرض الفرعي الثاني القائل " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بناء السيناريوهات على إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر .

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الإستراتيجية على إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر .

جدول رقم (٦) تقديرات نموذجي الانحدار البسيط

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	β			
,٠٠٠	٢٨,١٤٣	١,٩٨٢	الحد الثابت	١٤٥,٨٥٣	٠,٨٠٤
,٠٠٠	٢١,١٤٣	٠,٤٥٢	اليقظة الإستراتيجية	(٠,٠٠٠)	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (٦) معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F-Test) ، وقيمة (Sig=٠,٠٠٠) ، كما يتبين معنوية معامل الانحدار والحد الثابت في كل نموذج عند مستوى معنوية ٥% ، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨٠٤) لمفردات عينة البحث أي أن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) يفسر ٨٠,٤% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر التسويقية) ، وبالتالي يتبين صحة الفرض الفرعي الثالث القائل " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الإستراتيجية في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر .

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية الإستراتيجية على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر .

جدول رقم (٧) تقديرات نموذجي الانحدار البسيط

التقديرات			F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	β		
,٠٠٠	٣١,٠٢٢	٢,٢٣٢	٥٢٢,٠٢٤	٠,٨١١
			(٠,٠٠٠)	
,٠٠٠	٢٠,٢٣٢	٠,٤٥٢١		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول رقم (٧) معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيم (F-Test)، وقيمة (Sig=٠,٠٠٠)، كما يتبين معنوية معامل الانحدار والحد الثابت في كل نموذج عند مستوى معنوية ٥%، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨١١) مفردات عينة البحث أي أن المتغير المستقل (الرؤية الإستراتيجية) يفسر ٨١,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر التسويقية)، وبالتالي يتبين صحة الفرض الفرعي الرابع القائل " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية الإستراتيجية على إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

وفى ضوء نتائج اختبار الفروض الفرعية السابقة للفرض الرئيسي يتبين صحة الفرض الرئيسي القائل " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الإستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. " وللتأكيد على صحة ذلك تم إعداد اختبار إحصائي لمتغير الاستشراف الإستراتيجي كمتغير كلي على إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر كما يلي:

جدول (٨) ملخص نموذج أثر الاستشراف الإستراتيجي على إدارة المخاطر التسويقية

المعنوية	اختبار F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط الكلي
,٠٠٠	٥١٤,٦٥٨	٠,٨٥٨	٠,٨٦٠	٠,٩٢٨

\* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss,v22

يتبين من الجدول رقم (٨) أن معامل ارتباط النموذج الكلي قد بلغ ٠,٩٢٨ وهو ارتباط إيجابي جيد يبين مدى قوة العلاقة بين أبعاد الاستشراف الإستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٨٦٠ بمعنى أن الاستشراف الإستراتيجي تفسر ٨٦٪ من أي تغير يطرا على إدارة المخاطر التسويقية وهي نسبة تفسير مرتفعة جدا ويمكن إرجاع النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى لم تأخذ في الاعتبار، إضافة إلى ذلك نجد أن النموذج معنوي عند مستوى ثقة (٠,٩٩) ومن ثم فإن النموذج يطابق البيانات بشكل جيد حيث بلغت قيمة F-Test (٥١٤,٦٥٨) ، ومن ثم يتبين صحة الفرض الرئيسي القائل "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الإستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.

## ١٢ . مناقشة النتائج والتوصيات

### ١/١٢ مناقشة النتائج

#### ١/١/١٢ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب من الشركة مراقبة مستمرة للتطورات في بيئتها الداخلية والخارجية.
- الشركة المرنة والقادرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية تضمن بقاءها في الأسواق وتعزز قدراتها التنافسية.
- تساعد المراقبة المستمرة في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية، مما يمكن الشركة من اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم نجاح استراتيجياتها.
- فهم احتياجات ورغبات وتطلعات المتعاملين مع الشركة هو جوهري لفعالية بناء السيناريوهات.
- بناء السيناريوهات تساعد الشركة على تصور مختلف الاتجاهات المستقبلية والتخطيط بناء عليها وتوجيه الجهود لتحقيق احتياجات ورغبات العملاء.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية الشركة من اكتشاف الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة قبل منافسيها، مما يمنحها ميزة تنافسية.
- تمكن اليقظة الاستراتيجية الشركات على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة، مما يزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات في الأسواق.

- تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وفقاً للتطورات في البيئة هو عنصر أساسي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية.
- الشركات التي تعدل رؤيتها بناءً على التطورات تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح.
- وضع سيناريوهات للاحتتمالات السلبية التي قد تواجه المنتج من صحة وسلامة المستخدمين، وجودة المنتج يخفض مستوى حدوث مخاطر المنتج.
- تحديد أسعار المنتجات والخدمات بناءً على التكلفة الحقيقية تخفض مستوى حدوث مخاطر التسعير.
- تحديد أسعار المنتجات والخدمات بناءً على التكلفة الحقيقية ينعكس في تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة.
- استخدام مزيجاً من قنوات الترويج المختلفة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات والفعاليات يخفض مستوى حدوث مخاطر الترويج.
- التأكد من أن قنوات الترويج تتوافق مع الجمهور المستهدف يخفض مستوى حدوث مخاطر الترويج.
- تنبؤ استراتيجيات متعددة ومتكاملة للتوزيع يخفض مستوى حدوث مخاطر التوزيع.

توصلت الدراسة أيضاً حسب آراء مفردات عينة الدراسة إلى أن بعد بناء السيناريوهات جاء بمتوسط حسابي (٤,١٣) في المرتبة الأولى، ثم بعد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٩٤) في المرتبة الثانية، ثم بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٩٣) في المرتبة الثالثة، ثم بعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٣,٩١) في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر المديرين العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، وهذا يدل على استرشاد قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر بالخبرة العملية في تحديد التوجه المستقبلي من خلال تحديد الأنشطة المتوقعة أن يقوم بها مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

توصلت الدراسة أيضاً حسب آراء مفردات عينة الدراسة إلى أن بعد مخاطر الترويج بمتوسط حسابي (٣,٨) تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ثم بعد مخاطر المنتج بمتوسط حسابي (٣,٥) في المرتبة الثانية، ثم بعد مخاطر التوزيع بمتوسط حسابي (٣,٣) في المرتبة الثالثة، ثم بعد مخاطر التسعير بمتوسط حسابي (٣,١) في المرتبة الرابعة والأخيرة.

## ٢/١/١٢ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

جدول رقم (٩) ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة الرئيسية وفروضها الفرعية

النتيجة	الفروض	الفرضية الرئيسية
فرض مقبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الإستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية) في تعزيز إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده مجتمعة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر	الفرضية الرئيسية
فرض مقبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي في إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده مجتمعة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.	الفرضية الفرعية الأولى
فرض مقبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبناء السيناريوهات في إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده مجتمعة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.	الفرضية الفرعية الثانية
فرض مقبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده مجتمعة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.	الفرضية الفرعية الثالثة
فرض مقبول	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الإستراتيجية في إدارة المخاطر التسويقية بأبعاده مجتمعة في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر.	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج اختبار صحة الفروض.

## ٢ / ١٢ التوصيات وآليات التنفيذ

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، قدم الباحث التوصيات التالية:  
(١) ضرورة الاهتمام بموضوعات الاستشراف الاستراتيجي وإدارة المخاطر التسويقية، كونها ينعكسان على سمعة الشركة ومكانتها بين الشركات المنافسة، وذلك من خلال الإلمام بموضوعات الاستشراف الاستراتيجي وإدارة المخاطر التسويقية ودعوة المديرين والأفراد العاملين على المشاركة في الدورات والندوات التسويقية والعلمية.

- ٢) تعزيز قدرات الشركات على الاستجابة السريعة والكفاءة للمتغيرات البيئية من خلال التركيز على آليات الاستشراف الاستراتيجي، لتكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات وتطلعات العملاء.
- ٣) ينبغي على الشركات إيلاء المزيد من الاهتمام بقدرات التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب علاقة الارتباط الموجبة بين قدرات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر التسويقية ولتوفير المعلومات بسهولة للقيادات بما يمكنها من الاستفادة منها في العمل .
- ٤) زيادة حرص الشركات على توضيح الرؤية الإستراتيجية لموظفيها باعتبار الرؤية دليل الاستشراف الإستراتيجي والموجه الأساسي لصناعة قرارات رشيدة.
- ٥) قيام الشركات بإنشاء إدارة الاستشراف الإستراتيجي، تدرج ضمن الخريطة التنظيمية وتخصص لها الموارد المختلفة المادية والبشرية والتكنولوجية.
- ٦) قيام الشركات بصياغة وتنفيذ استراتيجيات تلائم مع بيئته المحيطة، وذلك يتطلب نظاماً قادراً على توفير المعلومات الضرورية لأصحاب القرار من خلال الاستشراف الإستراتيجي.
- ٧) إدراج الدورات التدريبية التي تتناول الاستشراف الإستراتيجي ضمن مصفوفة التدريب وذلك للعمل على زيادة الوعي بها على كافة المستويات التنظيمية لما لها من تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.
- ٨) عدم اعتماد الشركات على بعد واحد من أبعاد الاستشراف الإستراتيجي بل العمل على التنوع بين أبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) في كافة المستويات التنظيمية.

#### جدول رقم (١٠) خطة تنفيذية (Action Plan) لأهم توصيات

المدى الزمني للتطبيق	مسئولية التطبيق	مؤشرات النجاح	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	التوصية
مستمرة	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	مؤشرات القدرة على تحديد التغيرات الناشئة مؤشرات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات مؤشرات قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات	خلق ثقافة التغيير تحسين عمليات جمع المعلومات والتحليل تطوير خطط استراتيجية قابلة للتكيف تعزيز المرونة التنظيمية	تعزيز قدرات قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر على الاستجابة السريعة والكفاءة للمتغيرات البيئية من خلال التركيز على آليات التعلم الاستراتيجي وإعادة تصميم وهيكله عملياته، لتكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات وتطلعات العملاء

مستمرة	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	وجود رؤية ورسالة واضحتين. وجود هيكل تنظيمي داعم للتخطيط الاستراتيجي. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	تأسيس ثقافة التخطيط الاستراتيجي بناء هيكل تنظيمي داعم للتخطيط الاستراتيجي	ينبغي على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر إيلاء المزيد من الاهتمام بقدرات التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب علاقة الارتباط الموجبة بين قدرات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر التسويقية ولتوفير المعلومات بسهولة للقيادات بما يمكنها من الاستفادة منها في العمل
مستمرة	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	مدى تحقيق الرؤية الاستراتيجية	اجتماعات وورش عمل التواصل الداخلي مواد تعريفية أشرك الموظفين في عملية تطوير الرؤية	زيادة حرص قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر على توضيح الرؤية الإستراتيجية لموظفيها باعتبار الرؤية دليلا لاستشراف الإستراتيجي والموجه الأساسي لصناعة قرارات رشيدة.
مستمرة	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	زيادة الوعي بأهمية لاستشراف الإستراتيجي. تحسين مهارات تحليل البيانات والتفكير الإبداعي وحل المشكلات. زيادة مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي. تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	تحديد الاحتياجات التدريبية تطوير خطة عمل للتدريب تنفيذ الخطة التدريب تقييم النتائج التدريب	إدراج بعض الدورات التدريبية في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر التي تتناول الاستشراف الإستراتيجي ضمن مصفوفة التدريب وذلك للعمل على زيادة الوعي بها على كافة المستويات التنظيمية لما لها من تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة.

#### توصيات ببحوث مستقبلية

- دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق تميز الأداء التسويقي.
- دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور إدارة المخاطر التسويقية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.
- دور إدارة المخاطر التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع

- (١) إسحق، عماد الدين عيسى، الحمداني، صبا نوري، جامد، عبد السلام آدم، تبيدي، محمد حنفي محمد نور (٢٠٢١). تكامل سلاسل التوريد في تعزيز الأداء الإستراتيجي: الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية/ دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الخرام - السودان، مجلة تنمية الرافدين، ٤٠ (١٣١)، ٣٣٢-٣٥٦.
- (٢) بدر، باسمة سليم. (٢٠٢٣). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا، مجلة رَمَاح للبحوث والدراسات، ٧٦ع، ص ص ١٠٢ - ٢٧.
- (٣) الجزاوي، سهاد محمد حمد الله (٢٠١٩). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة (العامّة للضمان الاجتماعي. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- (٤) حاوي، إيمان عسكر (٢٠١٩). تأثير متطلبات استمرارية الأعمال في الأداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية إدارة المخاطر - دراسة حالة في شركة الفيحاء لصناعة البناء الجاهز المحدودة/ البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣(٦)، ٦٧-٨٠.
- (٥) حمود، عدنان رحيم، والعطوي، مهند حميد ياسر. (٢٠٢٢). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، آداب الكوفة، مج ٤، ١، ٥٢ع، ص ص ٤٩٦ - ٤٧٥.
- (٦) خالد أحمد ومحسن على (٢٠٢٢) دور استشراف المستقبل في إعادة الهندسة (دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة الوطنية للإعلام المصرية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٣، العدد ١، ص ١-٣٩.
- (٧) راوند نبيل وسعدون حمود (٢٠٢٢)، تأثير الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي بوساطة إدارة الموهبة - دراسة استكشافية في البنك المركزي العراقي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم؛ العدد ٥٢؛ ١٢٤ - ١٠٧.
- (٨) طاهر، محمد عبود، عبد النبي، رعد عبد الجبار (٢٠٢٠). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة)، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، ١٣(٢٧)، ١-٢٦.

- ٩) عوابد، نفيسة، طليبة، سعاد (٢٠١٩). دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي)، جامعة الشهيد جمعة لخضر بالوادي، رسالة ماجستير، الجزائر.
- ١٠) فاضل، فاطمة باسم، والعامري، فراس محمد. (٢٠٢٣). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإداري، مج ١٥، ع ١، ٤١٨ - ٤٣٨.
- ١١) فرحان، منال، (٢٠١٩)، "الاستراتيجية الوطنية للتصدير"، الطبعة الأولى، مركز التجارة الفلسطيني، فلسطين.
- ١٢) قحطان، فادية عدنان، والحميري، بشار عباس. (٢٠٢٣). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية: معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج ١٥، ع ١، ص ٤٢ - ٦٢.
- ١٣) كريمات، نصيرة، حسين، شنيني، وبخاري، عبد الحميد، (٢٠٢١)، "دور أبعاد التسويق الابتكاري في إدارة المخاطر التسويقية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بعض البنوك العاملة في الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٨).
- ١٤) مشاعل بنت محمد و مي إبراهيم وآخرون (٢٠٢٢) نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية، المجلد (٩)، العدد (٣٠)، ص: ٥٣ - ٢٤.
- ١٥) معلم، وفاء (٢٠٢١). دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة إيصالات الجزائر - ولاية تبسة، مجلة التكامل الاقتصادي، ٩(٤).
- ١٦) المغربي، حسين سليم حسين، (٢٠٢٢)، "استراتيجية إدارة المخاطر والتسويق في شركات التأمين في إطار الهندسة المالية ونظام الملائمة المالية " واقع وتحديات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- ١٧) المناصرة، علياء موسى أيوب (٢٠١٩). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ١٨) منذر خضر وشيماء ناظم (٢٠٢٣) إدارة المخاطر التسويقية ودورها في تحقيق الريادة التسويقية دراسة ميدانية في عدد من فروع مصرف الرافدين في مدينة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٩، ع ٦٤، ص ص ١٠٣ - ١١٨.

- ١٩) نصار، نور الدين محمد (٢٠٢١). سيناريوهات استشراف مستقبل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٦)، ٥٣٤-٥٦٤.
- ٢٠) الهنداوي، أحمد ذوقان، والحموري، صالح سليم، والمعاطبة، رولا نايف. (٢٠١٧). استشراف المستقبل وصناعاته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي استعداد ذكي. عمان: دار فنديل للنشر.
- ٢١) الوكيل، إيمان محمد أحمد (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، الجلة العربية للإدارة، ٤٢(١)، ٢٥٥-٢٧٨.

- 1) Aldabbagh, Issam, Allawzi, Sulieman (2019). Rethinking Scenario Planning Potential Role in Strategy Making and Innovation: A Conceptual Framework Based on Examining Trends Towards Scenarios and Firm's Strategy, Academy of Strategic Management Journal, 18(5), 1-14.
- 2) Alshaer A., Sawsan (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, Modern Applied Science, 14(6), 82-89, doi:10.5539/mas.v14n6p82
- 3) Alubadi, Sanaa A., Taher, Adel Abdulwadood (2021). Measuring the Implementation and Adoption Gap of Strategic Foresight in Organizations: A Case Study at AlMustansiriyah University, International Journal of Innovation, 15(4), 54-72.
- 4) Aticus Peterson & Andy Wu (2021) Entrepreneurial learning and strategic foresight, Strategic Management Journal, 2357-2388.
- 5) Bowen, Shannon A. (2019). Mission and Vision, The International Encyclopedia of Strategic Communication, University of South Carolina, 1-9.
- 6) Chen, Jing, Wang, Ying long & Liu, Tao (2021). A proactive resource allocation method based on adaptive prediction of resource requests in cloud computing, EURASIP Journal on Wireless Communications and Networking, 1-20.
- 7) Hassan Abadi, Masoud. (2019). " Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs in the UK. Diss". Bangor University, p49,70.
- 8) Jessica M. K. Streit & Sarah A. Felkner (2021) Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-Being, International Journal of Environmental Research and Public Health, 18, 84, p 7 - 17.
- 9) Katarina Bergman, (2019) A Conceptual Framework for Long-Term Strategic Foresight, Otilia E. Berze, Assessing Foresight to Advance Management of Complex Global Problems, Phd dissertation, School of Public Administration, University of Victoria.
- 10) Kotler, Philip & Keller, Kotler, (2018), "Marketing Management", 15th edition, McGraw-Hill, U.S.A.
- 11) Mandel, D., and Barnes, A. (2018), "Geopolitical Forecasting Skill in Strategic Intelligence" journal of Behavioral Decision Making.
- 12) Moss C B, Ford S A, Mario C., (2016), Effect of Debt Position on the Choice of Marketing Strategies for Florida Orange Growers: A Risk Efficiency Approach[J]. Journal of Agricultural and Applied Economics, 2016, 23.(٢)

- 13) Pecina, Ena, Sprčić, Danijela Miloš & Lacković, Ivana Dvorski (2022). Qualitative Analysis of Enterprise Risk Management Systems in the Largest European Electric Power Companies, *Energies*, (15), 119.
- 14) Schweitzer, Nicola, Rupert Hofmann, and Andreas Meinheit. (2019) "Strategic customer foresight: From research to strategic decision-making using the example of highly automated vehicles." *Technological Forecasting and Social Change* 144 :49-65.
- 15) Sparks, Betsy, McCann, Jack (2021). Scenario Planning for a Post Pandemic Workplace, *International Management Review*, 17(2), 23-35.
- 16) Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. (2019). Theoretical and Methodical Approaches to the Definition of Marketing Risks Management Concept at Industrial Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 228-238.
- 17) Trier, Juliane Hageselle, (2020). "Combining AI & Strategic Foresight to future –proof online brand positioning, Strategic Product Design Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Master Thesis, p6-36.
- 18) Xiaoqing Li & David Sarpong (2021) Collaborative Strategic Foresight and New Product Development in Chinese Pharmaceutical Firms, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 18, 84, p 1 - 31.