

عنوان البحث

أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية لدائرة الاتصالات

م.م رغد لطوفي مجيد¹

¹ الجامعة العراقية، كلية التربية للبنات، الشعبة المالية، العراق.

HNSJ, 2024, 5(12); <https://doi.org/10.53796/hnsj512/18>

تاريخ القبول: 2024/11/15م

تاريخ النشر: 2024/12/01م

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة تأثير الوعي الاستراتيجي في تعزيز التعافي الاستراتيجي داخل دائرة الاتصالات، من خلال تحليل كيفية تأثير هذا الوعي على قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والتحديات، واستعادة قدرتها التنافسية بعد وقوع الأزمات. وتكوّن مجتمع البحث من مدراء ورؤساء أقسام والعاملين في دائرة الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05، ثبت أنه توجد علاقة ارتباطية بين الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي وتعتبر علاقة طردية. ومن أهم التوصيات: يجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب موظفيها بشكل مستمر، خصوصاً في مجالات التحليل الاستراتيجي، التفكير النقدي، والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة.

الكلمات المفتاحية: الوعي الاستراتيجي – التعافي الاستراتيجي – دائرة الاتصالات.

RESEARCH TITLE**THE IMPACT OF STRATEGIC AWARENESS ON STRATEGIC RECOVERY: A DESCRIPTIVE ANALYTICAL STUDY OF THE COMMUNICATIONS DEPARTMENT**

Published at 01/12/2024

Accepted at 15/11/2024

Abstract

The research aimed to study the impact of strategic awareness in enhancing strategic recovery within the communications department, by analyzing how this awareness affects the organization's ability to adapt to crises and challenges, and restore its competitiveness after crises. The research community consisted of managers, department heads, and employees in the communications department. The study found a statistically significant correlation between strategic awareness and strategic recovery at a significance level of 0.05. It was proven that there is a correlation between strategic awareness and strategic recovery and it is a direct relationship. Among the most important recommendations: Organizations must invest in training their employees on an ongoing basis, especially in the areas of strategic analysis, critical thinking, and the ability to make informed decisions.

Key Words: Strategic awareness – Strategic recovery – Communications department.

المقدمة:

في عصر يتسم بالتغيير السريع والتطور المستمر، أصبحت بيانات الأعمال أكثر تعقيداً وثراءً بالتحديات التي تتطلب من المنظمات تطوير قدرات عالية للتكيف والتفاعل مع هذه المتغيرات، وتعتبر التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية وحتى السياسية من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر في قدرة المنظمات على الاستمرار في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز في بيئة العمل العالمية. وفي هذا السياق، يصبح الوعي الاستراتيجي أداة حيوية تمكن المنظمات من استشراف الاتجاهات المستقبلية، والتحليل المستمر لبيئة العمل، وصياغة استراتيجيات مرنة تتيح لها التكيف مع هذه التغيرات بشكل فعال.

ويشير الوعي الاستراتيجي إلى قدرة القادة والمديرين داخل المنظمة على التعرف المبكر على التحديات والفرص في البيئة المحيطة؛ حيث يتضمن ذلك فحص التوجهات الاقتصادية، وفهم التطورات التكنولوجية، ورصد التغيرات في سلوك المستهلكين، بالإضافة إلى الوعي بالتهديدات المحتملة التي قد تؤثر على استدامة المنظمة. ومن خلال هذه الرؤية الاستراتيجية الواضحة، يستطيع المديرين اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تضمن للمنظمة القدرة على التحرك نحو أهدافها بكفاءة، مع تجنب المخاطر المحتملة التي قد تعترض طريقها. من جهة أخرى، يُعتبر التعافي الاستراتيجي عنصراً مهماً في استجابة المنظمات للأزمات التي قد تصيها؛ فالأزمات قد تكون متنوعة في شكلها، بدءاً من الأزمات الاقتصادية مثل الركود، وصولاً إلى الأزمات التكنولوجية كتعطل الأنظمة، أو الأزمات الداخلية التي تتعلق بمشاكل تنظيمية أو مالية، وتشير استراتيجيات التعافي إلى المنهجيات والخطط التي يتم تنفيذها لاستعادة الأداء المتوازن للمنظمة بعد حدوث الأزمات، سواء كانت هذه الأزمات مفاجئة أو كانت نتيجة لضغوط طويلة الأمد، ويعد التعافي الاستراتيجي عملية معقدة تتطلب تحليلاً دقيقاً للموقف، تحديداً للمشاكل العميقة التي أسهمت في الأزمة، ووضع خطط فعالة للعودة إلى المسار الصحيح.

تكمن العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتعافي الاستراتيجي في أن الوعي الاستراتيجي يُعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح التعافي بعد الأزمات؛ فالمنظمات التي تمتلك وعياً استراتيجياً عالياً تتمكن من تقييم الموقف بسرعة، فهم جذور المشكلة، وتوجيه الموارد بشكل صحيح لتسريع عملية التعافي. في المقابل، المنظمات التي تفنقر إلى الوعي الاستراتيجي قد تتخبط في أوقات الأزمات، مما يزيد من تعقيد التعافي ويطيل فترة العودة إلى الأداء الطبيعي.

وتركز هذه الدراسة على دراسة تأثير الوعي الاستراتيجي في عملية التعافي الاستراتيجي داخل دائرة الاتصالات؛ إذ تعتبر هذه الدائرة من الجهات الحيوية التي تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات الاتصالات والتكنولوجيا في المجتمع، وتتسم بيئة العمل في قطاع الاتصالات بالديناميكية العالية، حيث تتغير التقنيات والأسواق بشكل سريع، مما يجعل من الضروري أن تكون هناك استراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات والتحديات المستمرة.

إشكالية البحث:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئات الأعمال الحديثة، يتعين على المؤسسات أن تمتلك القدرة على التكيف بسرعة وفعالية مع الأزمات والتغيرات غير المتوقعة؛ إذ تعد الاستراتيجيات الفعالة للتعافي الاستراتيجي من أبرز عوامل النجاح في هذا السياق، حيث تسهم في استعادة الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة بعد وقوع الأزمات. ومن هنا تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي كأداة أساسية لفهم وتحليل البيئة المحيطة، وتوجيه القرارات الاستراتيجية في الاتجاه الصحيح بما يتماشى مع الاحتياجات المستجدة.

وتتمثل إشكالية البحث في التساؤل عن كيفية تأثير الوعي الاستراتيجي على قدرة المنظمات، وبالتحديد في دائرة الاتصالات، على التعافي الاستراتيجي بعد الأزمات، وهل أن الوعي الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تسريع وتيسير عملية التعافي الاستراتيجي؟ وهل يعزز من قدرة المنظمة على استشرف التحديات المستقبلية وتحقيق الاستدامة في ظل الأزمات؟

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تركز على أهمية الوعي الاستراتيجي بشكل عام، إلا أن هناك نقصاً في الأدبيات التي تدرس تأثيره بشكل مفصل على عملية التعافي الاستراتيجي في سياق قطاع الاتصالات، الذي يتسم بسرعة التغيير والتطور التكنولوجي، فضلاً عن تعرضه المتكرر للأزمات والتحديات. لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتعافي الاستراتيجي داخل دائرة الاتصالات، وكيفية تعزيز هذه العلاقة لضمان تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات المستمرة.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يؤثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز قدرة دائرة الاتصالات على التعافي الاستراتيجي، وما هي العوامل التي تسهم في تحسين فعالية هذا التعافي؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتعافي الاستراتيجي، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئات الأعمال المعاصرة. وعلى الرغم من الاهتمام الواسع بدراسة الوعي الاستراتيجي في الأدبيات، إلا أن تأثيره المباشر على استراتيجيات التعافي لم يُدرس بشكل موسع، وخاصة في قطاع الاتصالات. من خلال هذه الدراسة، يسعى البحث إلى تقديم رؤية معمقة حول كيفية تأثير الوعي الاستراتيجي على قدرة دائرة الاتصالات على التكيف مع الأزمات والتعافي منها بسرعة وفعالية، وهو ما يشكل إضافة قيمة لفهم هذا الرابط المعقد بين المفاهيم الاستراتيجية.

كما يكتسب البحث أهميته من خلال تبيان كيفية تعزيز استدامة الأداء المؤسسي عبر تحسين الاستجابة الاستراتيجية للأزمات؛ فمع تسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية في بيئة العمل الحديثة، فإن قدرة المنظمات على التعافي السريع تعتبر عاملاً أساسياً في استمراريتها ونجاحها، ويوفر هذا البحث نموذجاً عملياً يُمكن للمنظمات، ولا سيما دائرة الاتصالات، الاستفادة منه في تحسين استعدادها لمواجهة الأزمات المستقبلية والتعامل معها بشكل أكثر كفاءة.

هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الوعي الاستراتيجي في تعزيز التعافي الاستراتيجي داخل دائرة الاتصالات، من خلال تحليل كيفية تأثير هذا الوعي على قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والتحديات، واستعادة قدرتها التنافسية بعد وقوع الأزمات. ويسعى البحث إلى فهم العلاقة بين الوعي الاستراتيجي وفعالية استراتيجيات التعافي، وكيفية تعزيز هذا الوعي داخل المنظمة لتسريع عملية التعافي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما يهدف البحث إلى تقديم إطار عملي يساعد دائرة الاتصالات على تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة للتعافي الاستراتيجي، من خلال تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى القادة والمسؤولين داخل المنظمة، وبالتالي ضمان استجابتها السريعة والفعالة للتغيرات السريعة والأزمات المحتملة.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي والتعافي الاستراتيجي.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي.

منهج البحث:

يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد في وصف وتحليل الوضع الحالي للوعي الاستراتيجي داخل دائرة الاتصالات، وفحص كيفية تأثير هذا الوعي على استراتيجيات التعافي الاستراتيجي. إضافة إلى ذلك، سيتبع البحث المنهج النوعي (الكيفي) لجمع البيانات، كما سيتم استخدام المنهج الكمي من خلال تصميم استبيانات لقياس مستوى الوعي الاستراتيجي داخل المنظمة ومدى تأثيره على فعالية استراتيجيات التعافي.

الإطار النظري:

المبحث الأول: الوعي الاستراتيجي:

يعتبر الوعي الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهو يشمل القدرة على إدراك وفهم البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية بشكل شامل، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة تُسهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة. ويمكن النظر إلى الوعي الاستراتيجي على أنه إدراك وعوامل القوة والضعف داخل المنظمة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، ويتطلب هذا الوعي التفكير النقدي والتحليل العميق لمختلف التحديات والفرص التي تواجه المنظمة، فضلاً عن القدرة على التكيف والتخطيط للمستقبل (الفتلاوي، وآخرون، 2020).

ويعرف الوعي الاستراتيجي بأنه القدرة على فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية في المستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بطرق منهجية ومتسقة (Dyczkowska, Dyczkowski, 2015).

ويعرف هارولد بومر (Harold Plummer, 2014) "الوعي الاستراتيجي بأنه حالة من اليقظة التنظيمية التي تتيح للمنظمة استشراف المستقبل واتخاذ خطوات استباقية لتمهيد الطريق لتحقيق أهدافها. ويشمل ذلك التحليل العميق للتوجهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية. (Fehr & Huck, 2016)"

يتضمن الوعي الاستراتيجي مجموعة من الأبعاد التي تعمل معاً لتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، وفهم التغيرات في البيئة المحيطة، وتحقيق التكيف المطلوب مع الظروف المتغيرة، وفيما يلي تفصيل لكل بُعد من أبعاد الوعي الاستراتيجي:

1- الوعي البيئي (Environmental Awareness):

يشير الوعي البيئي إلى فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. يشمل هذا الفهم التغيرات في السوق، التحديات والفرص التي قد تنشأ نتيجة لهذه التغيرات، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة للعوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والاجتماعية التي تؤثر على الأعمال. وفي هذا الإطار، يتعلق الوعي البيئي بقدرة المنظمة على مراقبة التغيرات في السوق، التي تشمل التوجهات الجديدة في احتياجات العملاء والمنافسة، وفهم التطورات التكنولوجية التي قد توفر فرصاً جديدة أو تهديدات تكنولوجية قد تحد من قدرة المنظمة على المنافسة. ومن الضروري تحليل الظروف الاقتصادية من حولها، مثل التغيرات في معدلات الفائدة أو معدلات النمو الاقتصادي، وتأثيرها على الأعمال. كما يلعب الوعي بالظروف

السياسية و الاجتماعية دورًا مهمًا في تحديد تأثير القرارات الحكومية والتغيرات الاجتماعية على الاستراتيجيات المستقبلية (عيد، 2019).

ويمكن الوعي البيئي المنظمة من التكيف السريع مع التغيرات والتحديات؛ فمن خلال فهم بيئتها الخارجية، تستطيع المنظمة استكشاف الفرص في الأسواق الجديدة، وفي الوقت نفسه تحديد التهديدات المحتملة مثل دخول منافسين جدد أو تغييرات تنظيمية (Liu, ARTICLE, 2023).

2- الوعي التنظيمي (Organizational Awareness):

يتعلق الوعي التنظيمي بالفهم العميق للبيئة الداخلية للمنظمة؛ إذ يركز هذا البُعد على معرفة موارد المنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، القدرات البشرية والمالية، وأداء النظام الداخلي بشكل عام. ويساعد فهم البنية التنظيمية في تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات داخل المنظمة، كما يساهم في تحديد الأنماط الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، ومن الضروري أيضًا تقييم الموارد البشرية المتاحة، وتحديد مدى جاهزية الموظفين للتعامل مع التحديات الجديدة وتحقيق أهداف المنظمة (Fehr & Huck, 2016).

ويعتبر الوعي بالموارد المالية أساسيًا في هذا السياق، حيث يساعد القادة على فهم قدرة المنظمة على التوسع أو التعامل مع الأزمات المالية. بالإضافة إلى ذلك، يشمل الوعي التنظيمي أيضًا فهم الثقافة المؤسسية، التي تعكس القيم والمعتقدات التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة؛ حيث يعتبر هذا الوعي حجر الزاوية في تعزيز التعاون الداخلي وتحقيق التميز في الأداء. كما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال التقييم المستمر لقدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال.

3- الوعي التحليلي (Analytical Awareness):

يتعلق الوعي التحليلي بقدرة المنظمة على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة وتفسيرها بدقة، ويتطلب هذا البُعد استخدام أدوات وتقنيات تحليلية متقدمة لفهم العوامل المؤثرة داخليًا وخارجيًا، وتحديد العلاقات بينها. ويشمل هذا التحليل القدرة على إجراء التقييم الكمي والنوعي للمعلومات، مثل تحليل الاتجاهات السوقية، وتقييم المخاطر، وفحص البيانات المالية والإنتاجية. من خلال استخدام أدوات مثل تحليل **SWOT** (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)، أو نماذج **Porter** لتحليل البيئة التنافسية، يستطيع القادة اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تؤثر بشكل إيجابي على مستقبل المنظمة (الفتلاوي، وآخرون، 2020).

ويساهم الوعي التحليلي في تقليل المخاطر من خلال تحديد التهديدات المستقبلية والفرص التي قد تظهر في السوق، مما يساعد في التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية. كما يعزز من قدرة المنظمة على استشراف المستقبل باستخدام تقنيات التحليل التنبؤي، وهو ما يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية تكون أكثر دقة في ضوء المعلومات المتاحة (Liu, ARTICLE, 2023).

4- الوعي المستقبلي (Future-Oriented Awareness):

يشير الوعي المستقبلي إلى قدرة المنظمة على التفكير في المستقبل والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى بناءً على التوقعات والتحليلات الدقيقة، ويتطلب هذا البُعد القدرة على استشراف التغيرات المستقبلية في السوق والتنبؤ بالتحديات والفرص التي قد تؤثر على الأعمال في المستقبل. ويشمل الوعي المستقبلي تطوير استراتيجيات طويلة المدى تستند إلى

بيانات وتحليلات مبدئية للاتجاهات المستقبلية، كما يتيح للمنظمات القدرة على وضع خطط للطوارئ لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المستقبل غير المتوقع (عيد، 2019).

ويساهم الوعي المستقبلي في ابتكار نماذج أعمال جديدة تلبي احتياجات السوق المستقبلية؛ فمن خلال النظر في التغيرات المستقبلية في التكنولوجيا، والسلوك الاستهلاكي، والتوجهات الاقتصادية، يمكن للمنظمات أن تظل في الصدارة، مما يعزز قدرتها على التكيف والنمو في بيئة تنافسية، ويعزز الوعي المستقبلي أيضاً من قدرة المنظمة على التعامل مع التحولات الكبيرة في القطاع أو السوق الذي تعمل فيه، مما يساهم في استدامة الأعمال على المدى الطويل (Skidmore, et al, 2018).

وأخيراً، من خلال الفهم المتكامل لهذه الأبعاد الأربعة للوعي الاستراتيجي - الوعي البيئي، الوعي التنظيمي، الوعي التحليلي، والوعي المستقبلي - يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على أساس قوي.

المبحث الثاني: التعافي الاستراتيجي:

يعدّ التعافي الاستراتيجي عملية إعادة تنظيم وتكييف استراتيجية المنظمة للتعامل مع الأزمات أو التحديات الكبرى التي قد تؤثر على أدائها واستدامتها، وتتطلب هذه العملية فهماً عميقاً للظروف التي أدت إلى الأزمة أو التحدي، وتطبيق إجراءات وأدوات استراتيجية تساعد في استعادة الوضع الطبيعي للمنظمة، بل وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو في المستقبل. وإن التعافي الاستراتيجي ليس مجرد عملية استعادة، بل هو فرصة لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير استراتيجيات جديدة تمكن المنظمة من الخروج من الأزمات أقوى وأكثر قدرة على المنافسة (Hussein, Abdul Hassan, 2020).

ويمكن اعتبار التعافي الاستراتيجي مساراً طويلاً ومعقداً يشمل جميع جوانب المنظمة، من القيادة والإدارة إلى العمليات والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية، ويشمل أيضاً تطبيق سياسات مرنة تهدف إلى معالجة المخاطر المستقبلية وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. ويعتبر التعافي الاستراتيجي أمراً حيوياً خصوصاً في ظل الظروف المتغيرة التي يواجهها العالم اليوم من أزمات اقتصادية أو صحية أو سياسية قد تؤثر على بيئة الأعمال. ومن أهم أبعاد التعافي الاستراتيجي يمكن ذكر:

1- القدرة على التكيف (Adaptability):

تمثل القدرة على التكيف تمثل أحد الأبعاد الأساسية في التعافي الاستراتيجي، حيث تتطلب المنظمة في أوقات الأزمات التكيف السريع مع الظروف الجديدة، ويشمل هذا البُعد قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها، وإعادة تخصيص الموارد، وإجراء تغييرات تنظيمية تتماشى مع التحولات الطارئة في البيئة الخارجية أو الداخلية، ويتطلب التعافي الاستراتيجي الناجح يتطلب أن تكون المنظمة مرنة في عملياتها، بحيث تستطيع تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة للتغيرات الحادة في السوق أو في العوامل الاقتصادية والاجتماعية. وقد يتضمن التكيف أيضاً التحول الرقمي في حال كانت الأزمة متعلقة بتطورات تكنولوجية أو تغييرات في نموذج الأعمال. كما أن التكيف مع التغيرات في تفضيلات العملاء أو تقلبات السوق يتطلب استجابة استراتيجية سريعة ومدروسة (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017).

2- الابتكار (Innovation):

يعد الابتكار من الأبعاد الحيوية للتعافي الاستراتيجي؛ ففي أوقات الأزمات، تصبح الابتكارات مفتاحًا لتجاوز التحديات وتحقيق التميز في السوق، ويمكن للمنظمات أن تستخدم الابتكار في تطوير منتجات جديدة أو خدمات مبتكرة تواكب التغيرات في احتياجات العملاء وتلبي متطلباتهم المتجددة، ويمكن للابتكار أن يشمل تحسين العمليات الداخلية مثل تحسين الإنتاجية أو خفض التكاليف عبر اعتماد تقنيات جديدة أو أساليب أكثر كفاءة. إضافة إلى ذلك، الابتكار في طرق إدارة العلاقات مع العملاء أو التسويق قد يكون عاملاً أساسياً في التعافي، حيث يمكن للمؤسسات أن تعيد صياغة استراتيجياتها التسويقية أو توزيع منتجاتها بطريقة مبتكرة تلائم الوضع الراهن في السوق (العبادي، وآخرون، 2018).

3- الاستدامة (Sustainability):

تعدّ الاستدامة بعداً آخر من أبعاد التعافي الاستراتيجي الذي يركز على قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو في ظل الظروف الصعبة، ولا يقتصر هذا البعد على الاستدامة البيئية، بل يشمل أيضاً الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. وفي سياق التعافي الاستراتيجي، تهدف المنظمة إلى الحفاظ على استدامة أعمالها في ظل تقلبات السوق أو الأزمات العالمية، وهذا يتطلب بناء استراتيجيات طويلة الأجل تركز على تحقيق الكفاءة و تقليل المخاطر مع ضمان التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف البيئية والاجتماعية. ومن خلال التركيز على الاستدامة، يمكن للمنظمات أن تضمن قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية واستمرار عملها في المستقبل حتى في ظل الأزمات (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017).

4- القيادة الفعّالة (Effective Leadership):

تعتبر القيادة الفعّالة تعتبر عنصراً محورياً في أي عملية تعافي استراتيجي؛ ففي أوقات الأزمات، تحتاج المنظمة إلى قادة قادرين على اتخاذ القرارات الصعبة بسرعة، و إلهام الموظفين، وتحفيزهم على الالتزام بتنفيذ استراتيجيات التعافي، وتشمل القيادة الفعّالة أيضاً القدرة على إدارة التغيير وإعادة الهيكلة في المنظمة بما يتناسب مع التحديات الحالية (العبادي، وآخرون، 2018).

وتتطلب القيادة في فترات التعافي استراتيجيات التواصل الفعّال مع جميع الأطراف المعنية (مثل الموظفين، والمستثمرين، والعملاء) لتوضيح الرؤية والخطط المستقبلية، وتعزيز الثقة في الاستراتيجيات الموضوعة للتعافي.

5- إدارة المخاطر (Risk Management):

تعدّ إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في التعافي الاستراتيجي، حيث يجب على المنظمة أن تكون مستعدة لمواجهة أي مخاطر قد تنشأ خلال مرحلة التعافي، وتتضمن هذه المرحلة تقييم المخاطر وتحديد الأولويات الخاصة بها، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات للتخفيف من تأثير هذه المخاطر؛ ففي أوقات الأزمات، تزداد المخاطر المتعلقة بالتمويل، العمليات، والعلاقات مع العملاء، وبالتالي فإن تقييم هذه المخاطر بشكل مستمر واتخاذ الإجراءات التصحيحية يعد أمراً حيوياً (Hussein, Abdul Hassan, 2020).

وتشمل إدارة المخاطر في مرحلة التعافي أيضاً وضع خطط للطوارئ بحيث تكون المنظمة مستعدة لمواجهة أي تهديدات محتملة في المستقبل.

6- تحقيق النمو (Growth):

رغم أن التعافي الاستراتيجي يرتبط في البداية بإعادة الاستقرار، إلا أنه يشمل أيضاً عنصراً أساسياً من النمو؛ إذ

يمكن أن تكون مرحلة التعافي فرصة للمنظمة لتوسيع نطاق أعمالها، سواء من خلال دخول أسواق جديدة، توسيع قاعدة العملاء، أو استكشاف شراكات استراتيجية، ويعتمد النمو في مرحلة التعافي يعتمد على استغلال الفرص الجديدة التي قد تطرأ كنتيجة للأزمات أو التغيرات في البيئة الخارجية. وقد يتضمن ذلك أيضًا الاستثمار في التوسع الجغرافي أو تنوع المنتجات والخدمات لتقليل الاعتماد على مصدر واحد للدخل، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو حتى في الأوقات الصعبة (الفتلاوي، والكرعاوي، 2017).

وأخيراً، إن التعافي الاستراتيجي هو عملية متعددة الأبعاد تتطلب مزيجًا من التكيف السريع، الابتكار المستمر، الاستدامة، القيادة الفعالة، إدارة المخاطر وتحقيق النمو. ولا يتوقف نجاح التعافي فقط على العودة إلى الوضع الطبيعي، بل يعتمد على قدرة المنظمة على الاستفادة من الأزمات كفرص للتطوير والتحسين، ومن خلال دمج هذه الأبعاد في استراتيجية شاملة، يمكن للمنظمات تعزيز مرونتها وتحقيق استدامة أكبر في المستقبل.

الإطار العملي:

أولاً: مجتمع البحث: يتكوّن من مدراء ورؤساء أقسام والعاملين في دائرة الاتصالات، البالغ عددهم (50) موظفًا، وقد تم توزيع الاستبيان في عينة تمثل مجتمع الدراسة.

ثانياً: عينة البحث: العينة المختارة مكونة من (44) مفردة من مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبيان عليها واسترجاع (44) استبياناً، وُرعت هذه الاستبيانات على عينة من من مدراء ورؤساء أقسام والعاملين في دائرة الاتصالات، وقد أجري عليه التحليل الإحصائي للتأكد من صدق الاستبيان.

ثالثاً: أداة البحث:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تحديد أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي، قمنا ببناء استبيان الدراسة وتصميمه، مستفيدين من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة في الاختصاص.

تتألف الاستمارة من أربعة أقسام: يُستخدم القسم الأول في جمع البيانات الشخصية عن المستجوبين، مثل: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني من الاستبيان فتناول محاور الدراسة، من خلال التعريف باختصار لمتغيرات الدراسة، وقد احتوى هذا القسم على مجموعة من المحاور بلغ عددها 3 محاور، حيث تعلقت الفقرات من (1-5) المحور الأول، وهو الوعي الاستراتيجي، والفقرات من (6-10) المحور الثاني، وهو التعافي الاستراتيجي، والفقرات من (10-15) بالعلاقة بين المتغيرين الأول والثاني.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي المكوّن من ثلاث درجات، لتحديد أهميّة كلّ فقرة من الفقرات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد القيام بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة، قمنا بتجميعها وتفرغها في برنامج Excel، ثم تحليلها في البرنامج الإحصائي Spss واعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل محور وفقراته بهدف الكشف عن آراء اتجاه العينة حول متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معادلة طول الفئة، التي تُستخدم لقياس مستوى ممارسة المتغيرات في الدراسة، يتم احتسابها وفقاً للمعادلة التالية:

الوسط الحسابي المعياري = أكبر قيمة - أقل قيمة/ أكبر قيمة = $3 - 0.67 = 3/1 = 0.67$

ثم يُضاف طول الفئة إلى أدنى قيمة لتحديد الفئات. هذا يعني أن المتوسطات الحسابية تنتمي إلى ثلاث فئات، بالإضافة إلى حساب قيمة الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي. تم احتساب شدة الإجابة بناءً على مساحة المقياس كما هو موضح في الجدول (1):

الجدول (1): المعيار الإحصائي لتحديد مستويات أبعاد أداة الدراسة وفقراتها بناءً على المتوسطات الحسابية

الفئة	مقياس الإجابة	درجة الأهمية
من 1 إلى 1.67	غير موافق	ضعيفة
من 1.68 إلى 2.34	محايد	متوسطة
من 2.35 إلى 3	موافق	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب

خامساً: الوصف والتحليل الإحصائي لمُتَغَيِّرات الدراسة

1- اتجاه أفراد العينة حول الوعي الاستراتيجي:

الجدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الوعي الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	الوعي الاستراتيجي جزء أساسي من ثقافة العمل في الدائرة.	2.49	0.731	مرتفعة	3
2	المديرون ورؤساء الأقسام يشاركون بشكل فعال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.48	0.762	مرتفعة	4
3	دائرة الاتصالات تتبنى استراتيجية واضحة تُوجه جميع الأنشطة والأهداف.	2.73	0.499	مرتفعة	1
4	التدريب على المهارات الاستراتيجية يُعتبر من الأولويات في الدائرة.	2.43	0.695	مرتفعة	5
5	الوعي الاستراتيجي يتم تعزيزه من خلال الاجتماعات الدورية والمراجعات الاستراتيجية.	2.52	0.628	مرتفعة	2
	المتوسط العام	2.53	0.388	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (2) أن درجة الأهمية للوعي الاستراتيجي كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط العام (2.53) والانحراف العام (0.388). وتشير النتائج في الجدول السابق أن جميع الفقرات جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة (دائرة الاتصالات تتبنى استراتيجية واضحة تُوجه جميع الأنشطة والأهداف) على المرتبة الأولى بمتوسط (2.73) وانحراف (0.499)، فيما احتلت الفقرة (التدريب على المهارات الاستراتيجية يُعتبر من الأولويات في الدائرة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.43) وانحراف (0.695).

2- اتجاه أفراد العينة حول التعافي الاستراتيجي:

الجدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التعافي الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	دائرة الاتصالات قادرة على التكيف بسرعة مع التحديات الاقتصادية أو التكنولوجية.	2.41	0.693	مرتفعة	3
2	عند حدوث أزمة، يكون لدى دائرة الاتصالات خطة واضحة للتعافي والتعامل مع الوضع.	2.52	0.628	مرتفعة	1
3	الوعي الاستراتيجي يساعد الدائرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة أثناء الأزمات.	2.36	0.750	مرتفعة	4
4	دائرة الاتصالات تتبنى أساليب مبتكرة لمواجهة الأزمات والتحديات.	2.45	0.697	مرتفعة	2
5	التعافي الاستراتيجي في الدائرة يعتمد بشكل أساسي على قدرة القيادة على التوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.34	0.645	مرتفعة	5
	المتوسط العام	2.42	0.470	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (3) أن درجة الأهمية للتعافي الاستراتيجي كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط العام (2.42) والانحراف العام (0.470). وتشير النتائج في الجدول السابق أن جميع الفقرات جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة (عند حدوث أزمة، يكون لدى دائرة الاتصالات خطة واضحة للتعافي والتعامل مع الوضع.) على المرتبة الأولى بمتوسط (2.52) وانحراف (0.628)، فيما احتلت الفقرة (التعافي الاستراتيجي في الدائرة يعتمد بشكل أساسي على قدرة القيادة على التوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية.) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.34) وانحراف (0.645).

1- اتجاه أفراد العينة حول أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي:

الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	الوعي الاستراتيجي في الدائرة يعزز من قدرتها على التعافي السريع من الأزمات.	2.34	0.805	متوسطة	5
2	الاستثمار في تطوير الوعي الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء العام خلال فترات الأزمة.	2.48	0.628	مرتفعة	3
3	تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام في الدائرة أمر حاسم للتعافي الاستراتيجي الناجح.	2.41	0.726	مرتفعة	4
4	التعافي الاستراتيجي يتطلب وجود قيادة قوية وواعية بالاستراتيجيات المبتكرة.	2.52	0.628	مرتفعة	2
5	الدائرة تُظهر قدرة على الابتكار في استراتيجيات التعافي بسبب الوعي الاستراتيجي بين القيادات.	2.59	0.583	مرتفعة	1
	المتوسط العام	2.47	0.521	مرتفعة	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول (4) أن درجة الأهمية أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط العام (2.47) والانحراف العام (0.521). وتشير النتائج في الجدول السابق أن معظم الفقرات جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة (الدائرة تُظهر قدرة على الابتكار في استراتيجيات التعافي بسبب الوعي الاستراتيجي بين القيادات). على المرتبة الأولى بمتوسط (2.59) وانحراف (0.583)، فيما احتلت الفقرة (الوعي الاستراتيجي في الدائرة يعزز من قدرتها على التعافي السريع من الأزمات). على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.34) وانحراف (0.805).

سادساً: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات:

ومن بين أهم الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، وفي دراستنا سوف نختبر نوعين من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية التأثير

فرضية العلاقة نستخدم فيها كاي تربيع، واختبار معامل بيرسون، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي والتعافي الاستراتيجي.

سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية حيث سنختار فقط المحور الأول وهو المتغير المستقل، والمحور الثاني المتغير التابع، ونتجاهل المحور الثالث لأنه بالأساس هو الرابط بين المتغيرين. ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

التعافي الاستراتيجي		المحاور
Sig	معامل الارتباط	
.000	.629**	الوعي الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة كانت طردية، وبناء على اختبار فرضية العلاقة بين المتغيرين فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقول أن هناك علاقة ارتباطية بين محاور الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي:

لاختبار الفرضية سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محورين مهمين هما المحور الأول الوعي الاستراتيجي باعتباره متغيراً مستقلاً، ومحور التعافي الاستراتيجي كونه متغيراً تابعاً، وللعلم المحور الثالث هو محور رابط بين المتغيرين ولا يمكن اعتماده في دراسة العلاقة الإندارية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (6): نتائج اختبار الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي

المحور التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F المسحوبة	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة SIG	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة SIG
التعافي الاستراتيجي	.629 ^a	0.395	27.474	$\frac{1}{43}$.000 ^b	0.761	0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = 0.494 + 0.761x$$

تشير النتائج في الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي قيمة المعنوية لميل الانحدار كانت 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغ معامل الارتباط $R = 0.629$ ، وهو ارتباط طردي ومعنوي عند مستوى دلالة 5% كما أثبتناه سابقا في فرضية العلاقة، أما معامل التحديد $2R$ بلغ (0.395) حيث أن 39.5% من التغيير في التعافي الاستراتيجي يرجع للتغيير في الوعي الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.761$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالوعي الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة التعافي الاستراتيجي بقيمة (0.761)، ويؤكد معنوية أثر الوعي الاستراتيجي على التعافي الاستراتيجي قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.474) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% (لأن قيمة المعنوية لها) $(0.000) = \text{SIG}$ ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي عند مستوى دلالة 5%.

النتائج والمقترحات:

- النتائج:

- 1- يعتبر الوعي الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهو يشمل القدرة على إدراك وفهم البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية بشكل شامل، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة تُسهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة.
- 2- يعدّ التعافي الاستراتيجي عملية متعددة الأبعاد تتطلب مزيجاً من التكيف السريع، الابتكار المستمر، الاستدامة، القيادة الفعّالة، إدارة المخاطر وتحقيق النمو.
- 3- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05، ثبت أنه توجد علاقة ارتباطية بين الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي وتعتبر علاقة طردية.
- 4- بالنسبة للفرضية الثانية المتمثلة في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 خلصنا إلى أنه يوجد تأثير للوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي.
- 5- أغلبية أفراد العينة وافقوا على أن درجة الأهمية للوعي الاستراتيجي كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط العام (2.53) والانحراف العام (0.388). وتشير النتائج في الجدول السابق أنّ جميع الفقرات جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة (دائرة الاتصالات تتبنى استراتيجية واضحة تُوجه جميع الأنشطة والأهداف) على المرتبة الأولى بمتوسط (2.73) وانحراف (0.499)، فيما احتلت الفقرة (التدريب على المهارات الاستراتيجية يُعتبر من الأولويات في الدائرة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.43) وانحراف (0.695).
- 6- أغلبية أفراد العينة وافقوا على أن درجة الأهمية للتعافي الاستراتيجي كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط العام (2.42) والانحراف العام (0.470). وتشير النتائج في الجدول السابق أنّ جميع الفقرات جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة (عند حدوث أزمة، يكون لدى دائرة الاتصالات خطة واضحة للتعافي والتعامل مع الوضع) على المرتبة الأولى بمتوسط (2.52) وانحراف (0.628)، فيما احتلت الفقرة (التعافي الاستراتيجي في الدائرة يعتمد بشكل أساسي على قدرة القيادة على التوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.34) وانحراف (0.645).

7- أغلبية أفراد العينة وافقوا على أن أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي كانت مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط العام (2.47) والانحراف العام (0.521). وتشير النتائج في الجدول السابق أن معظم الفقرات جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة (الدائرة تُظهر قدرة على الابتكار في استراتيجيات التعافي بسبب الوعي الاستراتيجي بين القيادات.) على المرتبة الأولى بمتوسط (2.59) وانحراف (0.583)، فيما احتلت الفقرة (الوعي الاستراتيجي في الدائرة يعزز من قدرتها على التعافي السريع من الأزمات.) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.34) وانحراف (0.805).

- المقترحات:

1. تبني المؤسسات ثقافة تنظيمية تركز على أهمية التخطيط الاستراتيجي المستمر.
2. يجب على المؤسسات أن تستثمر في تدريب موظفيها بشكل مستمر، خصوصاً في مجالات التحليل الاستراتيجي، التفكير النقدي، والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة.
3. ينبغي على المؤسسات أن تشجع بيئة من الابتكار والتجربة. التفكير الابتكاري يمكن أن يساهم في إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات الاستراتيجية التي قد تواجه المنظمة، وبالتالي يعزز القدرة على التكيف والنمو في بيئات العمل المتغيرة.

المصادر والمراجع:

- عيد، أيمن عادل (2019): الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 5، العدد 6، ص ص 551-596.
- العبادي، هاشم فوزي، ورحيم الخزعلي، ومعتز حميد (2018): التعافي الاستراتيجي للخدمة السياحية ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تحليلية لآراء عينة من المسافرين على شركة الخطوط الجوية العراقية. مجلات تعليم البنات، العدد 21.
- الفتلاوي، ماجد جبار، وآخرون (2020): تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 126، ص ص 26 - 42.
- الفتلاوي، ماجد جبار، ومحمد ثابت الكرعوي (2017): التعافي الاستراتيجي كمدخل لمنظمات الاعمال في ظل بناء شخصية المنظمة - دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 40.
- Hussein Waleed Hussein, Batool Kareem Abdul Hassan (2020): The Role of Human Resources Management Strategies in Promoting Strategic Recovery through the Speed Movement of Top Management. Journal of Al-Rafidain University College For Sciences, 47(2), 16-30.
- Elizabeth R. Skidmore, et al (2018): Self-Awareness and Recovery of Independence With Strategy Training. The American Journal of Occupational Therapy, Volume 72, Issue 1.
- Yang, G., Liu, B. RETRACTED ARTICLE (2023): Research on the impact of managers' green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green product innovation strategic performance. Ann Oper Res 326 (Suppl 1), 5.
- Dietmar Fehr & Steffen Huck (2016): Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability. Experimental Economics, Volume 19, pages 713-726.
- Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski (2015): An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. Management and Business Administration. Central Europe, Issue No: 1, Page Range: 3-31.