



مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (24) – العدد الثاني – إبريل 2023



الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء
الإستراتيجي والأداء المستدام
"دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس"

**The mediating role of strategic entrepreneur in
relationship between strategic intelligence practices
and sustainable performance
"Applied study on hospitals of Ain Shams University"**

د. منال متولي عبده

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

د. شيماء مهدي إبراهيم

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

2023-1-24

تاريخ الإرسال

2022-3-13

تاريخ القبول

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي تحديد نوع وقوة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي علي مستوي مستشفيات جامعة عين شمس والريادة الإستراتيجية، ونوع وقوة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية للمستشفيات محل الدراسة والأداء المستدام، ونوع وقوة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي للمستشفيات محل الدراسة والأداء المستدام، والتعرف على الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية بأبعادها في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام، وأجري البحث على عينة قوامها (١٧٧) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وُزعت علي مفردات العينة من (مديري الفروع والإدارات المركزية، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام)، فضلاً عن المقابلات الشخصية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (١٤٤) قائمة بمعدل ٨١٪، ومن خلال استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار المعياري، والمسارات الانحدارية وفق أسلوب معدلة النمذجة الهيكلية، كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي علي مستوي مستشفيات جامعة عين شمس والريادة الإستراتيجية، كذلك تم التوصل إلي وجود علاقة طردية موجبة بين الريادة الإستراتيجية للمستشفيات محل الدراسة والأداء المستدام، كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود علاقة طردية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي للمستشفيات محل الدراسة والأداء المستدام، ووجود درجة توافق بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، كما دَعَم وجود الريادة الإستراتيجية كمتغير وسيط من تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة علي مستوي الأداء المستدام.

وتوصلت الباحثتان، إلى مجموعة من التوصيات لتحسين مستوي الأداء المستدام وذلك من خلال زيادة اهتمام إدارة المستشفيات محل الدراسة بمقومات وعناصر الذكاء الإستراتيجي لما له من أثر فعال على أدائها، فضلاً عن تعزيز الريادة الإستراتيجية لدورها الهام في استدامة الأداء.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الإستراتيجي، الريادة الإستراتيجية، الأداء المستدام، مستشفيات جامعة عين شمس.



Abstract:

The current research aimed to determine the type and strength of the relationship between strategic intelligence at the level of Ain Shams University hospitals and strategic leadership, the type and strength of the relationship between strategic leadership of the hospitals under study sustainable performance, the type and strength of the relationship between strategic intelligence of the hospitals under study sustainable performance and identify the mediating role of strategic leadership on the relationship between strategic intelligence and sustainable performance, the research was conducted on a sample of (177) individuals, the primary data was collected using a survey list distributed to the sample items (directors of branches and central departments, deputy directors, and heads of departments), as well as personal interviews, and the number of The correct survey lists (144) are listed at an average of 81%, and through the use of a set of statistical tools such as the Pearson correlation coefficient, the standard regression coefficient and regression paths according to the modified structural modeling method, the results of the study revealed a positive direct relationship between strategic intelligence at the level of Ain Shams University Hospitals and strategic leadership, as well as a positive direct relationship between leadership and strategic leadership (a strategy for the hospitals under study and sustainable performance) ,the results of the study also revealed a positive direct relationship between the strategic intelligence of the hospitals under study and sustainable performance, and the presence of a degree of agreement between the dimensions of strategic intelligence and sustainable performance and that the majority of the regression coefficients are highly significant, and also supported the existence of strategic leadership as a mediator variable from The effect of the dimensions of strategic intelligence as independent variables on the level of sustainable performance. The two researchers reached a set of recommendations to improve the level of sustainable performance by increasing the interest of the hospital administration under study in the elements and elements of strategic intelligence because of its effective impact on their performance, as well as strengthening the role of strategic leadership as one of the tools and strategies for its important role in sustainable performance.

Keywords:

Strategic Intelligence, Strategic Leadership, Sustainable Performance, Ain Shams University Hospitals.

١. مقدمة البحث:

يُعتبر مفهوم الذكاء الإستراتيجي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في القيادة الإستراتيجية التي نالت اهتمام الباحثين، باعتباره أحد أدوات النجاح الإستراتيجي، التي تمكن من رصد التغييرات البيئية المحيطة للمنظمات، والعمل على استثمارها كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز قيمتها ومكانتها، أو كتهديدات ومعوقات يجب التعامل معها، واجتنابها أو التكيف معها (Sadalia, 2021)، ويرى كل من (Amanah & Alhakeem, 2021) أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم على قيادة مؤسساتهم بكفاءة وفعالية، إذ يُعتبر مدخلاً من المداخل الحيوية والأكثر إلحاحاً في القيادة الإستراتيجية، من خلال تركيزه على جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وَبَيَّن الخبير العالمي (Maccoby) في عام ٢٠٠١ أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعاً مختلفاً من الذكاء الذي لم يصفه علماء النفس، والذي أسماه الذكاء الإستراتيجي، وعرفه بأنه ذكاء وسم به قادة المنظمات. وعليه فإن امتلاك بعض العاملين لهذه الصفات والمميزات خاصة القادة تمكن من تحقيق الأفضلية والتميز.

ومن جهة أخرى، ظهر حديثاً مُصطلح الريادة الإستراتيجية، حيث يعد من الموضوعات المهمة في العصر الحالي بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة وأن المؤسسات الناجحة لم تعد تتنافس على الأسواق الحالية، بل إنها تبحث عن الأسواق المستقبلية، وتضعها ضمن استراتيجياتها وفلسفة عملها.

ويرى كل من (على، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢) أن الريادة الإستراتيجية تمثل اتجاهاً فكرياً متطوراً في العمل الإداري المنظم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويرمي إلى استغلال الفرص الفريدة وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق الأداء المتميز من خلال قيادة وثقافة ريادية، كما أن تطبيق نهج الريادة الإستراتيجي يلزمه توجهات إستراتيجية متكاملة تضم طرقاً وأساليب واضحة للوصول إلى النتائج التي ترغب هذه المنظمات في تحقيقها.

وأسهمت تلك التوجهات الإدارية الحديثة في إحداث نقلة نوعية لتطوير الأداء بالمنظمات، ومن أهم هذه التوجهات النهج المستدام وما تبعه من استخدام للمصطلحات الحديثة التي عززت من قدرات المنظمات الإستراتيجية على مواجهة التحديات التي تفرضها متطلبات العصر الحديث (Couckuyt et al, 2018).

لذلك، فإنه يمكن القول إن اعتماد القادة على تلك المفاهيم الإدارية يعزز من قيمة المنظمة في رسم الرؤية المستقبلية لها وتحقيق أهدافها على المدى البعيد، والحفاظ على مكانتها في



سوق العمل، فضلاً عن التكيف مع التغيرات التي تحيط بها مما يساعد على امتلاك الميزة التنافسية للعمل الريادي لها في إطار مُتطلبات الاستدامة.

وتحظى المنظمات الصحية على اهتمام قطاع كبير من فئات الشعب وذلك لما تلعبه من دور حيوي في تقديم الرعاية الصحية لكافة المتعاملين معها، ونظراً لأهمية توافر ثقة المريض في الخدمة التي يتلقاها، وكذلك أهمية الالتزام بالعقد النفسي بين العامل والمنظمة الصحية مما يساعد في تكوين شخصية المنظمة، فقد استقرت الباحثتان في تطبيق دراستهما على قطاع الصحة باعتباره من الجهات المسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية الضرورية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية يمثلان فلسفة إدارية معاصرة يجب الاستفادة منهما في العلاقات والتأثير المتبادل على الأداء المستدام في القطاع الصحي، لكن طبيعة هذه العلاقة وأثارها غير معروفة، ولم تُدرس سابقاً وبخاصة على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس، بحسب علم الباحثتان المُعتمد على المسح لأدبيات المتاحة.

لذلك، فإن هذه الجوانب وغيرها تستدعي الوقوف على الكثير من الحقائق حول الموضوع من خلال هذه الدراسة للتعرف على الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام، من خلال تطبيق هذه المُتغيرات بما ينسجم مع التحولات الإيجابية في تطبيق الفكر الإداري الحديث للارتقاء بالمنظمات على اختلاف أنشطتها، وفي مقدمتها القطاع الصحي الذي يعد عنصراً أساسياً من عناصر التنمية المستدامة طويلة الأمد، فتحسن القطاع الصحي يحسن من مستوى الرفاهية لدي الشعوب ويزيد من معدلات إنتاجهم.

٢. الدراسة الاستطلاعية (المكتبية، والميدانية) ومشكلة البحث:

قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الإلمام بموضوع الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، كذلك التحديد الدقيق لمشكلة وتساؤلات البحث، وصياغتها في مجموعة من التساؤلات، وتمت هذه الدراسة على مرحلتين كما يلي:

١/٢ الدراسة الاستطلاعية المكتبية: تم فيها جمع البيانات الثانوية عن مُتغيرات البحث "الذكاء الإستراتيجي، الريادة الإستراتيجية، الأداء المستدام"، وذلك لمراجعة كل ما كتب عن هذه المُتغيرات في الدراسات والكتب والمقالات العلمية، والنشرات والدوريات علي سبيل المثال دراسات كلٍ من (Amanah & Alhakeem, 2021; Sadalia, 2021; Mahmmud, 2021; Matgorzata, 2020; Kuratko & Morris, 2018; Atif, 2018; Stephen, 2017)، وأيضاً دراسات (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢؛ يوسف، ٢٠٢١؛ بوربيع، ٢٠٢١؛ محمد، وإسحاق، ٢٠٢٠؛ دملخي، ٢٠٢٠؛ علي، ٢٠٢٠؛ رسمي، وصالح، ٢٠١٩؛

عثمان، ٢٠١٧؛ الظالمي، ٢٠١٦؛ الطبلاوي، ٢٠١٧)، وتوصلت الباحثتان إلي ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة -وعلي حد علم الباحثان- لا توجد دراسة تناولت "الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي علي مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام.

٢/٢ الدراسة الاستطلاعية الميدانية: قامت الباحثتان بإجراء مجموعة من المقابلات الفردية المتعمقة في الفترة من ٢٠٢٢/١٠/٣٠ حتى ٢٠٢٢/١١/١٥ لعينة عشوائية قوامها ٢٠ مفردة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام بمستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة، وذلك للتعرف علي:

- مستوى الإدراك لمفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجي فيما يتعلق بـ بالاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية.
- مستوى الإدراك لمفهوم وأبعاد الريادة الإستراتيجية فيما يتعلق بـ الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية.
- مستوى الإدراك لمفهوم وأبعاد الأداء المستدام فيما يتعلق بـ الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.
- دور الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المستدام.

وقد تبينَ من خلال الدراسة الاستطلاعية مجموعة من النتائج الأولية، كما يلي:

لم يكن هناك مفهوم واضح وصحيح لدي المُستجيبين لمفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجي وفقاً لإجابات (١٠ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٥٠٪)، ومفهوم وأبعاد الريادة الإستراتيجية وفقاً لإجابات (١١ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٥٥٪)، ومفهوم وأبعاد الأداء المستدام وفقاً لإجابات (١٠ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٥٠٪).

أيضاً أتضح من النتائج الأولية، عدم وضوح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية وفقاً لإجابات (١٢ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٦٠٪)، وعدم وضوح العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام وفقاً لإجابات (١١ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٥٥٪)، وعدم وضوح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام وفقاً لإجابات (١٣ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٦٥٪)، وعدم وضوح الدور الذي يمكن أن تؤديه الريادة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تدعيم العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي علي مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والأداء المستدام وفقاً لإجابات (١٢ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٦٠٪)، أيضاً



تباين الفهم العام للمستشفيات محل الدراسة (فيما بينها) حول معرفة وتطبيق كل من الذكاء الإستراتيجي، الريادة الإستراتيجية، الأداء المستدام وفقاً لإجابات (١٠ من العينة، ونسبة ٥٠٪). كما تبين وجود بعض الجوانب السلبية التي تعاني منها مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والتي تتمثل في : عدم سرعة التعامل مع المتغيرات الخارجية، وضعف الآليات التي تستخدمها إدارة المستشفى في ذلك، وعدم امتلاك الإدارة القدرة علي المبادرة في إدارة التغيرات البيئية ، عدم القدرة علي صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، فضلاً عن غياب منظومة إستراتيجية واضحة وشاملة وتشريعات محفزة للابتكار، وغياب الرؤية الريادية، السلوكيات الصعبة للقيادة في التعامل مع العاملين، ضعف توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية حتى تكون ريادية، ضعف الشراكات الفعالة مع المستشفيات الأخرى، وبالتالي تدني مستويات الأداء، ضعف العمل كفريق، وغلبة الأساليب التقليدية والنمطية القاتلة للإبداع.

وبوجه عام يتضح، معاناة القطاع الصحي من مشكلات عديدة تحد من قدراته على مواجهة التحديات المحيطة، وضعف امتلاكه للقدرات الديناميكية التي تمكنه من إدارة وتطوير موارده وتجديدها من أجل مسايرة التغيرات المحيطة، فضلاً عن غياب التفكير الإستراتيجي لدي القيادات، وما يترتب على ذلك من غياب الرؤية المستقبلية والإستراتيجية اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية. إضافة على ما خرجت به الدراسة الاستطلاعية من عدم القدرة على تحديد مدي تطبيق الذكاء الإستراتيجي كنظام قادر علي تعزيز الأداء المستدام، فضلاً عن عدم القدرة على التكيف الإستراتيجي (الريادة الإستراتيجية) وسبل بلوغها في تحقيق الأداء المستدام.

مما يتطلب ضرورة اعتماد هذه المستشفيات لمداخل وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ومن أهم هذه المداخل الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية باعتبارهما من الأدوات والإستراتيجيات التي تمكن المستشفى محل الدراسة من رصد التغيرات البيئية والعمل على استثمارها كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز قيمتها ومكانتها، أو كتهديدات ومعوقات يتطلب التعامل معها، واجتنابها أو التكيف معها لتحسين أدائها.

وهنا رأت الباحثتان، ضرورة دراسة هذه الظاهرة للتعرف على الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والأداء المستدام.

ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

- ما نوع وطبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والريادة الإستراتيجية.
 - ما نوع وطبيعة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والأداء المستدام.
 - ما نوع وطبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والأداء المستدام.
 - كيف يمكن للريادة الإستراتيجية أن تؤثر في العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام.
٣. أهداف البحث:

- تسعي الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:
- ١/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والريادة الإستراتيجية.
 - ٢/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والأداء المستدام.
 - ٣/٣ تحديد نوع وقوة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة والأداء المستدام.
 - ٤/٣ التعرف على الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام.
٤. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية -على حد علم الباحثان- والتي تتمثل في "الذكاء الإستراتيجي، الريادة الإستراتيجية، الأداء المستدام". كما تحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية، والأداء المستدام منظوراً أعمق جديداً للأبعاد المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي ويتمثل في استهدافه لأهم القطاعات في مصر في تلك الفترة وهو القطاع الصحي والذي تمثل في مستشفيات جامعة عين شمس، ودورها الكبير خاصة في خدمة المجتمع وتوفير الرعاية الصحية لغير القادرين ومحدودي الدخل، إذ سيسهم البحث بالوقوف على مدي عمل هذه المستشفيات بمفهوم الذكاء الإستراتيجي، والريادة الإستراتيجية فيها من خلال معرفة نتائج درجة تأثير أبعادهما على الأداء المستدام.



٥. الإطار النظري والدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرات وصياغة فروض البحث:

١/٥ مفهوم وأبعاد الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence:

عرف (Stephen, 2017) الذكاء الإستراتيجي بأنه القدرة علي التصور والتشخيص وتصميم الإستراتيجيات بأسلوب متطور وقادر علي استيعاب جميع العوامل المؤثرة علي المؤسسة وتحديد الخيار الإستراتيجي الأمثل لمواجهة التغييرات البيئية، وعرفه كل من (محمد، وإسحاق، ٢٠٢٠) بأن هو الذكاء الذي يتمتع به مستوي معين من المدراء من أجل صياغة الخطط الإستراتيجية للمنظمة، بينما يري (عبد القاسم، ٢٠١٩) بأنه مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في تناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب، ويرى (النجار، ٢٠٢٠) أن الذكاء الإستراتيجي هو ذكاء يتصف به قادة المنظمات ويمكنهم من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ورسم السياسات والإستراتيجيات والاستفادة من المعلومات المتوفرة، وأما (Mahmmud, 2021) يري أن الذكاء الإستراتيجي يقوم علي استقراء المستقبل من خلال التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجيات علي المدى البعيد، وتوصل (القرني، ٢٠١٩) من خلال دراسته إلي أن الذكاء الإستراتيجي الذي يتمتع به قادة المنظمات وتتمثل عناصره في الاستشراق والتفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، يساعد قادة المنظمة في اتخاذ القرارات وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، ويرى (نافع، ٢٠١٥) أن الذكاء الإستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات، في حين يشير الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر (بوربيغ، ٢٠٢١) صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية، ويرى (الظالمي، ٢٠١٦) أن الذكاء الذي يتمتع به مستوي معين من المدراء ويرتكزون علي نظام معلوماتي يسهم في توفير الخدمة التعليمية بكفاءة عالية، فيما أشار (عثمان، ٢٠١٧) أنه مقدره فكرية وعقلية يتمتع بها مديرو المنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، وعرفه (يوسف، ٢٠٢١) بأنه خاصية يتميز بها قادة المنظمات وعلي نحو يمكنهم من جذب الأفراد، ورغم اختلاف ميولهم وإشاعة روح الحماس والتنافس البناء، وغرس السلوك الريادي فيهم، وهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل يوفر المعلومات ويحللها في كافة الجوانب، وذلك من أجل استعمالها لتعزيز موقف المنظمة في بيئة عملها.

ومن خلال ما سبق، يمكن حصر تعريفات الذكاء الإستراتيجي في ثلاث اتجاهات رئيسية، الأول : اتجاه المعالجة، باعتبار أنه أداة لجمع وتحليل المعلومات وتنظيمها للإفادة منها في التنبؤ والتخطيط للمستقبل (Sadalia, 2021;Waghmare, 2019)، والثاني : اتجاه وظيفي، يتعامل مع المشكلات الحالية والمستقبلية، ويُعني بتوفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات، واتخاذ التفكير النظمي الوقائي إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة، وتأثيراتها الإيجابية والسلبية (Kuhlmann, 1990)، والثالث : اتجاه شخصي، باعتبار أن الذكاء الإستراتيجي مكون من مكونات الشخصية للقادة، والتي تمكنهم من المنافسة والتطوير والإبداع (Maccoby & Sudder, 2011).

وعليه، تري الباحثان بأن الذكاء الإستراتيجي ما هو إلا عملية منهجية منظمة ومستمرة، لإنتاج المعلومات الضرورية من خلال المسح البيئي للمنظمة ثم تحليل المعلومات التي تمكن القادة من صياغة الإستراتيجيات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، على المدى البعيد، والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، والتكيف مع المتغيرات البيئية.

وتكمن "أهمية الذكاء الإستراتيجي" في كونه يلعب دوراً مهماً في جميع مراحل العمل في المؤسسة، ويبرز دوره بشكل كبير في إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة، فهو قادر علي وصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد القادة في تحديد برامج وسياسات المؤسسة، كما أن له دوراً رئيسياً لقرارات المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية (Amanah & Alhakeem, 2021)، كما أنه يجعل المؤسسة قادرة علي مواجهة المعوقات المستقبلية، من خلال فهم التهديدات الناتجة، وتطوير الإستراتيجيات لتعزيز نجاح المؤسسة، كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل علي إعداد القادة وتأهيلهم ومساعدتهم في قيادة المؤسسة (Stephen, 2017)، كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة علي التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلي قدرات جديدة، إضافة إلى ذلك، يسهم بشكل فاعل في بناء المؤسسة ونموها (Reigle, 2008)، ويرى كل من (الحدأ، وعرشان، ٢٠٢١) أن للذكاء الإستراتيجي دوراً في ترسيخ السمات القيادية، وعمليات التغيير، ودعم صناعة القرار، إلي جانب دوره الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية، مما يسهم في الحفاظ علي المؤسسة وبقائها واستمرارها (Waghmare, 2019)، بالإضافة إلي دوره الفعال في تأهيل المؤسسات لتكون قادرة علي الابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير، اتخاذ القرارات بطريقة فعالة (مهدي، ٢٠١٥).



أما عن أبعاد الذكاء الإستراتيجي " فنجد أن هناك نوع من الإجماع بين الباحثين مثل دراسات (Amanah & Alhakeem, 2021; Sadalia, 2021; Mahmud, 2021; Stephen, 2017)، وأيضاً دراسات (يوسف، ٢٠٢١؛ بوربيع، ٢٠٢١؛ محمد، وإسحاق، ٢٠٢٠؛ عثمان، ٢٠١٧؛ الطبلاوي، ٢٠١٧؛ الظالمي، ٢٠١٦؛) على أبعاد دراسة (Maccoby & Succder, 2011) والتمثلة في مجموعة من العناصر مُتجمعة ومترابطة تساعد القائد في فهم وتشكيل قادة المستقبل، وهذه العناصر هي:

- الاستشراق Foresight: يري (الطبلاوي، ٢٠١٧) من وجهة نظرة أن الاستشراق يتمثل في القدرة علي رؤية الاتجاهات المستقبلية من خلال تحديد العوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، ويشير الاستشراق إلي رصد التغيير في ظاهرة معينة في بيئة أعمال المنظمة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل من خلال فهم وتفسير وتحليل الظواهر الحالية من خلال العلاقة السببية بين المتغيرات واستشراقها، أما (Agha et al, 2015) يروا أن الاستشراق يوفر للمديرين رؤية مستقبلية ويمدهم بالبصيرة وزيادة قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة لاستغلال الفرص، ويوفر لهم الدعم في عملية اتخاذ القرار ورؤية الاتجاهات ووضع الخطط الإستراتيجية التي تصنع مستقبل المنظمة، في حين يري كلٍ من (محمد وآخرون، ٢٠١٨) أن الاستشراق هو عملية جمع الأسباب الرئيسية للتغيير من خلال مصادر المعرفة المختلفة لتطوير الرؤية الاستراتيجية والذكاء التوقعي، لتوفير رؤية واضحة للمدير استناداً علي التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تمكنهم من وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

- الرؤية Vision: عرف (عثمان، ٢٠١٧) الرؤية بأنها قدرة الفرد علي تكوين صورة لشيء لم يتم اختياره كاملاً، بعيداً عن مصطلح التوقع الذي يشير إلي قدرة الفرد علي رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حدث سابقاً وينتظر نتيجته، ويوضح (الإبراهيمي، ٢٠١٨) أن الرؤية الإستراتيجية تعكس طموحات المنظمة ومعرفة اتجاهات المنظمة وخطتها المستقبلية، كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي، أما (Esmaeili, 2014) يشير إلي الرؤية بالقدرة علي توظيف تفكير النظم في تصميم نموذجاً مثالياً لأعمال المنظمة المستقبلية، وتوجيه أو التحكم بمسارها، وهي أيضاً القدرة علي بناء أو تصميم المنظمة كنظام اجتماعي قادر علي صياغة استراتيجية أعمال حقيقية، ويؤكدان (الشيخ، وعلي، ٢٠١٧) أن الرؤية هي ما تطمح المنظمة أن تحققه، ويتطلب ذلك تغيير ومتابعة التقدم في المستقبل مع إيجاد التوازن بين الفهم الواضح

للحاضر والتركيز علي المستقبل، أما (Reigle, 2008) يري الرؤية المستقبلية بأنها النتائج الملموسة للذكاء الإستراتيجي فيما يتعلق بمستقبل المنظمة والذي ينبع عن إمكانية المنظمة المعرفية والقدرة الإستراتيجية لمديرها، بينما يري كل من (حسين، وصافية، ٢٠١٧) أن الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي يميلون إلي تكوين شركات وتحالفات للوصول إلي الأهداف المشتركة بمواردهم لتطوير مشروعات مشتركة لاستثمار فرص الأعمال، وتتمثل الرؤية في مقدرة الشركة علي إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى.

- تفكير النظم System Thinking: يري كل من (المحاسنة، والشمامين، ٢٠١٦) أن مدخل تفكير النظم يعد إطاراً متقدماً للتفكير الإستراتيجي والفكر النقدي، وكونه أسلوب معاصر لتكيف المنظمات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة، ويوضح (إسماعيل، ٢٠٢٠) أن التفكير النظمي كمدخل لفهم الظواهر والأشياء يكون بالنظر إليها نظرة شاملة وكلية، ويتمثل ذلك في القدرة علي دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وعلاقة الأجزاء بالكل لتحقيق أهداف المنظمة، أما (Liebowitz, 2006) يري أن التركيز علي مدخل النظم كأسلوب تحليلي، يبرز دور الذكاء الإستراتيجي كسمة من سمات القادة الناجحين، ويوفر لهم طريقة لتعلم أشياء جديدة وطرق أفضل لابتكار الاستراتيجيات لحل مشكلات، والمشاركة في تحليل المشكلات، بالإضافة إلي اكتساب المعرفة بهدف التكامل الإستراتيجي ضمن بيئة النظم برؤية أوضح وتقييم أدق للأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها ونتائجها.

- الشراكة Partnership: يري (يوسف، ٢٠٢١) أن الشراكة تُعتبر من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي، وأن نمو المنظمات من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة، ويوضح (Agha et al, 2015) أن الشراكة تعني عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منطمتين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة، ويضيف (بوربيغ، ٢٠٢١) أن الشراكة تؤدي إلي إقامة علاقات مثمرة داخلياً وخارجياً، على أساس من الثقة والفلسفة المشتركة ومشاركة المخاطر والمكافآت، وتعكس الشراكة كما يري (Esmaili, 2014) قدرة القائد الذكي استراتيجياً علي إقامة تحالفات استراتيجية، حيث يميل الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي إلي تكوين شركات وتحالفات إستراتيجية للوصول إلي الأهداف المشتركة مع المنظمات الأخرى، بينما يري (عثمان، ٢٠١٧) أن الشركاء لديهم القدرة



في حل الصراع بينهم، ومشاركتهم في المعلومات لتصميم المنتج يُعتبر مقومات رئيسية لتعزيز الذكاء الإستراتيجي ولنمو المنظمات واستفادتها من المزايا التي حققتها الأعمال من خلال بُعد الشراكة.

– الدافعية **Motivating** : وعرف (بوربيغ، ٢٠٢١) الدافعية بأنها القدرة علي دفع الأفراد وتحفيزهم من خلال توفير أساليب المساعدة لهم لتحقيق الرؤية، وتحديد العلاقات المحفزة، والمسؤوليات، المكافآت، كما عرف (Reigle, 2008) بأنها عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه باستمرارية وقوة نحو الهدف، وهي حاجة أو رغبة تؤدي إلي تنشيط السلوك وتحفيزه نحو هدف معين، ويرى (الإبراهيمي، ٢٠١٨) أن الدافعية هي التأثير في السلوك لتنفيذ الرؤى والتصورات، من خلال (4Rs) وهي المكافآت **Rewards** والمسؤوليات **Responsibilities** والأسباب **Reasons** والعلاقات **Relations**، ويضيف (Esmaeili, 2014) أن الدافعية تمثل أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين، وهي عملية نفسية تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو هدف محدد، كما أن الدافعية تبرز قدرة القائد الذكي علي تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك ودفعهم للعمل علي تنفيذ التصورات والرؤى.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثتان، أن الذكاء الإستراتيجي يُعتبر مقدمة لتحويل القادة إلى قادة إستراتيجيين، لما في ذلك من فائدة للمؤسسة ومستقبلها، وكما يوجد أهمية كبيرة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة، والحصول على أداء قيادي فعال.

٢/٥ مفهوم وأبعاد الريادة الإستراتيجية **Strategic Entrepreneur**:

قدم كلٍ من (Covin & Miles) في دراستهما عام ١٩٩٩ حقل حديث يتمثل في "الريادة الإستراتيجية"، ثم ظهر الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل في عام ٢٠٠١ بإصدار مجلة **Strategic Management Journal** تحت عنوان الريادة الإستراتيجية (Matgorzata, 2020).

وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي تعاملت مع موضوع الريادة الإستراتيجية، إلا أن الوصول إلى مفهوم مقبول من قبل الباحثين عموماً مازال بعيد عن المنال، والتفسير المنطقي لهذه الحالة هو كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاؤوا من خلفيات عملية متنوعة، وكل واحد منهم كان يحمل أفكاراً معينة عن الريادة الإستراتيجية عكسها في مفهومه، فهناك باحثون تناولوا هذا المصطلح من زاوية المنظور الريادي، وهناك من تناوله من زاوية المنظور الإستراتيجي، وهناك

من تناوله من زاوية نظرية التعقيد، وهناك من تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية (عتريس، ٢٠٢٠).

لذلك، نعرض عدة تعاريف للريادة الإستراتيجية قدمها الباحثون والمهتمون بالدراسة في هذا المجال، فقد عرفها (Jati et al 2012) بأنها أحد المداخل الإستراتيجية التي تقوم علي تكامل ومزج المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) في آن واحد وبشكل متكامل، من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي فعال، ويوافقه الرأي (Dapeng, 2016) أيضاً بأنها تكامل السمات الريادية مع السمات الإستراتيجية لتصميم وتطبيق إستراتيجيات ريادية تساعد المنظمات علي خلق الثروة، حيث تبحث تلك المنظمات عن إستراتيجيات جديدة لخلق الثروة والقيمة من خلال العلم والبحث والإبداع والابتكار، ويرى (Ireland et al, 2003) أنها ظاهرة حديثة الانتشار بين منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأحجامها تجمع بين خصائص الريادة وخصائص الإدارة الإستراتيجية، وتعمل علي إنشاء إستراتيجيات ريادية تساعد المنظمات علي خلق قيمة لمختلف الفئات المستفيدة من أعمالها وتحقيق أداء متميز لها، أما (Hitt et al, 2012) يروا بأنها تميز الفرص والاستعداد وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لتوليد الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص، أما (خاطر، ٢٠٢١) عرف الريادة الإستراتيجية بأنها العمل علي إيجاد توليفة جديدة من خلال تقديم سلع أو خدمات أو عمليات جديدة أو تحديد أسواق أو مصادر تجهيز جديدة أو خلق أنواع جديدة من المنظمات، أما (Klein et al, 2012) عرفوا الريادة الإستراتيجية من خلال دراستهما بأنها مجموعة الأنشطة والطرق والممارسات التي تعتمد عليها المنظمات والمسؤولون فيها، لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب علي المنافسين فهمها أو تقليدها، وترتكز الريادة الإستراتيجية علي تشجيع المنظمات علي تطبيق إستراتيجيات الإبداع والابتكار والتفرد والمخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين علي اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة علي التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، في حين أشار (بوربيغ، ٢٠٢١) في مفهومه للريادة علي الابتكار باستخدام الأدوات والمفاهيم المتاحة في الإستراتيجية، بينما عرفها (محمد، ٢٠٢٠) بأنها غاية تجسد مستوى طموح المنظمة، وتعمل علي تحفيز سلوك البحث لدي العاملين في المنظمة عبر مجموعة من الأنشطة الداعمة من أجل تحقيق الإبداع والابتكار، ويوافقهم الرأي (Gelaard & Chazi, 2014) حيث يروا أن الريادة الإستراتيجية هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة للمنظمة، من خلال إتاحة الفرص للعاملين فيها للقيام بجهودهم الريادية، والكشف عن الفرص المستقبلية، بهدف رفع مستوى القدرات الابتكارية والتنافسية للمنظمة



وصولاً إلي تحسين مستوى الربحية ودعم المركز التنافسي للمنظمة في أسواق منتجاتها الحالية والمرتبقة، أما (Dess, 2002) يري بأن الريادة لها أشكال تعرض من خلالها سلسلة الإبداعات المنظمة للحصول علي الميزة التنافسية، وأخيراً يري كل من (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢) أن الريادة الإستراتيجية هي نشاط ريادي يهدف إلى استثمار المنظمة لسلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار والاستباقية والمغامرة والتنافسية وتقبل المخاطرة والاستقلالية لتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تعمل على تقديم ابتكارات متميزة عن المنافسين، مما يساهم في تحسين ودعم المركز التنافسي للمنظمة.

وتتجسد أهمية الريادة الإستراتيجية في مساعدة المنظمات على اكتشاف حاجات العملاء غير المشبعة والأسواق غير المخدومة، أو التي لا تتعامل معها المنظمة، وتحقيق عوائد استثمار عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة، وتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة، وتطوير علاقات الأعمال مع المنظمات الأخرى من خلال إقامة التحالفات معها، وتخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطويرات التكنولوجية الجديدة (عتريس، ٢٠٢٠؛ محسن، وعبد الله، ٢٠٢٠).

كما واختلف الباحثون في تحديد "أبعاد الريادة الإستراتيجية" فمنهم من حصرها في بُعدين هما "التوجه الريادي، والتوجه الإستراتيجي"، أو استراتيجيتين "استراتيجية الاستثمار، واستراتيجية الاستكشاف"، ومنهم من أشار إلى أنها تتكون من "الفطنة الريادية، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، وإدارة الموارد إستراتيجياً، وتطبيق الأفكار وتطوير الابداع"، ومنهم من رأي بأنها تتكون من "تحديد الفرص، والابداع، وقبول المخاطرة، المرونة، والرؤية، والنمو". غير أنه ورغم اختلاف الآراء ركز العديد من الباحثون بشكل مباشر على نموذج (Kimuli, 2011) الذي يتضمن أربعة أبعاد للريادة الإستراتيجية، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture** : يري (Matgorzata, 2020) أن الثقافة الريادية هي ركيزة من ركائز ريادة الأعمال والاقتصاد المعاصر وهي داعمة لتمكين ورفع المقدرة والميزة التنافسية، ويضيف إليها كل من (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢) بأنها الانفتاح علي أوجه التقنيات الحديثة بغية نقلها إلي أنشطة المنظمة إضافة إلي التأكيد علي الاستعداد لتقديم سلع وخدمات تتسم بالجودة والمرونة وتقبل التغيير البيئي، بالإضافة إلي استعداد المنظمة للقبول بنسب للفشل والاختافات أثناء سيرها للتوسع والنجاح، أما (دملخي، ٢٠٢٠) يري أن الثقافة الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة والتي تشجع علي الإبداع وتحمل المخاطرة، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية علي

الاستمرار بالإبداع والتغيير المتحرك باتجاه الفرص، ويرى (Kimuli, 2011) أن الثقافة الريادية تعكس نظام القيم المشتركة (أي ما هو مهم) والاعتقادات (أي كيف تعمل الأشياء) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة والإجراءات لأعضائها لوضع المعايير السلوكية (أي طريقة إكمال العمل). أما (رسمي، وصالح، ٢٠١٩) يرون أن الثقافة الريادية تُعرّف من خلال ست خصائص هي افتراضات مشتركة أساسية، اختراع، اكتشاف، تطوير من قبل مجموعة معينة، عملية تعلم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي وطرق التكامل الداخلي، العمل بشكل جيد لما يعتقدون أنه صحيح، ويمكن تدريس هذه السلوكيات للأعضاء الجدد في المجموعة. وعليه، ترى الباحثتان أن الثقافة الريادية تكمن في دعم وتشجيع العاملين نحو البحث عن واستغلال الفرص وانتهازها من خلال الوعي المطلوب والمعزز بالمعرفة والتقنيات الحديثة للتخطيط لمستقبل المنظمة بما يساعد على تحقيق مزايا تنافسية كبيرة.

ثانياً: القيادة الريادية **Entrepreneurial Leadership**: ويرى (العباس، ٢٠٢٠) أن القيادة الريادية هي القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية، وتحتاج هذه القيادة ليس فقط الاعتماد على الإبداع والابتكار الجذري، ولكن أيضاً غرس المبادرة في عقلية المنظمات والثقافة الريادية، ودون هذا الدعم الاستراتيجي والثقافي، وسيكون هناك سبب للتقليد في وحدات الأعمال والمشاريع الحالية والأنظمة المستقبلية، ويعرف كل من (سلطان، وحجي، ٢٠١٦) القيادة الريادية بأنها ذلك الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية، بينما أشار (Rensburg, 2013) إلي أن سمات القيادة تشمل علي ثلاث سمات هي (الرؤية، والإدارة المباشرة، والالتزام بتقديم الأفضل)، في حين يؤكد (ناصر الدين، ٢٠٢٠) أن القيادة الريادية تركز على الاهتمام برأس المال البشري وتطويره والاستفادة منه من أجل الوصول للريادة وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً : إدارة الفرص الريادية **Entrepreneurial Opportunities Management**: ويعرف كل من (Bagheri & Krauss, 2013) إدارة الفرصة الريادية بأنها الطريقة التي من خلالها يتم التفكير والتعامل بطريقة ريادية وكذلك استغلال الفرص ضمن حالة عدم التأكد، وبالتالي فإن العقلية الريادية تتضمن استشراف المستقبل عن طريق اكتشاف الفرص الريادية وتفعيل السلوكيات الخاصة بها وتحديدها بهدف استغلالها ومن ثم تحويلها إلى مزايا تنافسية، بينما يرى (Akande, 2012) أن إدارة الفرص البديلة تتم من خلال العقلية الريادية والتي تستخدم طرق



وأساليب التفكير المختلفة، ومن خلال الوعي الريادي الضروري لإدارة المنظمة وقيادتها في تطبيق الريادة الإستراتيجية عملياً، وبالتالي تتكفل بتحقيق الأهداف المرجوة منها.

رابعاً: إدارة الموارد الريادية **Entrepreneurial Resources Management**: يري (Atif, 2018) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد هي عملية ربط الموارد المالية والبشرية والاجتماعية بشكل فعال مع جهود الإدارة العليا من أجل إيجاد نوع من التوازن فيما بين التوجه الحالي للسوق واكتشاف مجالات مجهولة أخرى، وبالتالي فإن المنظمات التي تريد أن تحافظ علي مواردها يجب عليها أن تضع إدارة سليمة لهذه الموارد بمختلف أنواعها واستثمارها بشكل جيد وتقييمها من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها والتقليل من نقاط الضعف والعمل علي تقليصها، وبالتالي تؤدي إلي تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في حين يشير (علي، ٢٠٢٠) إلي الموارد بأنها موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلي نوعين هما (الموجودات الملموسة والغير ملموسة)، والموارد الملموسة، هي أشياء مثل الأرض والمباني والمصانع والمعدات وطاقة المصنع والتكنولوجيا والعمليات وتوافر المواد الخام، أما غير الملموسة هي أشياء غير مادية توجد عن طريق القادة والعاملين مثل ثقة المستهلك، صورة العلامة التجارية، والثقافة وسمعة المنظمة، ومهارة الإدارة، والمعرفة التي يمتلكها العاملون والملكية الفكرية.

ومما سبق، يمكن ملاحظة أنه من الأهمية البالغة تطبيق أبعاد الريادة الإستراتيجية، بهدف تشجيع السلوكيات التي تعزز مهارات التواصل والتشاركية في جميع أنحاء المنظمات، وإيجاد بيئة مرنة يمكنها تحسين التواصل ونقل الأفكار والمعارف والمواقف الإبداعية والمبتكرة بين كوادرها.

٣/٥ الأداء المستدام **Sustainable Performance**:

ظهر مفهوم الاستدامة لدي المنظمات عندما قام مجموعه رواد بقياده **Fessa Tennant** و **Make Campanale** في المملكة المتحدة و **Peter Kinder** في الولايات المتحدة و **Marc De Souse** في كندا و **Robert Rosen** في أستراليا بصياغة مسودة (قرار ريد) الذي سعي للفت انتباه المنظمات حول العالم إلى الصلة بين أداء المنظمات والتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية (Martinez, 2014).

ويري كلٍ من (Jeffrey et al, 2022) أن ظهور مفهوم التنمية المستدامة إدي إلي فرض عدة تحديات علي المنظمات من أهمها إدماج أبعاد التنمية المستدامة في ممارسات المنظمة، وجعل الاستدامة جزءاً من إستراتيجية أعمال المنظمات وذلك من أجل الحصول علي الفوائد الأساسية، ويتطلب ذلك تغييرات جذرية في أداء المنظمات مقارنة بالخصائص الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويروا (Couckuyt et al, 2018) أن الأداء المستدام هو أداء حقيقي

والذي يعطي مؤشراً على أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح، لأنه أداء مستمر ومتوقع في المستقبل ومتكامل في إستراتيجية طويلة الأجل يتوقعها ويديرها أصحاب المنظمة ووفقاً لمؤشر داوجونز للاستدامة فإن الأداء المستدام هو أسلوب عمل يخلق قيمة للمساهمين علي المدى الطويل من خلال استغلال الفرص وإدارة المخاطر الناجمة عن التطورات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Sony & Fontana, 2019)، أما (فريد، وقمري، ٢٠٢٢) عرفوا الأداء المستدام علي أنه قدرة المؤسسة علي خلق القيمة لأصحاب المصالح وتحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وعرفه (Agha et al, 2015) بأنه قدرة المنظمة علي استدامة أدائها المتميز خلال فترة من الزمن ولا تقل عن ثلاث سنوات، وعرفه (Yong & Zahoor, 2021) بأنه قدرة المنظمة علي استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها علي مستوي الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة، وأشار (Saleh, 2018) إليه في دراسته بأنه تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، حيث تتمثل هذه الاحتياجات بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، في حين يري (علي، ٢٠٢٢) أن الأداء المستدام هو أداء المنظمة الذي يمتد إلي ما وراء حدود تلك المنظمة، ولا يتناول فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، بل يمتد ليشمل مراعاة مصالح الأفراد العاملين، والمجتمع، والعملاء، والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية، وأخيراً يري (Sousa, 2018) الأداء المستدام بأنه الطرق المتبعة في الأعمال التجارية للمنظمة من أجل خلق قيمة على المدى القصير والطويل، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة.

وتكمن "أهمية الأداء المستدام" في تتبع المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق المنظمات لأنها تشكل الجزء الأكبر في الاقتصاد العالمي، وتسهم في التقليل من استهلاك الطاقة وهدر الموارد الطبيعية والقضاء على التلوث البيئي من أجل تحسين مستوي الحياة للمجتمع الذي تعمل فيه، وجذب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم (Sousa, 2018).

وأشاروا (Daniel & Eleonora, 2021) في دراستهما إلي أن المنظمة يجب أن تركز في أدائها المستدام علي النتائج وليس المخرجات فقط، فوفقاً لنظرية (اطلاق القيمة المضافة) فإن المخرجات هي المنتجات (السلع والخدمات) التي تقدمها المنظمات والنتائج هي الآثار أو المنافع أو العواقب بالنسبة للجمهور والتي صممت المخرجات لأجلها، وبالتالي فإن التركيز فقط علي النتائج لا يحقق زيادة في القيمة العامة للمنظمة، لذلك فإن الأداء المستدام هو مزيج من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وبمنظور شمولي يهدف إلي التكامل بين أبعاده الثلاثة وتماسكها بواسطة نماذج سببيه تربط بين الأبعاد الثلاثة (دباح، وبلبل، ٢٠٢٢؛ Kocmanova, 2011).



ومما سبق، يتضح أن الأداء المستدام هو مفهوم متعدد الأبعاد والذي يشمل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، كما يتم التركيز على نتائج الأداء وليس على مخرجات المنظمة، فضلاً عن ارتباط مفهوم الأداء بالتنمية المستدامة.

ويمر قياس الأداء المستدام للمنظمات بثلاث مراحل بحيث تتضمن المرحلة الأولى تقديم إطار موضح فيه الاهتمامات الرئيسية للمنظمة، وأهدافها، ثم يتم اختبار المقاييس التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف، في حين أن المرحلة الثانية تتضمن البدء بالتنفيذ، ويتم في هذه المرحلة تكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال واستخلاص النتائج التي توضح تفوق الأداء، وأخيراً يتم مراجعة ومراقبة الأداء، عن طريق التغذية المرتدة في المرحلة الثالثة والأخيرة (القريشي، ٢٠١٧). أما عن "أبعاد الأداء المستدام" هناك مجموعة من الأبعاد والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الأداء المستدام علي أكمل وجه، وما يأتي أبرز أبعاد الأداء المستدام التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، وتم تسليط الضوء عليها في نموذج الدراسة:

الأداء الاقتصادي: يُعتبر البعد الاقتصادي للأداء المستدام هو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلي بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها المتعلقة أساساً بالإنتاج والربح والقيمة المضافة (عبد الرزاق، ٢٠٢٢)، ويوافقه الرأي كلٍ من (Sony & Fontana, 2019) في أنه يتمثل في الفوائد الذي تحققه المنظمة جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها، ويتمثل هذا الأداء بخمسة مجالات رئيسية هي: (الموثوقية، الاستجابة وتلبية حاجات العملاء، المرونة، التمويل، الجودة)، أما (دباح، وبلبل، ٢٠٢٢) يروا أن البعد الاقتصادي يتمثل في قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف من خلال زيادة رضا المساهمين وأصحاب المصلحة، وذلك بتحقيق معدلات مرضية لاستثمارهم، ويضيف (Sousa, 2018) أن الأهداف المالية هي الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمنظمة، بالإضافة إلي أنه يبين نتائج الأداء المستدام لدي المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، وأشارو (Yong & Zahoor, 2021) إلي أن البعد الاقتصادي يساعد في قياس أداء المنظمة المستدام، وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها علي الأمد الطويل، ويضيف كلٍ من (Daniel & Eleonora, 2021) أنه يمكن تقييم الأداء الاقتصادي بالاعتماد علي مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، والتي تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمنظمة، وتركز علي كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة.

كما ويتم تقييم الأداء الاقتصادي للمنظمة من خلال نسب السيولة "وذلك بقدره المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل"، ونسب الأرباح "ويقصد بها قدرة المنظمة على توليد

الهامش، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين، وربحية السهم"، ونسب الرفع المالي "ويقصد بها مدي اعتماد المنظمة في تمويل استثماراتها على الديون، وبذلك قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين على المدى الطويل"، ونسب النشاط "ويقصد بها كفاءة استخدام المنظمة لمواردها المالية وأصولها المختلفة" (Keikha et al, 2016; Agha et al, 2015).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن المؤشرات السابقة تسمح بقياس الأداء المالي للمنظمة ولكن مع التطور الذي شهدته المنظمات في تبني مفهوم الأداء المستدام، ظهرت مؤشرات أخرى فضلاً عن المؤشرات المالية (والتي تسمح بقياس الاسهامات الاقتصادية للمنظمة) بفرض قياس مدي مراعاتها لمعايير التنمية المستدامة، فمن خلالها يمكن الحكم علي تأثير المنظمة في الاقتصاد وفي حياة الأفراد والمجتمع.

- الأداء الاجتماعي: يعرف كل من (فريد، وقمري، ٢٠٢٢) الأداء الاجتماعي علي أنه ذلك الأداء الذي يقيس بدقة ممارسة المنظمة لمسؤولياتها حيال موظفيها، وهو يقيس فعالية الموارد البشرية في المنظمة ويركز علي احترام حقوق الانسان، معايير الجودة والصحة والسلامة المهنية التي تقوي العمل حيث أن أحد العناصر المهمة في الأداء الاجتماعي هو أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية، والشركة الآمنة توفر فرص عمل متكاملة للجميع، علاقات العمل (التعويض العادل للعمال) من خلال الأجور، تنمية الأفراد من خلال تصميم نظام للتحفيز، والتنوع في الحوافز المقدمة، توفير فرص للتدريب، وفي نفس السياق يري (فراح، وأمال، ٢٠٢١) أن الأداء الاجتماعي يتمثل في الموائمة بين النتائج الاقتصادية وما يحققه الموظف والمجتمع، من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، لزيادة التنمية الاجتماعية الناشئة من أداء المنظمات، بذلك يتجلى العديد من القوانين واللوائح والعقوبات في هذا المجال، لذلك يتطلب الأداء الاجتماعي الربط بين استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمات وبين الإدارة الاجتماعية من أجل تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة وبين متطلبات العملاء من الخدمات أو المنتجات علي المستوي الفردي والجماعي، أما (Yong & Zahoor, 2021) أشاروا إلي الأداء الاجتماعي بأنه نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة مسبقاً والتي تسهم في تحسين جانب مهم من المجتمع أو العلاقات مع مجتمعات أخرى، ولذلك علي المنظمات تبني مفاهيم وإستراتيجيات تقوم خلالها الشركات بدمج أهدافها الاجتماعية والبيئية التطوعية في عملياتها التجارية، ويقسم الأداء الاجتماعي إلي قسمين



داخلي وخارجي، حيث يرتبط الأداء الداخلي بالملاك والعمال، أما الخارجي فيرتبط بالعملاء، المجتمع المحلي، الحكومة.

– الأداء البيئي: يري كل من (Iranmanesh, et al, 2019) أن الأداء البيئي يتمثل في التفسير الدقيق لأنشطة البيئة والتقدير الكفء للالتزامات البيئية، بمعنى أن تعمل المنظمة بطريقة الاستخدام الأمثل للموارد، لتقليل النفايات والتخلص منها، الاستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر، والتغطية التأمينية للخسائر، تسويق منتجات آمنة، الإدارة البيئية، الإفصاح البيئي، أهمية تحقيق الكفاية البيئية للمنظمة.

كما يتمحور الأداء البيئي بشكل عام في استدامة المنظمات الناجحة والتي حاولت بلورة الآليات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي (Sony & Fontana, 2019)، وهذا يتطلب استخدام أنظمة ذات كفاءة في الإدارة البيئية وذلك من أجل حماية البيئة، مع التركيز على الأنشطة الإنتاجية وذلك للحد من آثارها السلبية في البيئة والمجتمع، إذ تعد السياسة البيئية لأي منظمة بمثابة اعلان المنظمة حول نواياها والقواعد المتبعة فيما يتعلق بالتوجه البيئي لأنشطتها (Villena et al, 2018) فاستدامة المنظمات تعني أنه يجب على المنظمة القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة، من أجل تحقيق ذلك تقوم المنظمة الاقتصادية بوضع أنظمة للإدارة البيئية مستعينة في ذلك بالمواصفات القياسية الدولية ISO 14001 إذ تمثل هذه المواصفات للمنظمات جملة من الأدوات تستخدم في تحسين الأداء البيئي، وعرفت أيضاً هذه المواصفات الأداء البيئي على أنه النتائج القابلة للقياس لنظام البيئة في المنظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية الناتجة عن الأهداف والسياسات البيئية (علي، ٢٠٢٢).

وأخيراً، يري كل من (Yong & Zahoor, 2021) أن دمج مبادئ الاستدامة مع الممارسات التجارية، تطيل من عمر المنظمة، وتزيد من حصتها السوقية على الأجل الطويل، بالإضافة إلى التميز بين منافسيها كونها تعمل من خلال تحقيق التوازن بين أهدافها الملموسة والغير ملموسة وبين الخط الأساسي الثلاثي (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، وهذا من أهداف جميع المنظمات الداخلية والخارجية في الحاضر والمستقبل.

٤/٥ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

١/٤/٥ العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية:

تبيّن من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي أهتمت بدراسة علاقة الذكاء الإستراتيجي بالريادة الإستراتيجية، أنه لا يوجد سوي دراستين – على حد علم الباحثان – حيث استهدفت الدراسة الأولى (بوربيغ، ٢٠٢١) تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية في

مجمع (سيم - الجزائر)، وتوصلت إلي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عندي مستوى معنوية (٠,٠١) بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية في مجمع (سيم الجزائري)، وهذا يفسر أن الاهتمام المتزايد للمؤسسة بالذكاء الإستراتيجي سيحقق لها الريادة الإستراتيجية، وأن ممارسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في "الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية" لها دور كفؤ وفعال في تحقيق الريادة الإستراتيجية، وأشارت نتائج الدراسة الثانية (الجنابي، ٢٠٢١) إلي أن الذكاء الإستراتيجي يُعتبر القاعدة الأساسية لبناء أي منظمة قوية قادرة علي تحقيق النجاح، وحثت الدراسة على إيجاد إطار شامل يربط بين ميادين التوجهات الإستراتيجية لدى منظمات التعليم المختلفة وبقية المنظمات الأخرى وينبغي العمل على تكثيف الجهود الأكاديمية لتحديد ماهية التوجهات الإستراتيجية، وكيفية تحديد العوامل المحددة لطبيعة كل نوع من هذه التوجهات من خلال نشر مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته لدى القيادات في المنظمات الجامعية. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس وأبعاد الريادة الإستراتيجية.

٢/٤/٥ العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام:

استهدفت دراسة كلٍ من: (عبد الرزاق، ٢٠٢٢؛ علي، ٢٠٢٠؛ ناصر الدين، ٢٠٢٠)، وأيضاً دراسات (Sony & Fontana, 2019; Yang et al, 2016) بحث وجود علاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام، وتوصلت نتائج تلك الدراسات إلي وجود علاقة إيجابية قوية بين الريادة الإستراتيجية بأبعادها "الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الفرص الريادية، وإدارة الموارد الريادية" وبين الأداء المستدام "أي أن تطبيق الريادة الإستراتيجية بأبعادها يساعد في تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم من جهة، وبين زيادة الأرباح وتعظيمها، وتلبية احتياجات المجتمع والبيئة المحيطة، فضلاً عن تحسين وتجويد كفاءة العمل مما يحقق الأداء المستدام"، وأشاروا (Villena et al, 2018) إلي دور القيادات الجامعية في تأصيل وترسيخ أساس الالتزام المجتمعي، وتقوية المبادرة وروح التعاون، فضلاً عن حماية البيئة والمحافظة عليها، لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق الأداء المستدام في الجامعة، كما وضح (بن عتو، ٢٠٢١) أن الدور الريادي الإستراتيجي الذي يقع علي عاتق القيادات يتمحور حول اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية والهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر كذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري، الذي يساهم في تحقيق الأداء المستدام، وتضيف نتائج دراسات كلٍ من (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢؛ عتريس، ٢٠٢٠) أن نجاح الريادة



الإستراتيجية يتوقف علي تبني وجهة نظر الإدارة العليا فيجب أن تكون الريادة الإستراتيجية جزءاً من الخطط الإستراتيجية للمنظمة، كما ربطت العديد من الدراسات مثل دراسات (Iranmanesh, et al, 2019; Odero, 2017; Dekier 2012) بين الريادة الإستراتيجية، وطريقة التفكير المبتكر وغير المسبوق للتعامل مع التحديات والفرص، إذ إن القيادات وصناع القرار الذين يمارسون الريادة الإستراتيجية يمتلكون عقلية متميزة تمكنهم من الوصول إلي الفرص المتاحة واستغلالها بشكل يُعجز عنه الإدارات العادية، والتكيف مع المستجدات والمتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية وتطويرها لمصلحة منظماتهم.

وفي المقابل، تشير نتائج دراسة (علي، ٢٠٢٢) إلى وجود بعض نقاط القصور في الريادة الإستراتيجية بالجامعة منها ضعف سعي الجامعة لاستقطاب الأساتذة المبدعين والمبتكرين، وضعف اهتمامها بالتأهيل المهني المستمر للجهاز الإداري، وانخفاض الأنشطة الداعمة للابتكار والإبداع بالجامعة، وضعف تخطيط الجامعة لإنشاء فروع لها في أماكن جديدة، فضلاً عن انخفاض الدخول في مشروعات مرتفعة العوائد عالية المخاطر.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس وأبعاد الأداء المستدام.

٣/٤/٥ العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام:

استهدفت دراسة (Daniel & Eleonora, 2021) اختبار العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والإداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستدام في الدراسة الحالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وتشير نتائج دراسة (محمد، وإسحاق، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط طردي بين الذكاء الريادي والأداء المستدام بمنظمات الأعمال، كما ربطت العديد من الدراسات مثل دراسة (فراح، وأمال، ٢٠٢١؛ الغامدي، ٢٠٢٠؛ عباس، والحميري، ٢٠١٩؛ نافع، ٢٠١٥) بين مُتغير الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التميز المؤسسي، والأداء الجامعي، والأداء التنظيمي، والأداء الابتكاري، وتوصلوا إلي أن القيادات علي دراية كافية بالذكاء الإستراتيجي ولهم القدرة علي رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم علي العمل بهدف الوصول إلي شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز، وأكدت نتائج دراسة كلٍ من (الهاشمي، ٢٠٢٠؛ الأيوبي وآخرون، ٢٠٢٠)، ودراسة (Agha et al, 2016; Keikha et al, 2015) إلي وجود ذكاء إستراتيجي للإدارة العليا، وأن درجة توافر جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي مرتفعة مما تساعد في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثالثة في الصورة الآتية:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس وأبعاد الأداء المستدام.

٤/٤/٥: تُوَسِّطُ الريادة الإستراتيجية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام:

استعرضت الباحثتان عدد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية مُتغَيِّرِي الدراسة " الذكاء الإستراتيجي، الريادة الإستراتيجية، الأداء المستدام" إذ تم التطرق لكل مُتغَيِّرِيْن بشكل مُرتبط، وكانت النتيجة كالتالي:

- وجود ارتباط طردي بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية، ووجود أثر معنوي لمُتغَيِّرِي الذكاء الإستراتيجي على مُتغَيِّرِي الريادة الإستراتيجية.
- وجود ارتباط طردي بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام، ووجود أثر معنوي لمُتغَيِّرِي الريادة الإستراتيجية على مُتغَيِّرِي الأداء المستدام.
- وجود ارتباط طردي بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام، ووجود أثر معنوي لمُتغَيِّرِي الذكاء الإستراتيجي على مُتغَيِّرِي الأداء المستدام.

وبناءً على ما سبق، وما توصلت إليه نتائج الدراسات والبحوث السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، والريادة الإستراتيجية، والأداء المستدام، واعتماداً على الفروض الثلاثة السابقة، تفترض-الباحثتان وجود علاقة غير مباشرة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام عند تُوَسِّطُ مُتغَيِّرِي الريادة الإستراتيجية في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو القطاع الصحي "مستشفيات جامعة عين شمس".

وعليه، تمّت صياغة الفرضية الرابعة في الصورة الآتية:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام عند تُوَسِّطُ الريادة الإستراتيجية.

٥/٤/٥: الفجوة البحثية ونموذج الدراسة:

وباستقراء وتحليل الدراسات والبحوث السابقة، يتضح ما يلي:

ركزت الدراسات والبحوث السابقة على قطاعات متعددة بخلاف قطاع التطبيق في الدراسة الحالية منها المنظمات الصناعية، التجارية، قطاع الاتصالات، مؤسسات الصحافة والنشر، شركات التأمين، المواد الغذائية ومنتجات اللبان، مناجم الفوسفات الأردنية، الجامعات الأهلية، مؤسسات التعليم العالي، الشركات الطبية، القطاع المصرفي، المدارس الثانوية في مصر والسعودية، المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، المشروعات الصغيرة في نيجيريا، شركات التصميم في

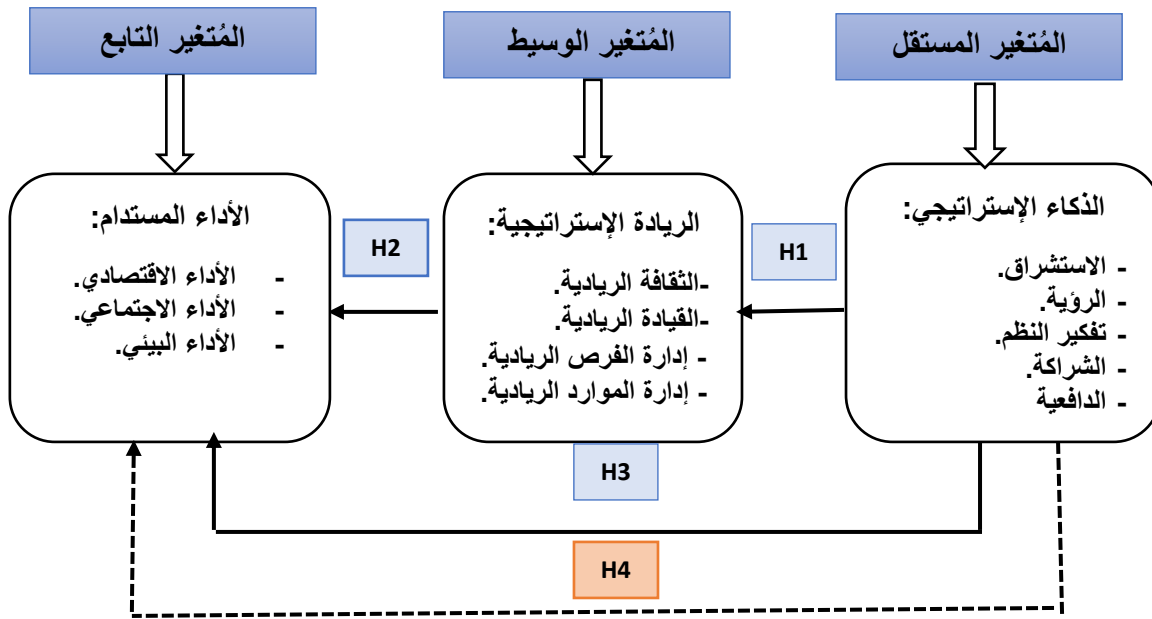


الولايات المتحدة، صناعة التكنولوجيا الحيوية، هذا بالإضافة إلى متغيرات وسيطة بخلاف متغير الدراسة الحالي، ومتغيرات مستقلة أو تابعة لم تتعرض لها الدراسة الحالية، بيئات عربية أو أجنبية تختلف عن المجال الميداني في الدراسة الحالية وهي البيئة المصرية.

كما أن الدراسات السابقة تناول بعضها بيان العلاقة بين كل من الذكاء الإستراتيجي والريادية الإستراتيجية من جهة ومن جهة أخرى علاقة كل منها بالأداء المستدام، وبالتالي تغطي هذه الدراسة الفجوة البحثية التي تتعلق بدراسة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل والأداء المستدام كمتغير تابع.

ويوضح شكل رقم (1) النموذج المقترح لتحليل متغيرات البحث: (الذكاء الإستراتيجي، الريادة الإستراتيجية، الأداء المستدام):

شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على الدراسات السابقة.

وتخلص الباحثان من العرض السابق، إن ما يميز البحث الحالي هو احتوائه علي بعض المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي في محاولة لفهم دور كل من الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المستدام وذلك في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة، فيسعي البحث الحالي إلي التعرف علي طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث من خلال توسيط الريادة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي علي

مستوي مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، وهو قد يسهم في تبني مُتغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أُجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

٦. الإطار المنهجي للبحث:

١/٦ منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فعلي صعيد المنهج الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، أما على صعيد المنهج التحليلي، فقد تم إجراء المسح الميداني وجمع البيانات باستخدام الاستقصاء، وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

٢/٦ حدود البحث:

٣/٢/٦ الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل)، الريادة الإستراتيجية (كمتغير وسيط)، والأداء المستدام (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات والتي يمكن توضيحها لاحقاً في (متغيرات البحث وأساليب قياسها).

٤/٢/٦ الحدود الزمنية: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث والتي تتمثل في الشهور التالية (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر) من عام ٢٠٢٢.

١/٢/٦ الحدود المكانية للبحث: وتتمثل في مستشفيات جامعة عين شمس نظراً لأن القطاع الصحي من أكثر القطاعات الخدمية تأثراً وتأثيراً في الفترات التي يواجه فيها العالم الأوبئة والأمراض، كما أن القطاع الصحي شهد تطوراً كبيراً في الفترة السابقة، وبالتالي يُعتبر بيئة مناسبة لاختيار مدي تطبيق هذه الفترة، نظراً لما لمستته الباحثان (خلال زيارتهما لبعض المستشفيات محل الدراسة من محاولات تطويرية وتعليمية جادة، إضافة إلى أن هذه المستشفيات تتبع كلية الطب جامعة عين شمس)، وبالتالي تصبح مجالاً للتميز في تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة حيث التبادل العلمي المستمر بين كلية الطب جامعة عين شمس وعدد كبير من الجامعات العالمية المشهود لها بالكفاءة.

٢/٢/٦ الحدود البشرية للبحث: تتمثل الحدود البشرية في المُفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلي الرغم من أهمية آراء المواطنين



مُتلقي خدمات هذه المستشفيات، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين في الإدارة العليا لهذه المستشفيات محل الدراسة، حيث تزي الباحثان أن لديهم كفاءة الحُكم علي كل من مدي توافر أبعاد الذكاء الإستراتيجي وممارسات الريادة الإستراتيجية، ومن هنا جاءت أهمية وضرورة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذين المتغيرين، وربما تكون آراء واتجاهات المواطنين مُتلقي خدمات المستشفيات محل الدراسة مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

٣/٦ مجتمع وعينة البحث:

١/٣/٦ مجتمع البحث: تم تحديد مجتمع البحث من (مُديري المستشفيات، نواب المديرين، رؤساء الأقسام) في مايو ٢٠٢٢، حيث كان حجم مجتمع العاملين في هذه المستشفيات محل الدراسة ١٧٧ مفردة^١.

٢/٣/٦ عينة البحث: نظراً لصغر حجم المجتمع، فقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل للبيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث، ويمثل الجدول رقم (١) مجتمع وعينة البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة:

جدول رقم (١) مجتمع البحث وعدد الاستبيانات الموزعة والمستردة.

| القوائم الصحيحة المُستردة | | النسبة المئوية | عدد العاملين | طبقات العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس |
|---------------------------|-------|----------------|--------------|--|
| النسبة من المجتمع | العدد | | | |
| ٩% | ٢٧ | ١٩% | ٣٤ | مدير مستشفى/ مركز طبي |
| ١٥% | ٢٩ | ١٩% | ٣٤ | نائب مدير |
| ٥٣% | ٨٨ | ٦٢% | ١٠٩ | رئيس قسم |
| ٨١% | ١٤٤ | ١٠٠% | ١٧٧ | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثان.

٣/٣/٦ وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في مُديري الفروع والإدارات المركزية، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس. كما وتم توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الفئة الوظيفية)، يوضحها الجدول رقم (٢) التالي:

^١ الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية، مستشفيات جامعة عين شمس، ٢٠٢١/١٢.

جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

| المتغيرات | المستوي | التكرارات | % |
|------------------|----------------------|-----------|----|
| نوع الجنس | ذكر | ٩١ | ٦٣ |
| | أنثي | ٥٣ | ٣٧ |
| العمر | أقل من ٣٥ عام | ٢٧ | ١٩ |
| | من ٣٥ - ٤٥ | ٥٧ | ٤٠ |
| | من ٤٥ - ٥٥ | ٣٩ | ٢٧ |
| المؤهل العلمي | أكثر من ٥٥ سنة | ٢١ | ١٤ |
| | دكتوراه | ٣٩ | ٢٧ |
| | ماجستير / دبلوم عالي | ٧٩ | ٥٥ |
| عدد سنوات الخدمة | بكالوريوس | ٢٦ | ١٨ |
| | أقل من ١٠ سنوات | ٣٣ | ٢٣ |
| | من ١٠ - ١٥ سنة | ٧٠ | ٤٩ |
| الفئة الوظيفية | أكثر من ١٥ سنة | ٤١ | ٢٨ |
| | مدير المستشفى | ٢٧ | ١٩ |
| | نائب رئيس | ٢٩ | ٢٠ |
| | رئيس القسم | ٨٨ | ٦١ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة لمتغير النوع: أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع يصل إلى ما نسبته (٦٣%) من الذكور، وما نسبته (٣٧%) من الإناث وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة، حيث أن هذه النسبة جاءت لتطلع المرأة للعمل في المستشفيات الجامعية (خاصة لمن لم يحالفهم الحظ في التعيين بالكادر الأكاديمي) - وفي بعض المقابلات الشخصية مع إحدى رؤساء الأقسام أكدت أن المستشفيات الجامعية هي بيئة تعليمية جاذبة للعمل بها، وهذا سر التحاق معظم الخريجات المتفوقات للعمل بهذه المستشفى.
- بالنسبة لمتغير للعمر: يتضح أن ما نسبته (٢٧%) جاءت من نصيب الفئة العمرية (أقل من ٣٥ عام)، وأن ما نسبته (٤٠%) من نصيب الفئة العمرية (٣٥ - ٤٥)، وهي صاحبة النسبة الأكبر في العينة المختارة، حيث يتركز في هذا السن رؤساء الأقسام ونواب المديرين، أما النسبة (٢٧%) فكانت من نصيب الفئة العمرية (٤٥ - ٥٥)، والنسبة (١٤%) فكانت من نصيب الفئة العمرية (أكبر من ٥٥ سنة)، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (٢) أن ما نسبته (١٩%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه وفقاً لردود عينة الدراسة، وتفسر هذه النسبة بأن طبيعة العمل بهذه المستشفيات الجامعية أنها مستشفيات تعليمية ومن السهل علي الأطباء



الحصول علي درجة الدكتوراه لثلاث أسباب مهمة، وفق المقابلات الشخصية مع بعض المديرين ورؤساء الأقسام، الأول: توافر العينة الكاملة للحالات العلمية من المرضى للدراسة، والسبب الثاني: هو وجود السادة المديرين ونوابهم بالمستشفيات الجامعية والتي هي جزء من كلية الطب، السبب الثالث: وهو أن شروط هذه المستشفيات للتعين في الغالب هو حصول المرشح علي بكالوريوس الطب بدرجة جيد جداً، وبالتالي يلتحق بهذه المستشفيات مجموعة كبيرة من المتفوقين، وكذلك الحال بالنسبة للماجستير، دبلوم عالي، نسبته (٥٥٪) من عينة الدراسة، ونجد أن أقل نسبة وهي (١٨٪) للحاصلين علي درجة البكالوريوس، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: يتضح أن ما نسبتهم (٢٣٪) من عينة الدراسة سنوات خبراتهم (أقل من ١٠ سنوات)، ونجد أن عدد سنوات الخبرة من (١٠ - ١٥) سنة، كانت صاحبة النسبة الأكبر من العينة المختارة (٤٩٪)، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة، أما أكثر من ١٥ سنة فجاءت بنسبة (٢٨٪). وغالباً تكون هذه النسبة من المديرين أو نوابهم نظراً لعدد سنوات الخبرة الكبير، ورغم أن عامل الخبرة هام في هذه المستشفيات، لكن هناك عامل الكفاءة الذي تعتمد عليه هذه المستشفيات خاصة في عمليات التعيين والترقية.

- بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: فكانت النسبة الأكبر من العينة (٦١٪) من نصيب رؤساء الأقسام ثم (٢٠٪) من نواب المدير، (١٩٪) من المديرين، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة. وترجع الباحثان هذه النسبة إلى أن العدد الأكبر من العينة جاء بالفعل من رؤساء الأقسام لزيادة عدد التخصصات، وبالتالي زيادة عدد الأقسام في هذه المستشفيات.

٧. متغيرات البحث وأساليب قياسها:

ستعتمد الباحثان في قياس متغيرات البحث على مجموعة من المقاييس التي احتوت كلٍ منها على مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وسيتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس من (١): (٥) حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق على الإطلاق، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، مع وجود محايدة في المنتصف، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث:

١/٧ الذكاء الإستراتيجي: وهو "المتغير المستقل للدراسة"، والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بعد الاستشراق، بعد الرؤية، بعد تفكير النظم، بعد الشراكة، بعد الدافعية"، وقد اعتمدت الباحثان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمته دراسة (Maccoby &

(Sudder, 2011) حيث بلغ معامل الثبات لهذا المقياس ألفا كرونباخ ٠,٨٣، وقد تم استخدام وتطوير هذا المقياس بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة كلٍ من (Amanah & Alhakeem, 2021; Sadalia, 2021; Mahmud, 2017; Stephen, 2021)، ودراسات (يوسف، ٢٠٢١؛ بوربيغ، ٢٠٢١؛ محمد، وإسحاق، ٢٠٢٠؛ عثمان، ٢٠١٧؛ الظالمي، ٢٠١٦؛ الطباوي، ٢٠١٧)، وقامت الباحثتان بإجراء تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث بحيث يتضمن هذا المقياس (٢٠) عبارة مُوزعة لقياس خمسة أبعاد للذكاء الإستراتيجي بواقع (٤) عبارات للبعد الأول، و(٤) عبارات للبعد الثاني، و(٤) عبارات للبعد الثالث، و(٤) عبارات للبعد الرابع، و(٤) عبارات للبعد الخامس.

٢/٧ الريادة الإستراتيجية: هو "المتغير الوسيط للدراسة"، والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بعد الثقافة الريادية، بعد القيادة الريادية، بعد إدارة الفرص الريادية، بعد إدارة الموارد الريادية"، وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمته دراسة (Kimuli, 2011)، حيث بلغ معامل الثبات لهذا المقياس ألفا كرونباخ ٠,٨٣، وقد تم استخدام وتطوير هذا المقياس بشكل كبير في عدد من الدراسات الأخرى، ومنها دراسة كلٍ من (Matgorzata, 2020; Kuratko & Morris, 2018; Atif, 2018; Kuechle et al, 2016)، وأيضاً دراسات (علي، وعبد اللطيف، ٢٠٢٢؛ دملخي، ٢٠٢٠؛ العباس، ٢٠٢٠؛ علي، ٢٠٢٠؛ رسمي، وصالح، ٢٠١٩)، وقامت الباحثتان بإجراء تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث بحيث يتضمن هذا المقياس (٢٠) عبارة مُوزعة لقياس أربعة أبعاد للريادة الإستراتيجية بواقع (٥) عبارات للبعد الأول، و(٥) عبارات للبعد الثاني، و(٥) عبارات للبعد الثالث، و(٥) عبارات للبعد الرابع.

٣/٧ الأداء المستدام: هو "المتغير التابع للدراسة" والذي يتضمن عدة أبعاد وهي "بعد الأداء الاقتصادي، بعد الأداء الاجتماعي، بعد الأداء البيئي" وقد اعتمدت الباحثتان في قياس هذا المتغير على المقياس الذي قدمته دراسة (Yong & Zahoor, 2021) حيث بلغ معامل الثبات لهذا المقياس ألفا كرونباخ ٠,٨٣، وقامت الباحثتان بإجراء تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع طبيعة المستقصي منهم في هذا البحث بحيث يتضمن هذا المقياس (١٣) عبارة مُوزعة لقياس ثلاثة أبعاد للأداء المستدام بواقع (٤) عبارات للبعد



الأول المتمثل في الأداء الاقتصادي، و(٦) عبارات للبعد الثاني المتمثل في الأداء الاجتماعي، و(٣) عبارات للبعد الثالث المتمثل في الأداء البيئي.

٨. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

في ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس ونوع العينات المستخدمة في الدراسة من ناحية، وأغراض التحليل واختبار الفرضيات من ناحية أخرى تم استخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

١/٨ اختبار الثبات والصدق: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وذلك لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة.

٢/٨ الأساليب الوصفية: الأوساط الحسابية Means، والانحراف المعياري Standard Deviation كأساليب إحصائية وصفية تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر تقدماً.

٣/٨ معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع وقوة العلاقة وتم استخدامه لتحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية، وكذلك تحديد العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام.

٤/٨ أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis: في تحديد وتوسط الريادة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام.

٥/٨ اختبار F – Test واختبار T – Test المصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد لاختبار فروض البحث.

٦/٨ أسلوب تحليل المسار Path Analysis: والذي يعتمد علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، وذلك بهدف التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات: المتغيرات الخارجية ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة على أن العلاقة فيما بينها علاقة ارتباطية، والمتغيرات الداخلية التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينهم وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار.

٧/٨ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)، ومؤشر المطابق المقارن Comparative Fit Index (CFI)، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual (RMR).

وتم استخدام هذه الأساليب، وذلك لوجود مُتغير وسيط يتمثل في الريادة الإستراتيجية مع الرغبة في عزل كل مُتغير على حده، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، وكذلك العلاقة بين الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، وأيضاً تحديد تأثير الريادة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام.

٩. تقييم مستوى الثبات والصدق في مقاييس البحث:

للتعرف علي مدي صدق Validity مقاييس مُتغيرات الدراسة وعناصرها، فقد تم عرض العبارات التي تضمنتها علي مجموعة من المحكمين المتخصصين علي مستوى مستشفيات جامعة عين شمس لاستطلاع آرائهم، وذلك للتأكد من مدي وضوح هذه العبارات، وخلوها من المصطلحات والألفاظ غير الواضحة، كما تم عرض المقاييس علي بعض الأكاديميين المتخصصين، وذلك لغرض التأكد من إمكانية هذه العبارات للكشف عن مُتغيرات الدراسة وعناصرها، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، ولقياس ثبات Reliability هذه المقاييس تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرو نباخ" علي مستوى جميع الأبعاد الخاصة بـ "الذكاء الإستراتيجي، والريادة الإستراتيجية، والأداء المستدام"، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٣) :

جدول رقم (٣) تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث

| المقاييس المستخدمة في البحث | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات | قيمة معامل الصدق |
|------------------------------------|--------------|-------------------|------------------|
| الاستشراق | ٤ | ٠,٨١٩ | ٠,٩٠٤ |
| الرؤية | ٤ | ٠,٨٢٨ | ٠,٩٠٩ |
| تفكير النظم | ٤ | ٠,٨٦٤ | ٠,٩٢٩ |
| الشراكة | ٤ | ٠,٨١٣ | ٠,٩٠١ |
| الدافعية | ٤ | ٠,٧٦٣ | ٠,٨٧٣ |
| إجمالي مقياس الذكاء الإستراتيجي. | ٢٠ | ٠,٨٤٥ | ٠,٩١٩ |
| الثقافة الريادية | ٥ | ٠,٨٤٠ | ٠,٩١٦ |
| القيادة الريادية | ٥ | ٠,٨٢١ | ٠,٩٠٦ |
| إدارة الفرص الريادية | ٥ | ٠,٨٢٣ | ٠,٩٠٧ |
| إدارة الموارد الريادية | ٥ | ٠,٨٤٩ | ٠,٩٢١ |
| إجمالي مقياس الريادة الإستراتيجية. | ٢٠ | ٠,٨٧٠ | ٠,٩٣٢ |
| الأداء الاقتصادي | ٤ | ٠,٧٢٥ | ٠,٨٥١ |
| الأداء الاجتماعي | ٦ | ٠,٧١٩ | ٠,٨٤٧ |
| الأداء البيئي | ٣ | ٠,٨٠٢ | ٠,٨٩٥ |
| إجمالي مقياس الأداء المستدام. | ١٣ | ٠,٧٣٠ | ٠,٨٥٤ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معامل الثبات لأبعاد مقياس الذكاء الإستراتيجي تراوحت ما بين (٠,٧٦٣ إلى ٠,٨٦٤)، وأبعاد الريادة الإستراتيجية تراوحت ما بين (٠,٨٢١ إلى ٠,٨٤٩)، وأبعاد الأداء المستدام تراوحت ما بين (٠,٧١٩ إلى ٠,٨٠٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٦٠)، وهو الحد المقبول للحكم علي ثبات المقياس (Sekaran, 2006)، وبذلك يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وبحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات مقاييس الدراسة تم حساب معامل الصدق الذاتي حيث وجد أنه يتراوح بين (٠,٨٤٧ إلى ٠,٩٢٩)، وجميعها تعبر عن معاملات صدق ذاتي مرتفع للمقاييس المستخدمة في الدراسة مما يجعلها صالحة للاستخدام في أغراض البحث.

١٠. نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٠ نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث: قامت الباحثتان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام SPSS V.23، ويظهر الجدول رقم (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول رقم (٤) التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | متغيرات البحث |
|-------------------|---------------|------------------------------------|
| ٠,٦١ | ٣,٣٠ | الاستشراق |
| ٠,٩٤ | ٣,٣٢ | الرؤية |
| ١,٠٤ | ٣,٤٣ | تفكير النظم |
| ٠,٥٣ | ٣,١٢ | الشراكة |
| ٠,٥٥ | ٣,٢٥ | الدافعية |
| ٠,٣٧ | ٣,٢٨ | إجمالي متغير الذكاء الإستراتيجي. |
| ٠,٧٦ | ٣,٦٧ | الثقافة الريادية |
| ٠,٦٦ | ٤,١٧ | القيادة الريادية |
| ٠,٧٥ | ٣,٩٨ | إدارة الفرص الريادية |
| ٠,٦٩ | ٣,٨٣ | إدارة الموارد الريادية |
| ٠,٤٥ | ٣,٩١ | إجمالي متغير الريادة الإستراتيجية. |
| ٠,٨٠ | ٣,٠٤ | الأداء الاقتصادي |
| ٠,٦٤ | ٣,٣٩ | الأداء الاجتماعي |
| ٠,٩٧ | ٣,٤٧ | الأداء البيئي |
| ٠,٥٠ | ٣,٣٠ | إجمالي متغير الأداء المستدام. |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الوسط الحسابي للذكاء الإستراتيجي وأبعاده الخمسة قريب جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن ممارسات الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة متوسط من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا بها.
- كما يتضح أن الوسط الحسابي للريادة الإستراتيجية وأبعادها الأربعة أكبر من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن ممارسات الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا بها.
- أن الوسط الحسابي للأداء المستدام وأبعاده الثلاثة قريب جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات)، ويعني ذلك أن الأداء المستدام على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة متوسط من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا بها.

٢/١٠ نتائج اختبار فروض البحث:

- ١/٢/١٠ نتائج اختبار الفرض الأول الذي ينص علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس وأبعاد الريادة الإستراتيجية. ولإثبات صحة الفرض السابق، اعتمدت الباحثتان على أسلوب تحليل الارتباط باستخدام بيرسون لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل "الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية"، والريادة الإستراتيجية كمتغير تابع "الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية"، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥) معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والريادة الإستراتيجية

| المتغيرات | الاستشراق | الرؤية | تفكير النظم | الشراكة | الدافعية | الذكاء الإستراتيجي |
|------------------------|-----------|--------|-------------|---------|----------|--------------------|
| الريادة الإستراتيجية | ٠,٦٥٠* | ٠,٥٦٥* | ٠,٥١١* | ٠,٦٤٤* | ٠,٦٠٧* | ٠,٧٠٨* |
| الثقافة الريادية | ٠,٥٤٣* | ٠,٥١٩* | ٠,٣٦٠* | ٠,٦٥٣* | ٠,٦١٧* | ٠,٦٢٤* |
| القيادة الريادية | ٠,٦٢٠* | ٠,٥٠٣* | ٠,٦٤٠* | ٠,٤٥٠* | ٠,٣٥٩* | ٠,٦٨٢* |
| إدارة الفرص الريادية | ٠,٥٧٤* | ٠,٤٩٤* | ٠,٤٢٤* | ٠,٥٣٧* | ٠,٥١٠* | ٠,٥٩٥* |
| إدارة الموارد الريادية | ٠,٥٨٦* | ٠,٦٩٦* | ٠,٥٧٨* | ٠,٥١٧* | ٠,٥٠٦* | ٠,٧٠٥* |
| مستوى المعنوية ٥% | | | | | | |

*داله عند ٠,٠٥ فأقل.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



ويتضح من الجدول السابق، أن هناك ارتباط طردي قوي بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس محل الدراسة (٠,٧٠٨) عندي مستوى معنوية ٥٪، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٥٩) كحد أدنى بين (الدافعية والقيادة الريادية) و (٠,٦٩٦) كحد أقصى بين (الرؤية وإدارة الموارد الريادية)، وذلك عندي مستوى معنوية ٥٪.

ولتوضيح تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أبعاد الريادة الإستراتيجية، قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| المتغير التابع (الريادية الإستراتيجية) | المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) | معامل الانحدار المعياري (بيتا) | اختبار (T) | مستوي المعنوية |
|---|---|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| الثقافة الريادية | الاستشراق | ٠,٥٤٣ | ٧,٧٠٧ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٥١٩ | ٧,٢٤٣ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,٣٦٠ | ٤,٦٠٣ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٦٥٣ | ١٠,٢٧٦ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٦١٧ | ٩,٣٣٨ | ٠,٠١* |
| القيادة الريادية | الاستشراق | ٠,٦٢٠ | ٩,٤١٦ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٥٠٣ | ٦,٩٣٣ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,٦٤٠ | ٩,٩٢١ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٤٥٠ | ٦,٠٠٢ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٣٥٩ | ٤,٥٨٦ | ٠,٠١* |
| إدارة الفرص البديلة | الاستشراق | ٠,٥٧٤ | ٨,٣٤٢ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٤٩٤ | ٦,٧٧٠ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,٤٢٤ | ٥,٥٨٩ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٥٣٧ | ٧,٥٨٤ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٥١٠ | ٧,٠٦٨ | ٠,٠١* |
| إدارة الموارد الريادية | الاستشراق | ٠,٥٨٦ | ٨,٦١٨ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٦٩٦ | ١١,٥٦١ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,٥٧٨ | ٨,٤٣٤ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٥١٧ | ٧,١٩٥ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٥٠٦ | ٦,٩٩٨ | ٠,٠١* |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص بُعد الثقافة الريادية: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والثقافة الريادية كأحد أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) لكلٍ من الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد الثقافة الريادية (٠,٥٤٣، ٠,٥١٩، ٠,٣٦٠، ٠,٦٥٣، ٠,٦١٧) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بُعد القيادة الريادية: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والقيادة الريادية كأحد أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) لكلٍ من الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد القيادة الريادية (٠,٥٠٣، ٠,٦٢٠، ٠,٦٤٠، ٠,٤٥٠، ٠,٣٥٩) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بُعد إدارة الفرص الريادية: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وإدارة الفرص الريادية كأحد أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) لكلٍ من الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد إدارة الفرصة الريادية (٠,٥٧٤، ٠,٤٩٤، ٠,٤٢٤، ٠,٥٣٧، ٠,٥١٠) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بُعد إدارة الموارد الريادية: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وإدارة الموارد الريادية كأحد أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) لكلٍ من الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد إدارة الموارد الريادية (٠,٥٨٦، ٠,٦٩٦، ٠,٥٧٨، ٠,٥١٧، ٠,٥٠٦) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومُجمعة وأبعاد الريادة الإستراتيجية مُجمعة من خلال الجدول رقم (٧):



جدول رقم (٧) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار المعيارى (بيتا B) | اختبار (T) | مستوى المعنوية |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------|----------------|
| إجمالي أبعاد الريادية الإستراتيجية | إجمالي أبعاد الذكاء الإستراتيجي | ٠,٧٠٨ | ١١,٩٥٥ | ٠,٠١* |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إجمالي أبعاد الذكاء الإستراتيجي مُجمعة وأبعاد الريادة الإستراتيجية مُجمعة.

وفي ضوء ما تقدم، تم قبول الفرض الأصلي القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس وأبعاد الريادة الإستراتيجية"، ورفض الفرض البديل بصورة اجمالية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث توجد علاقة بين الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل والريادة الإستراتيجية كمتغير تابع.

١٠/٢/٢ نتائج اختبار الفرض الثاني الذي ينص علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام.

ولإثبات صحة الفرض السابق، اعتمدت الباحثتان على أسلوب تحليل الارتباط باستخدام بيرسون لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الريادة الإستراتيجية كمتغير مستقل "الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية، والأداء المستدام كمتغير تابع، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨) معامل ارتباط بيرسون بين الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام

| المتغيرات | الثقافة الريادية | القيادة الريادية | إدارة الفرص الريادية | إدارة الموارد الريادية | الريادة الإستراتيجية |
|-------------------|------------------|------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| الأداء المستدام | ٠,٦٨٢* | ٠,٥٣١* | ٠,٦٩٦* | ٠,٥٤٥* | ٠,٧١٥* |
| الأداء الاقتصادي | ٠,٤٥٣* | ٠,١٢٧ | ٠,٣٨١* | ٠,٢٦٨* | ٠,٣٨٧* |
| الأداء الاجتماعي | ٠,٦٤٤* | ٠,٥٨٣* | ٠,٦٣٩* | ٠,٥٤٣* | ٠,٧١٠* |
| الأداء البيئي | ٠,٥٩٨* | ٠,٦٤٤* | ٠,٦٩٨* | ٠,٦٥١* | ٠,٧٠٦ |
| مستوى المعنوية ٥% | | | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

*دالته عند ٠.٠٥ فأقل.

ويتضح من الجدول السابق، أن هناك ارتباط طردي قوية بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام (٠,٧١٥) عندي مستوى معنوية ٥٪، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الريادة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المستدام، حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠,٢٦٨) كحد أدنى بين (إدارة الموارد الريادية والأداء الاقتصادي) و (٠,٦٩٨) كحد أقصى بين (إدارة الفرص الريادية والأداء البيئي)، وذلك عندي مستوى معنوية ٥٪.

ولتوضيح تأثير أبعاد الريادة الإستراتيجية على أبعاد الأداء المستدام، قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| المتغير التابع (الأداء المستدام) | المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية) | معامل الانحدار المعياري (بيتا) | اختبار (T) | مستوي المعنوية |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| الأداء الاقتصادي | الثقافة الريادية | ٠,٤٥٣ | ٦,٠٤٨ | ٠,٠١* |
| | القيادة الريادية | ٠,١٢٧ | ١,٥٢٩ | ٠,٠١* |
| | إدارة الفرص الريادية | ٠,٣٨١ | ٤,٩١٦ | ٠,٠١* |
| | إدارة الموارد الريادية | ٠,٢٨٦ | ٣,٥٦٢ | ٠,٠١* |
| الأداء الاجتماعي | الثقافة الريادية | ٠,٦٤٤ | ١٠,٠٣٣ | ٠,٠١* |
| | القيادة الريادية | ٠,٥٨٣ | ٨,٥٥٨ | ٠,٠١* |
| | إدارة الفرص الريادية | ٠,٦٣٩ | ٩,٩٠٣ | ٠,٠١* |
| | إدارة الموارد الريادية | ٠,٥٤٣ | ٧,٦٩٨ | ٠,٠١* |
| الأداء البيئي | الثقافة الريادية | ٠,٥٩٨ | ٨,٩٠١ | ٠,٠١* |
| | القيادة الريادية | ٠,٦٤٤ | ١٠,٠٢٩ | ٠,٠١* |
| | إدارة الفرص الريادية | ٠,٦٩٨ | ١١,٦٣ | ٠,٠١* |
| | إدارة الموارد الريادية | ٠,٦٥١ | ١٠,٢٢٠ | ٠,٠١* |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- فيما يخص بُعد الأداء الاقتصادي: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكلٍ من الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية على بُعد الأداء الاقتصادي (٠,٤٥٣ ، ٠,٣٨١ ، ٠,٢٨٦) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بُعد الأداء الاجتماعي: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والأداء الاجتماعي كأحد أبعاد الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكلٍ من الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية على بُعد الأداء الاجتماعي (٠,٦٤٤ ، ٠,٥٨٣ ، ٠,٦٣٩ ، ٠,٥٤٣) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بُعد الأداء البيئي: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الريادة الإستراتيجية والأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكلٍ من الثقافة الريادية، القيادة



الريادية، إدارة الفرص الريادية، إدارة الموارد الريادية على بُعد الأداء البيئي (0,589)،
0,644، 0,698، 0,651) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية 0,01 للجميع.
كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الريادة الإستراتيجية مُتجمعة وأبعاد الأداء المستدام مُتجمعة
من خلال الجدول رقم (10):

جدول رقم (10) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار المعياري (بيتا) | اختبار (T) | مستوي المعنوية |
|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------|----------------|
| إجمالي أبعاد الأداء المستدام | إجمالي أبعاد الريادة الإستراتيجية | 0,715 | 12,198 | 0,01* |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (10) السابق، أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين إجمالي
أبعاد الريادة الإستراتيجية مُتجمعة وأبعاد الأداء المستدام مُتجمعة.
وفي ضوء ما تقدم، تم قبول الفرض الأصلي القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد
الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس وأبعاد الأداء المستدام"، ورفض
الفرض البديل بصورة إجمالية عند مستوى معنوية 0,01، حيث توجد علاقة بين الريادة
الإستراتيجية كمتغير مستقل والأداء المستدام كمتغير تابع.
3/2/10 نتائج اختبار الفرض الثالث الذي ينص علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد
الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام. وإثبات صحة
الفرض السابق، اعتمدت الباحثتان على أسلوب تحليل الارتباط باستخدام بيرسون لتحديد نوع ودرجة
العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل "الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية"،
والأداء المستدام كمتغير تابع "الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، وكانت النتائج
كما يلي:

جدول رقم (11) معامل ارتباط بيرسون بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام

| المتغيرات | الاستشراق | الرؤية | تفكير النظم | الشراكة | الدافعية | الذكاء الإستراتيجي |
|-------------------|-----------|--------|-------------|---------|----------|--------------------|
| الأداء المستدام | 0,664* | 0,570* | 0,383* | 0,778* | 0,756* | 0,766* |
| الأداء الاقتصادي | 0,499* | 0,474* | 0,176* | 0,652* | 0,699* | 0,543* |
| الأداء الاجتماعي | 0,633* | 0,534* | 0,492* | 0,813* | 0,687* | 0,740* |
| الأداء البيئي | 0,574* | 0,635* | 0,392* | 0,443* | 0,500* | 0,621* |
| مستوي المعنوية 5% | | | | | | |

*دالته عند 0,05 فاقل.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق، أن هناك ارتباط طردي قوي بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام (٠,٧٦٦) عندي مستوى معنوية ٥٪، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبين أبعاد الأداء المستدام، حيث تراوحت معامل الارتباط بين (٠,١٧٦) كحد أدنى بين (تفكير النظم والأداء الاقتصادي) و (٠,٨١٣) كحد أقصى بين (الشراكة والأداء الاجتماعي)، وذلك عندي مستوى معنوية ٥٪. ولتوضيح تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أبعاد الأداء المستدام، قامت الباحثتان باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١١) التالي:

جدول رقم (١٢) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| المتغير التابع (الأداء المستدام) | المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) | معامل الانحدار المعياري (بيتا) | اختبار (ت) | مستوى المعنوية |
|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------|----------------|
| الأداء الاقتصادي | الاستشراق | ٠,٤٩٩ | ٦,٨٥٩ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٤٧٤ | ٦,٤٢٣ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,١٧٦ | ٢,١٣٣ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٦٥٢ | ١٠,٢٥٥ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٦٩٩ | ١١,٦٥٥ | ٠,٠١* |
| الأداء الاجتماعي | الاستشراق | ٠,٦٣٣ | ٩,٧٣٧ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٥٣٤ | ٧,٥٢٠ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,٤٩٢ | ٦,٧٣٧ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٨١٣ | ١٦,٦٦٣ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٦٨٧ | ١١,٢٦٠ | ٠,٠١* |
| الأداء البيئي | الاستشراق | ٠,٥٧٤ | ٨,٣٥٩ | ٠,٠١* |
| | الرؤية | ٠,٦٥٣ | ٩,٨٠٥ | ٠,٠١* |
| | تفكير النظم | ٠,٣٩٢ | ٥,٠٧٩ | ٠,٠١* |
| | الشراكة | ٠,٤٤٣ | ٥,٨٨٦ | ٠,٠١* |
| | الدافعية | ٠,٥٠٠ | ٦,٨٨٨ | ٠,٠١* |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- فيما يخص بُعد الأداء الاقتصادي: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والأداء الاقتصادي كأحد أبعاد الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكلٍ من الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد الأداء الاقتصادي (٠,٤٩٩، ٠,٤٧٤، ٠,١٧٦، ٠,٦٥٢، ٠,٦٩٩) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.
- فيما يخص بُعد الأداء الاجتماعي: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والأداء الاجتماعي كأحد أبعاد الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكلٍ من الاستشراق، الرؤية،



تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد الأداء الاجتماعي (٠,٦٣٣، ٠,٥٣٤، ٠,٤٩٢، ٠,٨١٣، ٠,٦٨٧) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

- فيما يخص بُعد الأداء البيئي: يتضح من بيانات الجدول السابق أن هناك تأثير قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) لكل من لاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية على بُعد الأداء البيئي (٠,٥٧٤، ٠,٦٥٣، ٠,٣٩٢، ٠,٤٣٣، ٠,٥٠٠) على الترتيب، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ للجميع.

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومُتجمعة وأبعاد الأداء المستدام مُتجمعة من خلال الجدول رقم (١٣):

جدول رقم (١٣) نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار المعياري (بيتا) | اختبار (T) | مستوي المعنوية |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------|----------------|
| إجمالي أبعاد الأداء المستدام | إجمالي أبعاد الذكاء الإستراتيجي | ٠,٧٦٦ | ١٤,٢٢١ | ٠,٠١* |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٣) السابق، أن هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بين إجمالي أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومُتجمعة وأبعاد الأداء المستدام مُتجمعة.

وفي ضوء ما تقدم، تم قبول الفرض الأصلي القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام"، ورفض الفرض البديل بصورة اجمالية عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث توجد علاقة بين الذكاء الإستراتيجي كمُتغير مستقل والأداء المستدام كمُتغير تابع.

١٠/٢/٤ نتائج اختبار الفرض الرابع الذي ينص علي: "توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام عند توسط الريادة الإستراتيجية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض فقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** في هذا التحليل من خلال برنامجه المتعلق بنموذج العلاقة ككل (برنامج Enter) (إدريس، ٢٠١٦).

وقامت الباحثتان، بتطبيق أسلوب الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي كمُتغير مستقل، والأداء المستدام كمُتغير تابع، وذلك في حالتين:

- الحالة الأولى: عدم وجود مُتغير الريادة الإستراتيجية.

- الحالة الثانية: وجود مُتغير الريادة الإستراتيجية.

ولقياس تأثير تفاعل المُتغيرين: الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية على المُتغير التابع (الأداء المستدام)، حيث يوضح الجدول التالي رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد حالة التفاعل بينهما في علاقتهما بالمُتغير التابع وتحليل الانحدار في غياب علاقة التفاعل بينهما.

جدول رقم (١٤) مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد

| في وجود مُتغير الريادة الإستراتيجية | | | | في عدم وجود مُتغير الريادة الإستراتيجية | | | | المتغير التابع |
|-------------------------------------|---------|------------------|------------------|---|---------|------------------|------------------|-----------------|
| Sig | F | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | Sig | F | معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | |
| ٠,٠١* | ٢٤٥,٣٥٠ | ٠,٦٣ | ٠,٨٠ | ٠,٠١* | ٢٠٢,٢٤١ | ٠,٥٩ | ٠,٧٧ | الأداء المستدام |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- في حالة عدم وجود مُتغير الريادة الإستراتيجية "توع وقوة العلاقة"، تكون كالتالي:
أ. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي "مأخوذة بشكل إجمالي"، وبين أبعاد الأداء المستدام، عند مستوي (١٪) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٧٧٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.

ب. إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٥٩٪) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل.

- في حالة وجود مُتغير الريادة الإستراتيجية "توع وقوة العلاقة"، تكون كالتالي:
أ. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي "مأخوذة بشكل إجمالي"، وبين أبعاد الأداء المستدام، عند مستوي (١٪) وفقاً لاختبار (ف) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى (٨٠٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل.

ب. إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى (٦٣٪) وفقاً لمعامل التحديد R² في نموذج تحليل الانحدار ككل.

كما يتضح من الجدول رقم (١٤) أن ممارسات الذكاء الإستراتيجي تؤثر تأثيراً جوهرياً علي تحسين الأداء المستدام، وعند إدخال مُتغير الريادة الإستراتيجية ارتفعت قوة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي "مأخوذة بشكل إجمالي" وبين الأداء المستدام من (٧٧٪) إلي (٨٠٪) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلي ارتفاع قوة العلاقة في وجود



المتغير الوسيط، وبمستوي دلالة معنوية، كذلك ارتفع تفسر التباين لتصل من (٥٩٪) إلي (٦٣٪) وفقاً لمعامل التحديد R2 في نموذج تحليل الانحدار ككل، مما يشير إلي زيادة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي" في حالة وجود متغير الريادة الإستراتيجية بالإضافة إلي معنوية العلاقة.

كما قامت الباحثتان باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver. 18)، وقد استخدمت الباحثتان أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates MLE، حيث يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للريادة الإستراتيجية على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج نموذج Amos لتأثير الريادة الإستراتيجية كمتغير وسطي على العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام

| المسار | المسار المعياري | الخطأ المعياري | قيمة المسار الحرج CR | مستوي المعنوية | الدلالة |
|----------------------|-----------------|----------------|----------------------|----------------|---------|
| الريادة الإستراتيجية | 0.777 | 0.065 | 11.997 | 0.001 | دالة |
| الأداء المستدام | 0.325 | 0.066 | 4.918 | 0.001 | دالة |
| الأداء المستدام | 0.538 | 0.073 | 7.410 | 0.001 | دالة |

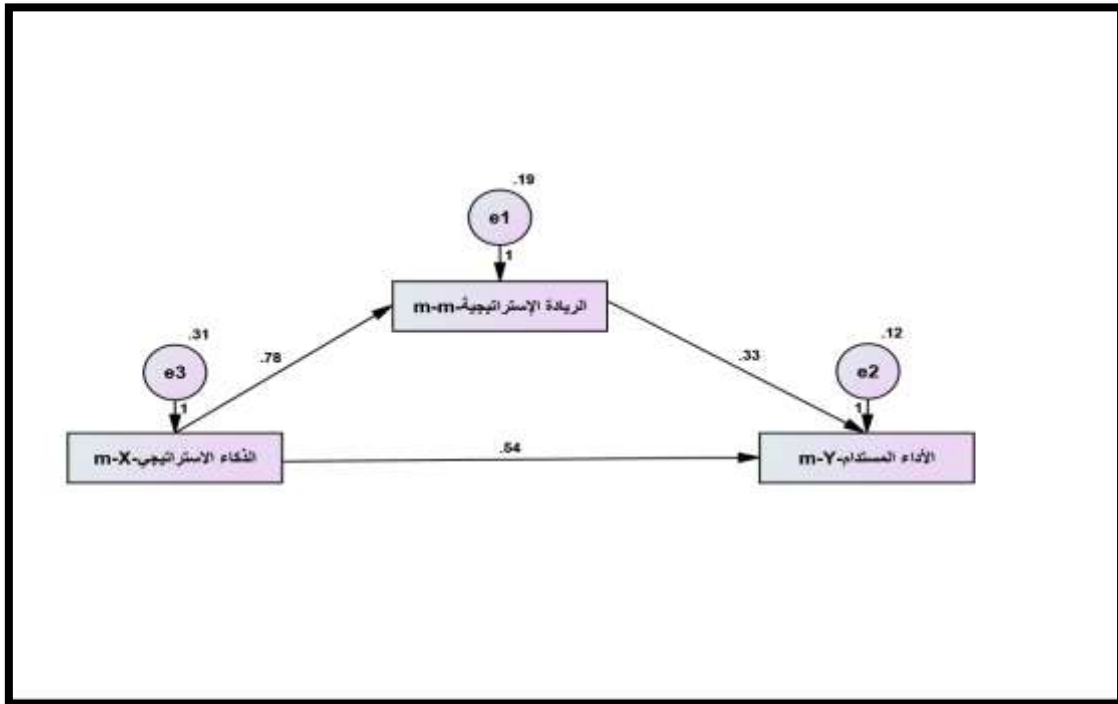
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

وجود تأثير إيجابي مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، لمتغير الذكاء الإستراتيجي على متغير الريادة الإستراتيجية، ومتغير الريادة الإستراتيجية على متغير الأداء المستدام، والذكاء الإستراتيجي على متغير الأداء المستدام بقيمة مسار حرج CR على التوالي (١١,٩٩٧، ٤,٩١٨، ٧,٤١٠)، مما يشير إلى وجود درجة توافق بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية، مما يؤكد على أن الريادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة لها تأثيراً وسيطاً على العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ويوضح الشكل التالي، النموذج المقترح بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام من خلال الريادة الإستراتيجية كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS.

شكل رقم (٢) النموذج المقترح بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS



المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج النهائي، وبمعني اخر اختبار جودة مُطابقة النموذج السابق، باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

- مؤشر جودة المُطابقة (Goodness of Fit Index (GFI): ويقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي "الصفر، والواحد الصحيح" إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- مؤشر المُطابقة المقارن Comparative Fit Index- CFI: حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة بين هذا المدي الصفر، والواحد الصحيح، إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
- مؤشر الجذر التربيعي للبواقي Root Mean Square Residual- RMR: حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر. ويوضح الجدول رقم (١٦) معايير تقييم جودة مُطابقة النموذج، كالتالي:



جدول رقم (١٦) معايير جودة تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

| م | المؤشرات | القيمة |
|---|--|--------|
| ١ | ٢٤ المعياري | ٠,٠٠١ |
| ٢ | جودة التوفيق GFI | ٠,٩٩٧ |
| ٣ | جودة التوفيق المعياري NFI | ٠,٩٩٥ |
| ٤ | جودة التوفيق المقارن CFI | ٠,٩٩٢ |
| ٥ | الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR | ٠,٠٠٣ |
| ٦ | الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA | ٠,٧٥٧ |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

أوضحت نتائج الجدول السابق، أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير الريادة الإستراتيجية حيث بلغت قيمة مؤشر جودة التوافق GFI (٠,٩٧٧) كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (٠,٩٩٢)، وكلما زادت قيمة هذان المؤشران دل ذلك على توافق أفضل، وكان جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA (٠,٧٥٧)، أقل من (٠,٨٠)، كلما بلغت قيمة الجذر التربيعي للبواقي RMR (٠,٠٠٣) أقل من (٠,٠١)، وكلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج الكلي المقدر.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر قبول الفرض الأصلي القائل: "توجد علاقة معنوية غير مباشرة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام عند توسيط الريادة الإستراتيجية"، وتم رفض الفرض البديل الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام عند توسيط الريادة الإستراتيجية.

١١. مناقشة نتائج البحث، وتفسيرها:

توصلت الباحثتان إلى النتائج الآتية:

أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود ارتباط طردي بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والريادة الإستراتيجية، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً علي الريادة الإستراتيجية (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأظهرت النتائج أن مُتغير الذكاء الإستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً علي كل بُعد من أبعاد الريادة الإستراتيجية (مأخوذة بصورة فردية)، كما توصلت النتائج إلي أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة علي تفسير تحسين مستوى الريادة الإستراتيجية وتعزيز دورها هو بُعد تفكير النظم، يليه بُعد الرؤية المستقبلية، يليه بُعد الاستشراق، ثم بُعد الدافعية والشراكة علي التوالي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من (بوربيغ، ٢٠٢١؛ الجنابي، ٢٠٢١) في أن الاهتمام المتزايد للمنظمة بالذكاء الإستراتيجي سيحقق لها الريادة الإستراتيجية

وأن ممارسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في "الاستشراق، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية" لها دور كفؤ وفعال في تحقيق الريادة الإستراتيجية، الأمر الذي يفسر أن متغير الذكاء الإستراتيجي يُعتبر القاعدة الأساسية لبناء أي منظمة قوية قادرة علي النجاح، ومن جهة أخرى فإن الريادة الإستراتيجية يلزمها توجهات إستراتيجية متكاملة تضم طرقاً وأساليب واضحة للوصول إلى النتائج التي ترغب هذه المنظمات تحقيقها.

كما أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود ارتباط طردي بين الريادة الإستراتيجية على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً على الأداء المستدام (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأظهرت النتائج أن متغير الريادة الإستراتيجية يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل بُعد من أبعاد الأداء المستدام (مأخوذة بصورة فردية)، كما توصلت النتائج إلي أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة علي تفسير تحسين مستوى الأداء المستدام هو بُعد القيادة الريادية، يليه بُعد إدارة الفرصة الريادية، ثم إدارة الموارد الريادية، وأخيراً الثقافة الريادية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (عبد الرزاق، ٢٠٢٢؛ بن عتو، ٢٠٢١؛ علي، ٢٠٢٠؛ ناصر الدين، ٢٠٢٠)، وأيضاً دراسات (Sony & Fontana, 2019; Villena et al, 2018; Yang et al, 2016) في أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتعزيز دور الريادة الإستراتيجية ساعد ذلك علي تحسين الأداء المستدام، وتفسر هذه النتيجة أن الريادة الإستراتيجية هي نشاط ريادي يهدف إلى استثمار المنظمة لسلوكياتها المختلفة كالإبداع والابتكار والاستباقية والمغامرة والتنافسية وتقبل المخاطرة والاستقلالية لتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تعمل على تقديم ابتكارات متميزة عن المنافسين مما يساهم في تحسين مستوى أدائها ودعم المركز التنافسي لها.

وتوصلت نتائج اختبار الفرض الثالث إلي وجود ارتباط طردي بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، ووجود تأثيراً معنوياً إيجابياً على الأداء المستدام (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأظهرت النتائج أن متغير الذكاء الإستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً على كل بُعد من أبعاد الأداء المستدام (مأخوذة بصورة فردية)، كما توصلت النتائج إلي أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة علي تفسير تحسين مستوى الأداء المستدام هو بُعد تفكير النظم، يليه بُعد الرؤية المستقبلية، يليه بُعد الاستشراق، ثم بُعد الدافعية والشراكة علي التوالي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (فراح، وأمال، ٢٠٢١؛ محمد، وإسحاق، ٢٠٢٠؛ الغامدي، ٢٠٢٠؛ عباس، والحميري، ٢٠١٩؛ نافع، ٢٠١٥)، ودراسات (Daniel & Eleonora, 2021; Keikha et al, 2016; Agha et al, 2015) في أن الاهتمام المتزايد للمنظمة بالذكاء الإستراتيجي يساعد في تحسين الأداء المستدام، الأمر الذي يؤكد على أن القيادات على دراية



بالذكاء الإستراتيجي ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلي شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز، وأن الأداء المستدام هو الطرق المُتبعة في الأعمال التجارية للمنظمة من أجل خلق قيمة على المدى القصير والطويل، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة.

وتوصلت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى أن الريادة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي على مستوى مستشفيات جامعة عين شمس والأداء المستدام، فدخول الريادة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تلك العلاقة أدي إلي تحسين معنوية النموذج، وتحسين معامل التحديد من (٥٩%) إلى (٦٣%)، الأمر الذي يعني أن الريادة الإستراتيجية تلعب دوراً في العلاقة بين المتغيرين، أي أن نمط وممارسات الذكاء الإستراتيجي يساعد في استغلال الفرص الفريدة وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق استدامة الأداء من خلال قيادة وثقافة ريادية.

١٢. دلالات البحث:

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية، والتطبيق كما يلي:
١/١٢ على مستوى النظرية: أكدت نتائج البحث علي وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية، كما أكدت علي وجود ارتباط إيجابي بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام، كما أكدت علي وجود ارتباط إيجابي بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام، كما أكدت على أن متغير الريادة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة له تأثير وسيط في تدعيم العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المستدام، حيث لم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال، بما يسهم في توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات الموارد البشرية في البيئة المصرية، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي الذكاء الإستراتيجي، والريادة الإستراتيجية، ومستوي الأداء المستدام مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات.

٢/١٢ على مستوى التطبيق: أن نتائج البحث الحالي بما أكده من وجود علاقة بين كلٍ من الذكاء الإستراتيجي والريادة الإستراتيجية على الأداء المستدام "كمتغير تابع" تعطي دلالة على أن سُبُل تحسين الأداء المستدام من خلال تعزيز دور الريادة الإستراتيجية والتأكيد على ممارسة الذكاء الإستراتيجي بجميع أبعاده.

١٣. التوصيات:

استخلصت الباحثتان مجموعة من التوصيات تتعلق بتحسين الأداء المستدام من خلال الاهتمام بممارسات الذكاء الإستراتيجي وتعزيز دور الريادة الإستراتيجية، ويتم عرض التوصيات ومجالها ومُتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية على النحو المُبين في الجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

| المسئول عن التنفيذ | مُتطلبات التنفيذ | التوصية |
|--------------------|---|--|
| الإدارة العليا | دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين في الإدارة العليا خاصة بالتنظيم، والذكاء الإستراتيجي. | <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الاهتمام بالتنظيمي لمستشفيات جامعة عين شمس، وضرورة تركيز هذا التطوير على الذكاء الإستراتيجي نظراً لأهميته في عملية اتخاذ القرارات. - تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي داخل المستشفى، تكون مهمتها بتزويد المستشفى بالمعلومات المطلوبة من البيئة المحيطة، ومتابعة التغيرات التي تؤثر عليها ثم مساعدة مُتخذي القرارات في المستشفى على اتخاذ القرار المناسب. - تعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي ودوره في اتخاذ القرارات. - دعم وتعزيز سبل تحسين مستوى الذكاء الإستراتيجي على نحو أكثر فعالية من جانب القيادات. - إدراج برنامج الذكاء الإستراتيجي كأحد أهم البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات لما له من أثر واضح في عملية التفكير واتخاذ القرارات. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - تحسين مستوي الذكاء الإستراتيجي |
| الإدارة العليا | <ul style="list-style-type: none"> - ورش عمل تشاركية لبيان اهتمام المستشفيات محل الدراسة بالمبدعين، وكيفية تبني إبداعهم. - وضع فوائين تتعلق بالحوافز الممنوحة للعاملين المبدعين وفرصهم في الترقية. - دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة ببناء وتنمية ثقافة تنظيمية تستهدف دعم الريادة الإستراتيجية. | <ul style="list-style-type: none"> - بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تستهدف دعم الريادة الإستراتيجية. - دعم وتعزيز سبل تحسين مستوى الريادة الإستراتيجية على نحو أكثر فعالية من جانب إدارة الموارد البشرية. - عقد شراكات مع بيوت الخبرة من ذوي التجارب الناجحة في مجال الريادة الإستراتيجية. - تبني نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لتشجيع أعضاء العاملين في الإدارة العليا على تبني الريادة الإستراتيجية. - العمل على توفير المُتطلبات اللازمة لتفعيل الريادة الإستراتيجية. - ضرورة اهتمام مستشفيات جامعة عين شمس بالتوجهات الريادية، وتوفير المناخ المناسب والداعم لها. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - تحسين مستوي الريادة الإستراتيجية |

المصدر: من إعداد الباحثتان.



تابع جدول رقم (١٧) توصيات البحث وكيفية تنفيذها

| المسئول عن التنفيذ | متطلبات التنفيذ | التوصية | تحسين مستوى الأداء المستدام |
|--------------------|---|--|-----------------------------|
| الإدارة العليا | دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للقيادات خاصة للخطة الإستراتيجية للمستشفى موضع التطبيق، وجودة الأداء، وتحديد أولويات تطوير الأداء، ومتابعة وتقييم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المستدام لها. | <ul style="list-style-type: none"> - ضرورة الاهتمام بالخطة الإستراتيجية للمستشفى وتحديثها باستمرار مع المتابعة المستمرة عند التنفيذ. - تفعيل وحدة التخطيط الإستراتيجي بالمستشفى موضع التطبيق لما لها من دور هام في تحقيق الأداء المستدام. - تشكيل فريق عمل داخل المستشفى موضع التطبيق لقياس جودة الأداء وتطويره، تكون مهمة هذا الفريق توعية العاملين لأهمية تحقيق استدامة وجودة الأداء. - قيام المستشفى موضع التطبيق بالتقييم الذاتي لها وذلك للتعرف على نقاط القوة في الأداء والتي تحتاج إلى تعزيز ودعم لضمان استمراريتها، وأوجه الضعف والخلل والتي يحتاج إلى تطوير. - قيام المستشفى موضع التطبيق بتحديد أولويات تطوير أدائها، حيث يتم تحديد فجوات الأداء الأكثر تأثيراً على المستشفى، ومناقشة أسباب هذه الفجوات واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير. - قيام المستشفى موضع التطبيق بتصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المستدام من خلال تشكيل فريق العمل القادر على بناء تلك الخطط وتحديد الجدول الزمني اللازم لإدارة وتنفيذ الخطة. | |

المصدر: من إعداد الباحثان.

١٤. الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الباحثان الآفاق البحثية المستقبلية الآتية:

١/١٤ أقتصر تطبيق هذه الدراسة على الإدارة العليا بالمستشفيات الجامعية، وبالتالي يمكن تطبيق نفس الدراسة على مجتمع هيئة التمريض بالمستشفيات.

٢/١٤ يمكن إدخال دور وسيط (الالتزام التنظيمي، إدارة المواهب البشرية، رأس المال الفكري) مع المتغير المستقل لاحتمالية زيادة التأثير على المتغير التابع وهو الأداء المستدام.

٣/١٤ يمكن تطبيق أثر الذكاء الاستراتيجي على تبني سلوكيات العمل الاستباقية في المستشفيات الجامعية من خلال الحصول علي آراء عينة من المرضى بهذه المستشفيات.

المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز، ٢٠١٨، تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية، دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف، الأشراف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، مجلد ١٢، عدد ٢٢.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، ٢٠١٦، بحوث التسويق، أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إسماعيل، عمار، ٢٠٢٠، دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد ٧، عدد ١.

الأيوبي، منصور، والبوجي، ريهام، ٢٠٢٠، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. بن عتو، هاجر، ٢٠٢١، أثر التوجه الاستراتيجي علي تحسين الأداء المستدام للمؤسسة العمومية عن طريق دمج نظام تخطيط الموارد البشرية ERP، دراسة حالة بنك التنمية، رسالة ماجستير، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ١.

بوربيع، صارة، ٢٠٢١، الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع سيم، جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد ٧، عدد ٣.

الجنابي، رنا، ٢٠٢١، تأثير الذكاء الإستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية، دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الأهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

الحدأ، حليلة، وعرشان، اتحاد محمد، ٢٠٢١، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدي العاملين في المؤسسات، دراسة تحليلية، الناشر: رابطة التربويين العرب، العدد ١٣١.

حسين، بلعجوز وصافية، بو مصباح، ٢٠١٧، أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة برج بوعرييج، مجلة الحقوق والعلوم الأساسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مجلد ١٠.

خاطر، محمد إبراهيم، ٢٠٢١، الريادة الإستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف.



- دباح، حسين، وبلبل، رياض، ٢٠٢٢، أثر تطبيق آليات الذكاء الاقتصادي على الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية SIDER عناية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد ٩، عدد ١.
- دملخي، مها إبراهيم، ٢٠٢٠، مدعمات التفوق الذكي وأثرها في تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على الموظفين والطلبة في الجامعات العربية في الداخل السوري وتركيا، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر لدراسات والتطوير، مجلد ٥، عدد ١.
- رسمي، محمد، وصالح، هالة السيد، ٢٠١٩، أبعاد ومحددات الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ٢، العدد ٣.
- سلطان، حكمت، وحجي، آفان، ٢٠١٦، دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي، دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، مجلد ٢، عدد ٢.
- الشيخ، بابكر، وعلي، التاج، ٢٠١٧، أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٩، عدد ١٩.
- الطلباوي، أسامة السيد، ٢٠١٧، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية على علاقة تأثير الذكاء الإستراتيجي في الرشاقة التنظيمية، دراسة تطبيقية، جامعة جنوب الوادي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مجلد ٥، العدد ١.
- الظالمي، محمد جبار، ٢٠١٦، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٨، عدد ١.
- العباس، مني العلي، ٢٠٢٠، دور الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويري للمنظمات، دراسة تطبيقية على المنظمات السورية العاملة في تركيا، مجلة ربحان للنشر العلمي، مجلد ٨، العدد ٥، مركز فكر لدراسات والتطوير.
- عباس، مهدي، والحميري، بشار، ٢٠١٩، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، مجلد ١١، عدد ٢.
- عبد الرزاق، سحر، ٢٠٢٢، دور الشراكة الاستراتيجية في دعم الأداء المستدام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٦.

عبد القاسم، عبير مخلد، ٢٠١٩، أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

عتريس، محمد عيد، ٢٠٢٠، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجيات التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة الزقازيق نموذجاً، مجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، مجلد ٧٧.

عثمان، مزمل، ٢٠١٧، اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، الدمام، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١، عدد ١.

علي، نادية حسن السيد، ٢٠٢٠، الريادة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية مجلد ٢٧، العدد ١٢٥، المركز العربي للتعليم والتنمية، كلية التربية، جامعة بنها.

علي، وليد محمد؛ وعبد اللطيف، سمر، ٢٠٢٢، رؤية مقترحة لتعزيز الريادة الإستراتيجية بجامعة بني سويف باستخدام حدائق التكنولوجيا، مجلة كلية التربية، مجلد ١٩، عدد ١١٢.

الغامدي، ٢٠٢٠، أثر الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ٣٤، عدد ٢.

فراح، خالد وأمال، مهاوة، ٢٠٢١، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة عينة المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد ٨، العدد ١.

فريد، باي، وقمري، زينة، ٢٠٢٢، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد ٢٥، عدد ١.

القرني، عبد الله، ٢٠١٩، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى قادة المدارس بمدينة تبوك، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مجلد ١٠٦، العدد ١.

القريشي، ياسر، ٢٠١٧، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، بحث للحصول على درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد ١٤، العدد ٥٥، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.



المحاسبة، محمد، والشمامين، سالم، ٢٠١٦، أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد ٢، العدد ١.

محسن، ليلي، وعبد الله، أحمد، ٢٠٢٠، دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية، منشور بواسطة: https://www.researchgate.net/publication/343627575_dwr_alryadt_alastratyjyt_fy_tzyz_mqdrat_almnzmat_alrshyqt

محمد، ثابت، ٢٠٢٠، الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة أسيوط، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية لكلية التربية)، مجلد ٣٧، العدد ١٠. محمد، سعيد عبد الله وأبوردين، ايمان بشير وفاضل، شهد عادل، ٢٠١٨، دور الذكاء الإستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدي القيادات الأكاديمية، دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٨، عدد ٢.

محمد، فلاق، وإسحاق، خرشي، ٢٠٢٠، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد ٦، عدد ٤.

مهدي، محمد، ٢٠١٥، أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج.

ناصر الدين، أحمد يعقوب، ٢٠٢٠، أثر الريادة الإستراتيجية في الأداء المستدام للجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، التفكير الرشيق متغيراً وسيطاً، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الأردن.

نافع، وجيه، ٢٠١٥، أثر النجاح الاستراتيجي على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مجلد ٥، عدد ٧. النجار، فايز، ٢٠٢٠، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد ٢٥، العدد ١٩.

الهاشمي، ربيعي، ٢٠٢٠، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

يوسف، شريف محمد، ٢٠٢١، دور الذكاء في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد ٤، جامعة عين شمس.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Agha, S., Atwa, E., Kiwan, S., 2015, The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: Empirical research in biotechnology industry, *international journal of management science*, Vol. 1, No 5.
- Akande, O, 2012, Strategic entrepreneurial skills' influence on small business performance in oyo and osun western states- Nigeria, *Research journal in organizational psychology & educational studies*, Vol 1, No 6.
- Amanah, A., Alhakeem. L., 2021, The role of leaders' moral intelligence to enhance strategic leadership, *Journal of management and accounting studies*, Vol 9, No1.
- Atif, H., 2018, The impact of strategic foresight on strategic entrepreneurship, *The international journal of social science and humanities invention*, Vol 5, No 1.
- Bagheri, A., Krauss, E., 2013, Entrepreneurial leadership characteristics among malaysian university students, *Asia pacific journal of education*, Vol 4, No 1.
- Couckuyt, D., Looy, A., Backer, M., 2018, Sustainability performance measurement a preliminary classification framework of models and indicators, *Springer international publishing Ahi, P.*
- Daniel, A., Eleonora, D., 2021, The sustainability performances of sustainable business models, *Journal of cleaner production*, Vol 233.
- Dapeng, Y., 2016, A process study of strategic entrepreneurship: viewing from ambidexterity and dynamic capability 3rd, *International conference on education, Management and computing technology (ICEMCT)*.
- Dekier, L., 2012, The origins and evolution of lean management system, *Journal of international studies*, Vol 5, No 1.
- Dess, G., 2002, Strategic management: creating competitive advantages, *international journal of business and techno premiership*, Vol 9, No 1.
- Dries C., Amy V., and Manu B., 2018, Sustainability performance measurement : a preliminary classification framework of models and indicators, *Business process management workshops, In Lecture notes in business information processing.*
- Esmaeili, M., 2014, A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning, *international journal of Asian social science*, Vol 4, No 10.
- Gelaard, p., Chazi, E., 2014, Strategic entrepreneurship element theory to practice, *International journal of business and techno premiership*, Vol 4, No 2.



- Hitt, A., Ireland, R. Duane, M., 2012, Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, Organizations, and society, Academy of management perspectives, *SSPN electronic journal*, Vol 1, No 5.
- Iranmanesh, M., Zailani, S., Hyun, S., Ali, M., & Kim, K., 2019, Impact of lean manufacturing practices as a moderator, sustainability, *Journal of business administration*, Vol 11, No 4.
- Ireland, R., Hitt, M., Sirmon, D., 2003, A Model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, *Journal of management*, Vol 29, No 2.
- Jati N., Ajit N., Mohanty K., 2012, Strategic entrepreneurship: Key to success for competitiveness & globalization, *international journal of science and research (IJSR)*, India Online ISSN:2319-7064, Vol 1, No 3.
- Jeffrey D., Sachs, G., Lafortune, k., Grayson F., and Finn W., 2022, From Crisis to sustainable development, the sdgs as roadmap to 2030 and Beyond, *Sustainable development report*.
- Keikha, A., Hadadi, E., Keikham A., 2016, Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees: Case Study Private banks in city of Zahedan, *International journal of scientific & engineering research*, Vol 7, No 3
- Kimuli, S., Nakyejwe L., 2011, Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso district, *Dissertation* submitted to Makerere University Business school in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of masters of science in entrepreneurship of Makerere University.
- Klein, G., Jay B., Barney, N., Foss J., 2012, *Strategic entrepreneurship*, encyclopedia of management theory available at <https://ssrn.com/abstract=2137050> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2137050>
- Kocmanova, A. , 2011, Corporate sustainability: Environmental, social, economic and corporate performance, *Acta Universitatis agriculture et silviculture Madelaine Brunini's*, Vol 59, No.
- Kuechle, G., Reshef, B., & Carr, S., 2016, Predication and control- based strategies in entrepreneurship: the role of information, *Strategic entrepreneurship journal*, Vol 10.
- Kuhlmann, S., 1990, Evaluation as a source of strategic intelligence, Published online; https://www.researchgate.net/publication/46671427_Evaluation_as_a_Source_of_Strategic_Intelligence.
- Kuratko, I., Morris M., 2018, Corporate entrepreneurship a critical challenge for educators and researchers, entrepreneurship education and pedagogy, *SAGE journals*, Vol 1, No.1.

- Liebowitz, J., 2006, *Strategic intelligence business intelligence*, Competitive intelligence and knowledge management, Auer Bach Publications, New York.
- Maccoby, M, Scudder, T, 2011, Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change, *international society for performance improvement published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)*, Vol 50, No.
- Maccoby, M., 2001, Strategic Intelligence: Conceptual tools for leading Change, *Journal of economics business and management*, Vol 50, No 3.
- Mahmmud, H., 2021, The effect of strategic intelligence of leaders on organizational innovation in Jordanian industrial companies, *Journal of management information and decision sciences*, Vol 24, No 6.
- Martinez, S., 2014, Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organizational performance and employee Harm, *Journal of business administration* , Vol 6, No 3.
- Matgorzata, K., 2020, Development of local and regional entrepreneurship-Which institutions Matter? Evidence from Poland, *Economic research – E Kosovska istravanja*, Vol 33, No 1.
- Odero, E., 2017, Lean thinking, value-creation processes, leadership, organizational culture and performance of universities: a conceptual analysis, *Imperial journal of interdisciplinary research*, Vol 3, No 4.
- Reigle, J., 2008, Strategic Intelligence for better design firm management, United States of America, *Bacom Hill publishing Group*.
- Rensburg, D., Van, J., 2013, Is strategic entrepreneurship pleonasm? *Journal of management and Strategy*, Vol 4, No 23.
- Sadalia, I., 2021, The Impact of strategic intelligence on entrepreneurial behavior and organizational development, *Journal of economics business and management*, Vol 202.
- Saleh. K., 2018, Sustainable supply chain management practices and sustainability performance in the food industry, *The South East Asian Journal of management*, Vol 12, No 1.
- Sekaran, U. , 2006, *Research methods for business: A Skill building approach*, Available at WWW.Wileypluslearningspace.com
- Sony, A., Fontana, A., 2019, The Impact of strategic entrepreneurship to established firm performance in a dynamic environment, *international conference on multidisciplinary academic research*, Asia pacific institute of advanced research, Bali, Indonesia.
- Sousa, M., 2018, Entrepreneurship skills development in higher education courses for teams' leaders, *Journal of administrative sciences*, Vol 8, No 2.



- Stephen M., 2017, Why strategic intelligence analysis has limited influence on American foreign policy, Published online; <https://doi.org/10.1080/02684527.2016.1275139>
- Villena, F, Galiano, A, & Ravina, R, 2018, Entrepreneurial culture, corporate image and export performance: an empirical study, *Revest Esp Acoos*, Vol 39, No 50.
- Waghmare, S., 2019, Strategic Intelligence and Its importance in management of organization, *Journal of management information and decision sciences*, Vol 25, No2.
- Yang, D. Cui, J., & Pan, S., 2016, A process study of strategic entrepreneurship: Viewing from ambidexterity and dynamic capability, *In International conference on education, Management and computing technology (ICEMCT-16)*, Atlantis Press.
- Yong, K., Zahoor, N., 2021, Sustaining superior international performance: Strategic orientations and dynamic capability of environmentally concerned small- and medium-sized enterprises, *Project: International entrepreneurship and performance of small and medium-sized enterprises*.