

## تأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات دراسة ميدانية علي الشركة المصرية للاتصالات

دكتور/ عماد عبد الخالق صابر الطحان

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الجوف - السعودية

مدرس إدارة الأعمال – المعهد العالي للعلوم الإدارية – طموه الجيزة – مصر

[emad\\_tahan@hotmail.com](mailto:emad_tahan@hotmail.com)

### مستخلص :

ضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات فإن منظمات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية، ولكن عملية المنافسة الآن هي حول المستقبل، ولكي تتمكن هذه المنظمات من التنافس بهذه الأسواق غير الموجودة حالياً، فإنها لابد من القيام بعملية إضافة القيمة في الأسواق المستقبلية المحتملة، والذي يجعل استشرف المستقبل استراتيجية أساسية لهذه المنظمات من أجل تحقيق الريادة الاستراتيجية.

تمثلت مشكلة البحث في أنه وفي ظل المنافسة الشرسة من الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر لتحقيق الريادة الاستراتيجية فقد أصبحت عملية استشرف المستقبل بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة المصرية للاتصالات من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولتطلباته وتحدياته؛ وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية، وبرزت المشكلة البحثية في التساؤل التالي:

ما هو تأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات بالشركة المصرية للاتصالات؟

وهدف البحث إلي دراسة تأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلي إجراء دراسة ميدانية علي 384 مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج أهمها :

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
- كما توصلت إلى بعض التوصيات أهمها:**
- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد علي استشرف المستقبل.
  - استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبل الشركة لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، التحليل البيئي الاستراتيجي، الاتصالات ، مصر.

**ABSTRACT:** A review of the strategic leadership literature reveals that the entrepreneurs compete in the existing and future markets. The process of added value and a proper strategic leadership is essential in an organization's decision making to achieve a comparative advantage in the potential future markets. Strategic leadership contributes to developed performance as it converts the organization and its procedures to be optimized in terms of having long-term progress and survival.

The research problem was that, in light of the fierce competition in the telecommunication sector of Egypt to achieve strategic leadership. Therefore, providing the planners with the various future methods of transferring Telecom Egypt from its past and present framework to an efficient sector with comparative advantage and providing its requirements and challenges; thus, achieving the strategic leadership. In addition, the research question that will be answered in this study is: What is the impact of the future forecasts on achieving the strategic leadership of Egypt Telecom?

The aim of the study was to examine the impact of future forecasts to achieve strategic leadership to Telecom Egypt. 384 employees were selected as a sample using stratified sampling technique. Respondents were the employees of the Egypt Telecom companies. Descriptive statistics (standard deviations, mean and percentages) was used in the analysis. The results confirmed that the strategic thinking, the future vision, and strategic environmental analysis are positively affected in achieving strategic leadership of the Egypt Telecom. Since this study included some variables to analyze their impact on achieving strategic leadership using descriptive method, more research would be needed such as: develop future strategy to take advantage of skilled workers and outstanding capacity as the basis of achieving strategic leadership; and using quantitative approach to analyze more variables and investigate the future of the company in achieving strategic leadership.

**Keywords:** strategic leadership, strategic thinking, future vision, strategic environmental analysis, Telecom, Egypt.

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

في المشهد التنافسي الجديد واستراتيجيات الأعمال الحرة أصبحت الريادة الاستراتيجية تحتل أهمية خاصة لكل من المنظمات القائمة والجديدة بسبب زيادة الديناميكيات البيئية وحدة المنافسة العالمية بغض النظر عن عمر المنظمة أو حجمها، والمبادرات الاستراتيجية يجب أن ترتبط بشكل أفضل بأداء المنظمة لأنها تهدف إلى تحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية، واستغلال هذه الفرص هو جوهر روح المبادرة في حين أن جوهر الإدارة الاستراتيجية يكون في كيفية تحول هذه الفرص إلى مزايا تنافسية مستدامة ((Kraus, sascha et al, 2011:13).

والمستقبل أصبح سريع إنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات سواء (تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية) والمنظمات غير المستعدة لمواكبة تلك التغييرات غير قادرة على معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته لكون العصر الحالي وما يشهده من تغييرات سريعة جعل السمة الأساسية للمؤسسات هو التوجه باستشراف المستقبل (زكي، أحمد وآخرون، 2003:34).

والاضطراب يتجلى في بيئة الأعمال الحديثة في تغييرات كبيرة في التكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية والقانونية والتنظيمية وأسواق العمل والموارد، وأن ظروف العمل الجديدة تتطلب تحول أساسي وثابت من الطريقة التي تعمل بها المنظمات من أجل إيجاد مسارات ومصادر للميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدعم بشكل رئيسي لتطوير القدرة الداخلية على الابتكار المستمر للمنتجات والخدمات والتقنيات والتنظيم والأسواق والعمليات وقدرات التكيف والإبداع والمرونة والسرعة التي ستمثل خصائص النشاط التجاري التي يجب تطبيقها على المستوى الفردي والتنظيمي والاجتماعي، والاستجابة لتزايد مستوى عدم التأكد والتعقيد البيئي.

وتلتزم الشركة المصرية للاتصالات بتكريس مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها وللمجتمع من خلال ممارساتها الصادقة والسرعة في التجاوب مع جميع المتغيرات في البيئة المحيطة.

ويسعي البحث إلى دراسة تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات.

## ثانياً: المشكلة البحثية

يُعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته من المقومات الرئيسية في صناعة الريادة للمؤسسات، فلا يمكن أن يستمر نجاح المؤسسات إذا لم تمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي، حيث تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة؛ والذي استلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنهم من ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها من خلال فهم متطلبات وأسس استشراف المستقبل وفق خطوات منهجية مدروسة لتكوين الرؤى المستقبلية الواضحة لتحقيق الريادة الإستراتيجية؛ لذا فقد كان لزاماً على المنظمات السعي إلى محاولة تحقيق الريادة في الأسواق التي تعمل بها من أجل المنافسة، وأن تعطي هذه المنظمات ناصية الإبداع والمبادرة ليس فقط في اقتفاء الفرص الواعدة على الرغم من خطورتها ولكن خلقها.

وفي ظل المنافسة الشرسية من الشركات العاملة في مجال الاتصالات بمصر لتحقيق الريادة الإستراتيجية فقد أصبحت عملية استشراف المستقبل بمثابة أسلوب عمل ومتطلب أساسي لتزويد المخططين بشتى الأساليب المستقبلية لنقل الشركة من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولتطلباته وتحدياته؛ وبالتالي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وعلي ذلك تبرز المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

ماهو تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات بالشركة المصرية

للاتصالات ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- 1- ما هي أبعاد استشراف المستقبل المؤثرة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات؟
- 2- ما هي متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية، وكيفية تدعيمها بالشركة المصرية للاتصالات؟
- 3- هل يوجد تأثير لأبعاد استشراف المستقبل علي متطلبات تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات؟
- 4- إلى أي مدى تسهم عملية استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات؟
- 5- هل يمكن التنبؤ بالقدرة علي إمكانية تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال أبعاد استشراف المستقبل؟

ثالثاً: أهمية البحث

لا يمكن أن يستمر النجاح لأحد إذا لم يمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي، حيث تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في شتى مناهج الحياة والذي استلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنه من ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها وتحقيق الريادة الاستراتيجية، وتكمن أهمية البحث أيضاً من الجانب العملي في إمكانية استفادة قيادات الشركة المصرية للاتصالات والقطاعات الأخرى المماثلة لها من نتائج وتوصيات الدراسة حيث أنها تبني علي دراسة نظرية ميدانية، بما يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

رابعاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات، بالإضافة إلى بعض الأهداف الفرعية، وهي:

- 1- التأصيل النظري لمتغيرات البحث والمتمثلة في: (استشراف المستقبل وتحقيق الريادة الإستراتيجية).
- 2- التعرف على إتجاهات وآراء العاملين بالشركة المصرية للاتصالات تجاه موضوع البحث من خلال الدراسة الميدانية.
- 3- إقتراح بعض التوصيات التي من شأنها تدعيم منهجية استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

#### خامساً: الفرض الرئيس للبحث :

1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

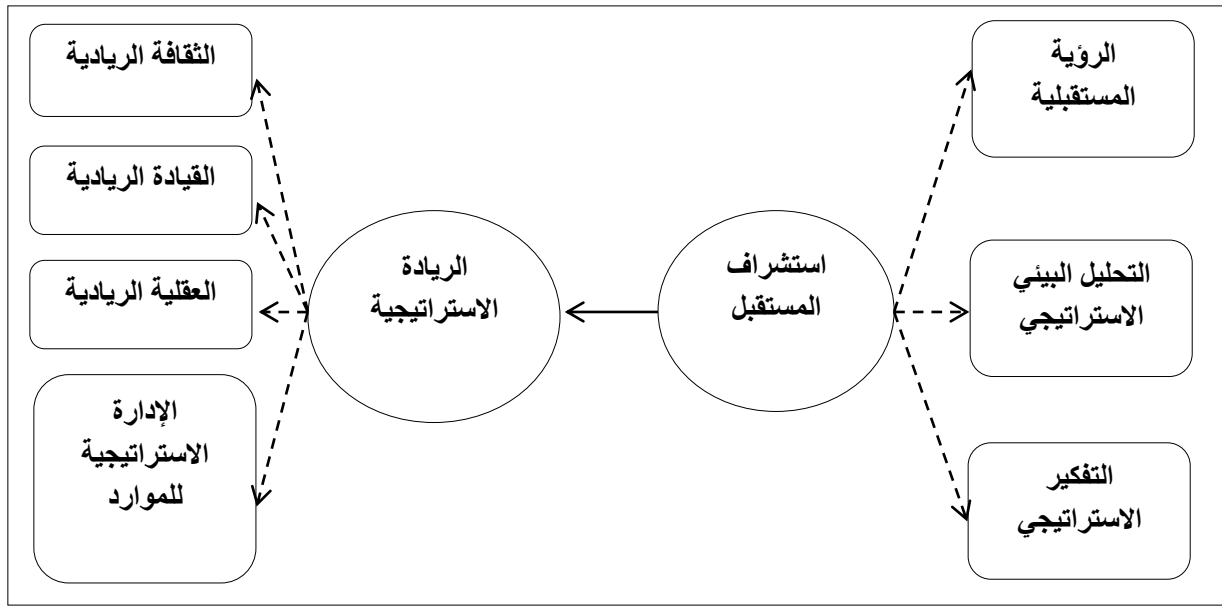
وينبثق من هذا الفرض الرئيس بعض الفروع الفرعية، وهي:

1/1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

2/1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

3/1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

ويوضح الشكل التالي الإطار المقترح لتأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية:



شكل (1/1) الإطار المقترح لتأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية

#### سادساً: منهج وأدوات البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات السابقة، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة اتجاهات العاملين تجاه متغيرات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض، واختبار فروضها وتحليل ومناقشة نتائجها، وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في إستمارة استقصاء تضمنت بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

#### سابعاً : حدود البحث

##### - الحدود الموضوعية:

إعتمد البحث على مجموعة من الأبعاد التي تعكس متغيري البحث الرئيسة، كما يلي:

1- استشراف المستقبل : (الرؤية المستقبلية، التحليل البيئي الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي).

2- الريادة الإستراتيجية : (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الإستراتيجية للموارد).

- الحدود المكانية: تمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات؛ لذا فقد أجريت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالشركة بالقاهرة الكبرى، وذلك لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع البحث.

- الحدود الزمنية: الحدود الزمنية التي تمت خلالها الدراسة الميدانية هي الفترة من بداية شهر يوليو 2018 وحتى نهاية نفس الشهر. **ثامناً: هيكل البحث**

في ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور، حيث عرض المحور الأول الإطار العام للبحث، والذي تضمن المشكلة البحثية والأهداف والأهمية وفرض البحث الرئيس، بالإضافة إلى منهجية البحث وأدواته، أما المحور الثاني فتضمن الإطار النظري للبحث، وتناول المحور الثالث الدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة نتائجها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات الخاصة بموضوع البحث.

### الإطار النظري للبحث

**أولاً: استشراف المستقبل وأسس المنهجية :**

أ- الدراسات السابقة لمتغير استشراف المستقبل :

هدفت دراسة (البواب، جابر 2018) إلى توضيح أهمية استشراف المستقبل في تغيير وتحسين وتطوير العمل الإداري من خلال التخطيط الناجح، باعتبار أن نجاح أي مؤسسة يبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن أن يستمر النجاح لأي مؤسسة مالم تمتلك رؤية واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه، كما أن الإستشراف يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط.

كما هدفت دراسة (Persheng, & Hans, 2017) إلى مقارنة أساليب الإستشراف في الشركات السويدية الكبيرة بالمقارنة مع عينة من الشركات الأوروبية، وأنصب التركيز على قياس الاختلافات فيما يتعلق بالقدرة على استشراف الشركات للمستقبل. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات السويدية تعمل في بيئة أقل ديناميكية من نظيراتها الأوروبية، ولكن بيئة الشركات السويدية أكثر تعقيداً، وبالنسبة إلى القدرة على الاستشراف، تتمتع الشركات السويدية بقدرات داخلية أقوى فيما يتعلق بالثقافة وطريقة تعقيدها واستخدام المعلومات، ولدى الشركات السويدية قدرات إدراك أقوى لاستشراف المستقبل من الشركات الأوروبية.

وكذلك هدفت دراسة (Mahdi, & Akbar, 2017) إلى دراسة القدرة على استشراف الشركات للمستقبل وتأثيراتها على الابتكار، ونوعية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمدراء والأداء التنظيمي في الصناعة المصرفية في إيران. وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة على استشراف الشركات للمستقبل يؤثر على الابتكار، وأشارت نتائج البحث إلى أن استخدام البيانات لاستشراف المستقبل وتحديد نقاط الضعف، يمكن تقليل عدم اليقين وإصدار تحذيرات مسبقة من أجل تعزيز جودة اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمدراء وتعزيز الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة (الجشعمي، نواف 2017) إلى محاولة التركيز على أهمية العلاقة بين مجال استشراف المستقبل ومتخذ القرار لما تنطوي عليه دراسات استشراف المستقبل من فوائد كبيرة لمتخذ القرار من المحافظة على المكتسبات الوطنية الحالية، وحالة الاستعداد للمستقبل التي تتطلب دراسة الماضي بمختلف تجلياته، مروراً بفحص متغيرات الحاضر وتداعياته إلى رسم الاتجاهات المستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها، ضرورة قيام متخذ القرار بتتويج جهوده وتعزيزها من خلال الفصل بين المجال الاستراتيجي كعلم منفصل وبين المجال الاستشرافي للمستقبل الذي يقوم على أساس المنهج الاستكشافي المغاير للمنهج الذي تسير عليه الدراسات الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمتمثل بالمنهج الاستهدافي.

كما هدفت دراسة (الخيال، علي 2017) إلى التعرف بالاستشراف المستقبلي وتاريخه، ومعرفة مجالات الاستشراف ونظرياته، بالإضافة إلى التعرف على التقنيات والأدوات المستخدمة في عملية استشراف المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها، أن الاستشراف علم قديم كان يسمى بدراسات المستقبل، وأنه ما زال في حاجة إلى مزيد من البحوث والدراسات، وأن هناك فرق كبير بين استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي.

وكذلك هدفت دراسة (الجبوري، حسين 2017) إلى الإشارة إلى التفكير الاستراتيجي كمنهج متكامل للمستقبل، مع تقديم نظريات وحالات دراسية تطبيقية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرؤية المستقبلية وفق المنظور الاستراتيجي، وأن هناك مجموعة من الخصائص يتفق عليها عدد من الباحثين في بناء السيناريوهات.

وباستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت الباحث إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتداداً لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره، وأوحت للباحث بالفروض والمتغيرات ذات العلاقة والتي تتوافق مع مشكلة البحث.

#### ب- مفهوم استشراف المستقبل وأهميته:

يُعد المستقبل المراحل التي يمر بها الزمن (الماضي والحاضر والمستقبل) فهو شغل الفكر الإنساني منذ نشأته ففي الماضي كان قادراً على توقع مسار حياته بشكل روتيني حيث كان التغيير بطيئاً ويأخذ أجيالاً ليثبت ويتعمق، والتفكير حول المستقبل بقي مجمد لفترة طويلة وكان ينظر إلى من يتكلمون عن المستقبل كحالمين، لكن الحرب العالمية الثانية والتغيرات الكبيرة التي حدثت جعلت العالم يتغير بتسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري وشمل هذا التغيير كل أوجه الحياة، وبدأ الكتاب والعلماء يفكرون بشكل أكثر جدية حول ماذا إن حصل في المستقبل؟ وكيف يخطط له؟ وما هي المستلزمات أو الأدوات التي نحتاجها لدراسة المستقبل؟ وما هي المنهجيات؟ لنكون مستعدون لمواجهته وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل (الخدري، سعيد، 2004 : 17)

واستشراف المستقبل هو جهداً علمياً منظماً يؤول إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع معينة أو مجموعة المجتمعات عبر مدة زمنية تمتد لأكثر من عشرين عاماً وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات أي أنه تصور مستقبلي يمكننا من استخلاص عناصر التوقع الإنسانية، حيث (إلياس، بلكا، 2006 : 340) :

- 1- الاستشراف هو تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل (العزاوي، عواطف، 2005 : 30).
- 2- تعتمد التنبؤات على ما يمتلكه العقل من قدرات (التفكير، الخيال، البصيرة، الحدس، الرؤيا).
- 3- اتساع المدى الزمني للاستشراف.
- 4- تحديد اتجاهات التغيير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات.

ويُعد الوعي بالمستقبل واستشراف آفاقه وفهم تحدياته فرصة من المقومات الرئيسية في صناعة النجاح للمنظمات والذي استلزم من الجميع الاهتمام باستشراف المستقبل من أجل تحديد رؤية مستقبلية تمكنه من ملاحقة تلك المتغيرات ومواكبتها، وتتركز أهمية الاستشراف بما يلي (عامر، طارق، 2008 : 32) :

- 1- القيادة أسلوب لدراسة المستقبل والدراسات المستقبلية تمثل الأسلوب المعلوماتي الذي تقوم عليه عملية التخطيط فهي تزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة مما يترتب عنها اختيار أفضلها.



2- تمكن المخططين وبفضل الأساليب المستقبلية أن تنتقل من إطارها الماضي والحاضر إلى توقع صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه بدقة لتحقيق هذا المستقبل والاستعداد له ولتطلباته وتحدياته حتى لا تفاجأ بصعوبات ومشكلات تؤدي إلى تخلفها عن عصرها.

3- إن المستقبل سريع بإنجازاته العلمية والتكنولوجية ومتغير بما يحمله من سرعة متزايدة في التغييرات الشاملة (تقنية، علمية، اقتصادية، اجتماعية) والمنظمة التي لم تكن مستعدة لمواكبة تلك التغييرات سيفقد القدرة على معايشة الغد والاستفادة من إنجازاته (زكي ، أحمد وآخرون، 2003 :34).

ويمكن القول إن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل لمنظماتها وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها (كورنيش، ادوارد، 2008 : 28):

- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها والتهيؤ للحيلولة دون وقوعها.
- إعادة النظر في القدرات والموارد لاكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المنظمة.
- بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها.

#### ج- الأسس المنهجية في استشراف المستقبل:

هناك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجب أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل وينبغي أن تتصف بها وهي(عامر، طارق، 2008 : 32):

1- الشمولية والنظرية الكلية **holistic** للأمور: من أوضاع سياسية؟ اقتصادية، اجتماعية، ... إلخ تفاعلها مع بعضها توفر رؤية شاملة.

2- مراعاة التعقيد **Complexity**: أي تفادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة.

3- القراءة الجيدة للماضي والحاضر: قراءة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل وقراءة الحاضر والاتجاهات العامة السائدة.

4- المزيج بين الأساليب النوعية والكمية في العمل المستقبلي: فالأساليب النوعية لوحدها أو الأساليب الكمية لوحدها يندر أن تفي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.

5- الحيادية والعلمية: من خلال التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدراسة لمنطلقاتها أو ادعاءتها.

6- عمل الفريق والإبداع الجماعي: فهو أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية.

7- التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات: والتتابع وهذه الدراسات والأبحاث لا تنجز دفعة واحدة بل أنها عملية متعددة المراحل يتم بها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج.

8- الإدراك الكامل بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل: فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل واختياره للأهداف أن ينجو نحو معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجيدة للماضي والحاضر وكيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية.

ويمكن تناول أهم أبعاد استشراف المستقبل وفق مايلي:

أ- الرؤية المستقبلية: عبارة عن بيان تصدره المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إن مصطلح الرؤية يجب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خطتها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتعتبر أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز(ديسلر، جاري، 2003 : 189).



ب- **التحليل البيئي الإستراتيجي:** يُعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة (أرمسترونج، ميشيل، 2003: 64).

ج- **التفكير الإستراتيجي:** هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. (عبد المتعال والطحان، 2015: 38).

وعلى ذلك يمكن القول أن عملية استشراف المستقبل تهدف إلى محاولة المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، من خلال توقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل؛ مما يجعل لاستشراف المستقبل دوراً مؤثراً في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

**ثانياً: الريادة الإستراتيجية وأبعادها :**

أ- **الدراسات السابقة لمتغير الريادة الإستراتيجية :**

هدفت دراسة (قايد، فاطمة، 2017) إلى التعرف على مفهوم الريادية الإستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الإستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية؛ والتطرق إلى الريادية الإستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي ربط الإدارة الإستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة والمخاطرة، فاستخدام هذه العناصر ينمي الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وضرورة تقديم تصور عن الريادية الإستراتيجية ضمن الإطار الإستراتيجي للمؤسسة، مع ضرورة صياغة رؤيا ذات توجه ريادي من أجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة من خلال دعم التحالف الإستراتيجي.

وهدفت دراسة (محمد، سعيد، 2013) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الإستراتيجية) وإستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الإستراتيجية للبيئة للمعاصرة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين بهدف استيعاب التوجه الإستراتيجي وعلاقته بإستراتيجيات الريادة، مع ضرورة توفير الدعم المادي لتمويل الأفكار والأنشطة الإبداعية للعاملين لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

وهدفت دراسة (السكرانة، بلال 2008) إلى تطوير إستراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الاتصالات في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أنه علي الشركات محل البحث أن تبادر إلي التركيز علي الإبداع والابتكار للعاملين، والتركيز علي التفرد في الخدمات والأعمال، بالإضافة إلي التركيز علي المبادرة والمخاطرة كآليات لتحقيق الريادة الإستراتيجية.

وهدفت دراسة (Tino, Michalski, 2004) إلى التعرف على الكيفية التي يؤثر بها الإبداع في تكوين منظمة ريادية في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات العالمية. وتوصلت الدراسة إلي أن عناصر النجاح للمنظمات المغامرة تتمثل في تطوير الخدمات والمنتجات والموارد والخدمات والمنتجات، ومساهمة الإبداع في تطوير المنافسة والقدرة علي تحقيق الميزة للتنافسية.

وهدفت دراسة (Alexander, Osterwakler 2004) إلى التعرف على الكيفية يتم بها تطوير المشاريع والريادة فيها كمشاريع الإنترنت والإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتوصلت الدراسة إلي أن عناصر النجاح للمنظمات تتشكل من خلال العلاقات مع العملاء من خلال إستراتيجية المعلومات وتطوير الثقة بالعملاء للوصول إلي الريادة.

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت الباحث إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتداداً لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره، وأوحد للباحث بالفروض والمتغيرات ذات العلاقة والتي تتوافق مع مشكلة البحث.

#### ب- نشأة الريادة الإستراتيجية وتعريفاتها:

ضمن التوجه الاستراتيجي السائد في الأدبيات فإن منظمات الأعمال لا تتنافس على أسواق حالية، ولكن عملية المنافسة الآن هي حول المستقبل، والمنظمات الريادية هي أكثر ميلاً للانخراط في ممارسات الإدارة الاستراتيجية من المنظمات التي هي بطبيعتها أكثر تحفظاً (Barney, & Arian, 2001:127).

والريادة Entrepreneurship، هي كلمة إنكليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Entreprendre) والتي بدورها تنقسم إلى (Enter) و (prendre) وتعني (النقل - بين) وهي تمثل مفهوم الوسيط في العملية التجارية، فضلاً عن ذلك ترجمت إلى اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما انتقلت إلى الإنكليزية Entrepreneur وأصبحت تعني المقاول (Boiton, & Thompson, 2004:54).

أما الريادة الإستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) فهي حقل معترف به حديثاً وليس من المستغرب أن تكون إحدى مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال وتعد مفهوماً مهماً وحرماً للقرن الحادي والعشرين (Hitt. & Sexton, 2002:9).

وتعد إحدى المداخل الجديدة في الفكر الإداري، ويمكن التأكيد على أنها حقل حديث جداً ترجع بداياته إلى عام 1999 تحديداً إلى كتابات كل من (Covin and Miles, 1999, Zahra et al, 1999). إلا أن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ظهر رسمياً مع القضية الاستثنائية عام 2001 بإصدار مجلة Strategic Management Journal تحت عنوان الريادة الإستراتيجية (Genic, 2012:75).

وينظر له Kimuli بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الإستراتيجية، ومن ثم ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الإستراتيجية تحت عنوان (Strategic Entrepreneurship Journal) صدر العدد الأول منها عام 2007 وبنيت (SE) حول فكرتين أساسيتين هما (Klein, & Foss, 2012:9):

1- صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتتضمن سمات عقلية لتنظيم المشاريع (الأعمال).

2- البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة.

والريادة الإستراتيجية هي مجال فرعي لريادة المنظمة التي تتضمن الأنشطة الريادية، وتركز على المستقبل بالإضافة إلى ذلك تركز في المقام الأول على الأعمال الداخلية، وعلى كيفية أن يكون العاملون مبتكرين ومبدعين بشكل خلاق وعلى بناء الثقة والمسؤوليات. ومن خلال ذلك تتوقع المنظمات الريادية أن تحسن من أداء الأعمال، ويرتبط الأداء بكل من السلوك والتخطيط الاستراتيجي (Meyer, & Heppard, 2000:45).

والفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة الإستراتيجية تتمثل بمفهوم الإستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الآتي: لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟ فالريادة الإستراتيجية قدمت أساساً كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الإستراتيجية (Mathebula, P, 2011:25).

ومحصلة للتكامل بين هذين الميدانين المهمين. وبلوغ حالة التوازن المنشود بين الاستكشاف Exploration (البحث عن الفرصة) والاستثمار Exploitation (سلوكيات البحث عن الميزة). ونتاج عملية التداوب (Synergy) بين الريادة والإستراتيجية (Lima, A. et al, 2009:140) ((1) Luke, & Verreynne, 2010a:13)) (Genic K. Y., et al, 2012:20).

وعلى الرغم من كثرة عدد البحوث والدراسات التي تعاملت مع موضوع الريادة الإستراتيجية، إلا أن الوصول إلى مفهوم مقبول من قبل الباحثين عموماً ما زال بعيداً عن المنال وجزءاً من التفسير المنطقي لهذه الحالة كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاؤوا من خلفيات علمية 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 الاستراتيجي، وهناك من تناوله من زاوية نظرية التعقيد، وجادل على تناوله من زاوية منظور السياسة الاقتصادية (Sokolova, Liubov,2011:19).

وهذا ما يلاحظ من خلال تمعن النظر في المفاهيم الواردة في الجدول التالي، الذي يبين استعراضاً للمفاهيم الخاصة بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال.

ويمكن استعراض المفاهيم الخاصة بالريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال كما

مبين في الجدول التالي:

جدول (1/1) مفاهيم الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

م	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Hitt et al	2001	480	نشاط ريادي يؤدي على وفق منظور استراتيجي
2	Hitt et al	2003	416	هو عمل ريادي ذو منظور استراتيجي، إذ أن العمل الريادي الذي يستخدم المنظور الاستراتيجي يساعد في تشخيص الفرص الملائمة أكثر لاستغلالها ومن ثم تسهيل استغلال الفرص لخلق ميزة تنافسية مستدامة التي تقود إلى تعظيم خلق الثروة.
3	Dess & Lupkin	3003	304	ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة، وهي تكامل الريادة والمعرفة والإدارة الإستراتيجية ويستطيع رجال الأعمال الناجحون من ملاحظة التفاوت في إمكانات العاملين الآخرين وهم قادرين على إيجاد الوسائل لتحويل هذه الإمكانيات إلى العمل الفعلي والواقعي.
4	Sathe	2003	2	تشير إلى تحقيق التكامل بين الإجراءات الريادة التي تسعى لاستغلال الفرصة والإجراءات الإستراتيجية التي تلتزم ميزة في التصميم وتنفيذ استراتيجيات المنظمة التي تخلق الثروة.
5	Christensen	2004	305	إحداث المزيد من التغييرات في التسويق أو التوزيع وإعادة توجيه تطوير المنتج وتشكيل العمليات.
6	Cooper	2007	145	سلوك الريادي والعوامل المؤثرة في ذلك السلوك.
7	Lassen	2007	110	إدارة الموارد الريادية أو الأنشطة الريادية بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على ميزة تنافسية.
8	Ireland & Web	2007	50	هي تكامل مجال ريادة البحث عن الفرص مع مجال البحث عن الميزة لتشكيل الريادة الإستراتيجية للتعامل مع أعمال المنظمة المتخذة في استغلال الابتكارات الجديدة التي تنتج من جهود المنظمة في الاكتشاف المستمر للفرص.
9	Morris et al	2008	194	هي رؤية مباشرة وتنظيم واسع الاعتماد على السلوك الريادي الذي يجدد المنظمة بصورة مستمرة ويصوغ عملياتها من خلال التعرف واستغلال الفرصة الريادية.
10	Godhwani	2008	1	جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من استثمار الميزة التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية.
11	Kuratko & Audertsch	2009	7	هي الطيف الواسع من الظواهر الريادية التي تنتج عن العمل الجديد المضاف إلى المنظمة، وتشترك كل أشكال الريادة في عرض سلسلة الإبداعات المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.
12	Kraus &	2009	46	فلسفة إدارية حديثة تحفز على الرشاقة الإستراتيجية والمرونة

م	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
	Kauranen			والابتكار والإبداع المستمر، وهذه الفلسفة تستعمل لتحويل العاملين الموجهين من قبل الإدارة إلى عاملين رياديين.
13	Hinkler et al	2009	3	الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية.
14	Luke	2009	31	هي عبارة عن نشاط ريادي يوجه الأعمال التجارية وتأييدها وفق منظور استراتيجي من شأنها تطوير خبرة تستند إلى المهارات الجوهرية والموارد بالإضافة من نقل المعرفة (المهارات الجوهرية والموارد) وتطبيقها لتقديم سلع وخدمات أو الدخول إلى أسواق جديدة.
15	Kyrgidou & Huges	2010	47	هي العملية التي تسهل جهود المنظمة لتحديد الفرص مع الاحتمالات العالية المؤدية إلى خلق القيمة من خلال محتوى ريادة الأعمال، ومن ثم استغلالها من خلال أعمال استراتيجية قياسية استناداً إلى قاعدتها للموارد والجانب الريادي يسهم في القابلية على تعريف الفرص واستعداد المنظمات لاتباع فرص جديدة.
16	Kimuki	2011	26	هو ذلك السلوك الساعي إلى تقييم الفرص وتصميم استراتيجيات قادرة على استغلال تلك الفرص.
17	Mathebula	2011	6	هي عبارة عن جهود المنظمة التي يتم توجيهها تجاه استثمار الميزات التنافسية الحالية واستكشاف الإبداعات التي تشكل أساس للميزة التنافسية المستقبلية في وقت واحد.
18	Sokolova	2011	7	حل ممكن لمشكلات الكفاءة المستدامة لبلوغ التكيف مع التغييرات الجذرية التي تواجهها المنظمة والإبداع لضمان التنافسية في السوق.
19	Foss & Lyngsie	2011	9	الكيفية التي يسهل فيها القصد الاستراتيجي للمنظمة تعظيم الفرص الريادية للحصول على الميزة.
20	Yilmaz	2012	73	هو حقل حديث في عالم الإدارة يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الإستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة
21	Akande	2012	346	عملية موجهة للقرارات الإستراتيجية والجهود الإدارية بقصد تحديد أفضل الفرص (ذات العائد المتوقع الأعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الإستراتيجية.
22	Gence	2012	73	مدخل للتعاطي مع قضايا خلق الثروة.
23	Klein et al	2012	3	دراسة العاملين المساهمين في بناء المنظمة الاقتصادية بقصد خلق الثروة في ظل ظروف عدم التأكد واستبدال المعيار التقليدي لاتخاذ القرار (تعظيم الربح) بالأنواع الأخرى لقواعد القرار.
24	Siren et al	2012	20	حالة الشد (التوتر) بين الأنشطة الإستراتيجية المنفصلة (الاستكشاف والاستثمار).
25	Krasniqi & Kume	2013	267	الكيفية التي ترتبط بها ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية بسلوك وأداء المنظمة لاستغلال المزايا التنافسية للمنظمة ضمن البيئة التي تشجع على المبادرة والبحث عن الميزة لتقديم منتجات وابتكارات البحث عن أسواق جديدة أو مركز تنافسي استراتيجي من أجل خلق الثروة.
26	Rensburg	2013	16	توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي.
27	Mujura	2014	1	هي وسيلة بارزة للتنمية الاقتصادية في البلدان الأقل نمو اقتصادياً LDC والدول المتقدمة أكثر اقتصادياً MEDC لتمييز أعمال المنظمة حالياً في ظل البيئة الاقتصادية والقيام بتغييرات جذرية لزيادة الإنتاج وخلق فرص عمل مستدامة وتنمية القدرات.

المصدر: (اليساري والجنابي، 2018: 29-33).

خلاصة لما سبق يمكن ملاحظة أن تعريف الريادة الإستراتيجية للمنظمات بأنه يشمل كلاً من المنظمات والعاملين ورجال الأعمال والريادة الإستراتيجية لا تعني بالضرورة نمو منظمات الأعمال بل هي ظاهرة أهم، وتشمل الريادة الإستراتيجية الاجتماعية وحتى المنظمات الخدمية، (Nambisan, et al 2015:2).

### ج- أبعاد الريادة الإستراتيجية:

اتفق أغلب الباحثين علي أن الأبعاد الرئيسة للريادة الإستراتيجية هي أربعة أبعاد: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الإستراتيجية للموارد) وتم اعتماد هذه الأبعاد الأكثر اتفاقاً، كما يلي:

### 1- الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture:

يُقصد بالثقافة الريادية هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع واعتبار التغيير المتحرك باتجاه الفرص Hitt, (& Hoskisson, 2011:32).

أن التفسيرات الأكثر شيوعاً التي تولدت من مختلف المؤلفين تعكس فكرة أن الثقافة الريادية هي 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 في المنظمة) (Mohutsiwa, Moshe, 2012:17).

وتتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتسهيل جهود المنظمة لإدارة الموارد استراتيجياً، إذ تتضمن الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة أو تحمل الفشل وترويج التعلم وتبني الإبداعات بالمنتج و/أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص. من خلال الأهمية المترتبة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة (Mc Grath, & Macmillan, 2000:19).

إن وجود الثقافة الريادية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية والمنظمات الريادية تستخدم التعلم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، وتعرف الثقافة الريادية من خلال ست خصائص هي (Ireland, & Simon, 2003: 70):

1- افتراضات مشتركة أساسية.

2- اختراع، اكتشاف، تطوير من قبل مجموعة معينة.

3- عملية تعلم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي وطرق التكامل الداخلي.

4- العمل بشكل جيد لما يعتقدون أنه صحيح.

5- يمكن تدريس هذه السلوكيات والتصرف للأعضاء الجدد في المجموعة.

6- النظر للرؤية الصحيحة والتفكير والشعور بعلاقات تلك المشاكل.

### 2- القيادة الريادية Entrepreneurial Culture:

القيادة الريادية هي ذلك الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ذات رؤية مستقبلية (House, Morten, 2000:33).

والقيادة الريادية هي القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية (Kimuli, & Nakyegwe, 2011:57).

وترتبط القيادة الريادية الفاعلة في إنجاح جميع الأحجام للمنظمات سواء أكانت صغيرة أم متوسطة أم كبيرة الحجم (Daily, et al, 2002:390).

وهناك نوع من القيادة الريادية لها القدرة في التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على البحث عن الفرص وسلوكيات البحث عن الميزة، ويجب أن يكون القائد الريادي لديه رؤية وقدرة على تحليل جميع الحالات التي من شأنها أن تؤثر على المستقبل، ويتم اتباعها من أجل تحقيق النجاح وأن رجل الأعمال ليس بالضرورة أن يكون الرجل الذي يستخدم رؤوس الأموال، بل الرجل الذي يعرف كيفية تنظيم العمل وتدريب عامله (Covin, & Slevin, 2002:310).

والقيادة الريادية يمكن أن تولد سلوكيات ريادية لمجموعات العمل المتماسكة معاً وترتبط بهدف مشترك، وهذه السلوكيات تشجع وتعزز التغيير والابتكار بين المرؤوسين والقادة الاستراتيجيين الذين يجب أن يكون لديهم القدرة على المبادرة والرؤية والتحول لأن دورهم الرئيس يتمثل بقدرتهم على تشكيل المنطق الديناميكي، والذي يتحقق من خلال وجود تنوع في إدارة الفريق الذي يوفر مختلف الخبرات والمواهب التي تسمح بالتنافس في هذه البيئة 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 سيكون هناك سبب للتقليد في وحدات الأعمال والمشاريع الحالية والأنظمة المستقبلية (Urban, Boris, 2010:59).

### 3- العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset:

قبل التطرق إلى مفهوم العقلية الريادية لابد من التعرف أولاً على العقل وما يتداخل معه من مفردات. فالعقل من ناحية اللغة مشتقة من عقله بمعنى ربط وثيقة ليحفظه عن الإفلات. وفي هذا السياق يطلق العرب على العقل على ما يحفظ الإنسان من موجبات الردي.

وتتداخل المعرفة بالعلم تارة وبالفهم وبالعقلية والدراية تارة أخرى، إلا أن الملاحظة وجود مسافة بينية قد يصعب تشخيصها بدقة بين العقلية وما يتداخل معها.

### 4- الإدارة الاستراتيجية للموارد Strategic Resources Management:

تشير الموارد إلى أن موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما (الموجودات الملموسة والغير ملموسة)، والموارد الملموسة، هي أشياء مادية مثل الأرض والبنائيات 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 (Hill, & Jones, 2008: 98).

#### الدراسة الميدانية لدور استشراق المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية

#### أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### أ- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

لا شك أن خدمات الاتصالات باتت أحد الركائز الأساسية للمجتمعات الحديثة لا سيما في ظل التطورات الهائلة التي تشهدها صناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على مستوى العالم، والشركة المصرية للاتصالات شريكا أساسيا وشاهداً على نهضة قطاع الاتصالات، وعنصراً فاعلاً في دفع عجلة التنمية الشاملة التي شهدتها مصر، وتتمحور رؤية الشركة في تشكيل مستقبل خدمات الاتصالات في مصر والمنطقة من خلال التركيز على خدمة العملاء بمستوى احترافي، وجذب الكفاءات المميزة وتعظيم القيمة التي يحصل عليها المساهمين، حيث تلتزم الشركة بكونها أفضل مشغل متكامل لحلول الاتصالات في مصر، في حين تركز مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها والمجتمع المحلي وذلك من خلال ممارساتها التجارية الصادقة والسريعة في التجاوب مع جميع المتغيرات، والشركة المصرية للاتصالات يعمل بها 50 ألف موظف يتطلعون إلى دعم السوق بأفكار مبتكرة وخدمات جديدة ترضي طموح كافة المستخدمين، والانطلاق إلى آفاق جديدة، وأن يظل فهم وتلبية احتياجات عملائها ومتطلباتهم هو الدافع الرئيسي في استراتيجية الشركة (مركز معلومات الشركة المصرية للاتصالات، 2018)



ونظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً وتمائل خصائصه فتم إختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بجميع المستويات التنظيمية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (إدريس، 2007: 234)

$$n = \frac{Z^2 \prod (1 - \prod)}{e^2}$$

**حيث أن:**

Z = حدود الخطأ المعياري عن مستوى ثقة معينة وليكن 95% والخطأ المعياري المقابل لهذه الدرجة من الجداول الإحصائية هو 1.96.

π = نسبة الذين تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع الدراسة 50%.

(1-π) = نسبة الذين لا تتوافر فيهم الخاصية موضوع الدراسة في مجتمع الدراسة 50%.

e<sup>2</sup> = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهو يساوي 0.5.

n = حجم العينة.

بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي 384 مفردة.

**ب- تصميم قائمة الإستقصاء:**

تم تصميم قائمة إستقصاء على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه تضمنت مجموعة من العبارات تقيس إتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وتكونت من عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، وهي: استشراف المستقبل (المتغير المستقل)، والريادة الاستراتيجية (المتغير التابع).

**ج- أساليب المعالجة الإحصائية:**

تم استخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية SPSS Ver.20، وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء، باستخدام بعض الأساليب وهي: معامل "كرونباخ ألفا" لقياس الثبات، التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة، المتوسطات لقياس اتجاهات العينة، معامل الارتباط لقياس قوة وإتجاه الارتباط بين المتغيرات، الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

**د- قياس ثبات إستمارة الإستقصاء باستخدام "معامل كرونباخ ألفا":**

لا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن الظاهرة في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة ويعتمد عليها في قبول درجة الثبات، وقد بلغت قيمة الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا" لمتغير استشراف المستقبل 69.3%، في حين بلغت لمتغير الريادة الاستراتيجية 72.8%، ويعكس ذلك ثبات جيد لأداة القياس ويضمن إلى إستقرار آراء عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء.

**ثانياً: إختبار فروض البحث**

**الفرض الرئيس:**

1- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس بعض الفروع الفرعية، يتم اختبارها كما يلي:

**1/1- اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس:**

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".



## أ- معامل الارتباط:

## جدول (2/1) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الريادة الإستراتيجية	0.000	0.892 (**)	الرؤية المستقبلية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية وبين الريادة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط 0.892 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زاد الاهتمام بصياغة الرؤية المستقبلية كلما زادت القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

## ب- تحليل التباين :

## جدول (3/1) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار " ف "
الانحدار	77.849	15.570	المعنوية
البواقي	428.835	1.134	0.000

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين الرؤية المستقبلية وبين الريادة الإستراتيجية، حيث

كانت قيمة اختبار "ف" 13.724 ذات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

## ج- معامل التحديد:

## جدول (4/1) معامل التحديد للفرض الفرعي الأول

البيان	R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري
معامل التحديد	796.0	0.46512

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.796$ ، وهو يعنى أن الرؤية المستقبلية تفسر الريادة الإستراتيجية بنسبة

79.6%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

## د- معامل التأثير:

## جدول (5/1) معامل التأثير للفرض الفرعي الأول

البيان	القيمة	المعنوية
معامل Beta	0.243	0.000

يبين الجدول السابق أن معامل التأثير بيتا = 0.243، وهو يعنى أن الرؤية المستقبلية تؤثر في القدرة علي تحقيق الريادة

الإستراتيجية بنسبة 24.3%.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول، أي أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".

## 2/1- اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس:

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الإستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".

## أ- معامل الارتباط:

## جدول (6/1) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الريادة الإستراتيجية	0.000	0.766 (**)	التحليل البيئي الإستراتيجي

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين التحليل البيئي الإستراتيجي وبين الريادة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط 0.766 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زاد الاهتمام بالتحليل البيئي الإستراتيجي كلما زادت القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (7/1) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
القيمة	المعنوية	7.904	47.425	الانحدار
6.488	0.000	1.218	459.260	البواقي

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين التحليل البيئي الإستراتيجي وبين القدرة علي تحقيق

الريادة الإستراتيجية، حيث كانت قيمة اختبار "ف" ذات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

ج- معامل التحديد:

جدول(8/1)معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني

الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	البيان
1.10372	587.0	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.587$ ، وهو يعنى أن التحليل البيئي الإستراتيجي يفسر الريادة

الإستراتيجية بنسبة 58.7% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د- معامل التأثير:

جدول (9/1) معامل التأثير للفرض الفرعي الثاني

المعنوية	القيمة	البيان
0.000	0.624	معامل Beta

يبين الجدول السابق أن معامل التأثير بيتا = 0.624، وهو يعنى أن التحليل البيئي الإستراتيجي يؤثر في القدرة علي

تحقيق الريادة الإستراتيجية بنسبة 62.4%.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس، أي أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الإستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".

3/1- اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس:

ينص هذا الفرض على :

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".

أ- معامل الارتباط:

جدول (10/1) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الريادة الإستراتيجية	0.000	0.739 (**)	التفكير الإستراتيجي

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي ذو دلالة معنوية بين التفكير الإستراتيجي وبين الريادة الإستراتيجية، فقد كانت قيمة معامل الارتباط 0.739 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زاد الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي كلما زادت القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية، وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

ب- تحليل التباين :

جدول (11/1) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	1.944	9.720	الانحدار
0.000	1.479	1.315	496.965	البواقي

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين التفكير الإستراتيجي وبين الريادة الإستراتيجية ، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 1.479 ذات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

ج- معامل التحديد:

جدول (12/1) معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث

الخطأ المعياري	R <sup>2</sup>	البيان
0.84661	646.0	معامل التحديد

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.646$ ، وهو يعنى أن التفكير الإستراتيجي يفسر القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية بنسبة 64.6% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

د- معامل التأثير:

جدول (13/1) معامل التأثير للفرض الفرعي الثالث

المعنوية	القيمة	البيان
0.000	0.406	معامل Beta

يبين الجدول السابق أن معامل التأثير بيتا  $= 0.406$ ، وهو يعنى أن التفكير الإستراتيجي يؤثر في القدرة علي تحقيق الريادة الإستراتيجية بنسبة 40.6%.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسى الأول ، أي أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الإستراتيجي في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات".

وبإثبات صحة الفروض الفرعية يكون قد تم إثبات صحة الفرض الرئيسى، أي أنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أ- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغير استشراف المستقبل:

جدول (14/1) نتائج الدراسة الميدانية لمتغير استشراف المستقبل

م	العبارة	المتوسط	الترتيب من حيث الأهمية
1	أ- الرؤية المستقبلية: هناك رؤية واضحة بالشركة للتنبؤ بالمستقبل واستشرافه للتعرف علي اتجاهات السوق.	3.4774	8

2	2.2512	15	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة وفق أساليب ومنهجية علمية لتحقيق ماتسعى للوصول إليه مستقبلاً.
3	3.4365	2	هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية الشركة فيما يخص تحقيق التفوق والتميز.
4	3.1979	4	يتم مراجعة مناهج وأساليب العمل المختلفة على مستوى جميع إدارات الشركة بشكل منتظم لضمان المعرفة التامة باتجاهات المستقبل.
5	2.5848	14	تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبل الشركة.
6	3.9074	7	<b>ب- التحليل البيئي الإستراتيجي:</b> يتم تحليل المناخ الخارجي الذي تعمل من خلاله الشركة للتعرف على الفرص والتحديات المتوقعة.
7	2.8361	12	تقوم الشركة بالتعرف علي نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل مناخها التنظيمي.
8	3.0652	9	قدرة الشركة على التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها.
9	2.9328	11	تقوم الشركة بتحليل أدائها لقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها.
10	3.2539	3	تضع الشركة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الشركات العاملة في نفس المجال.
11	3.1216	6	<b>ج- التفكير الإستراتيجي:</b> تهتم الشركة بمقترحات وتفضيلات العملاء وتضع الصالح منها موضع التطبيق لزيادة قيمة رأس المال المرتبط بالأفكار.
12	2.7311	13	هناك استراتيجية محددة للاستفادة من العاملين ذوى المهارات والقدرات المتميزة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
13	3.0778	10	هناك معايير متعددة لتحديد المكاسب المادية التي تحققها الشركة مقارنة بالمكاسب المخططة.
14	3.5469	1	تحرص الشركة علي الإرتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماتها.
15	3.1530	5	تسعى إدارة الشركة الى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعالة الى برامج تنفيذية ذات كفاءة تساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

بتحليل الجدول السابق، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن إتجاهات العينة تأرجحت بين الموافقة وعدم الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.2512، 3.5469)، ويعكس ذلك اتجاهات إيجابية لدي عينة البحث نحو التوجه الإيجابي للشركة باستشراف المستقبل، وحيث أن المتوسط العام (3 درجات) فإن العبارات ذات المتوسط أقل من (3 درجات) هي عبارات تعكس نقاط ضعف في هذا البعد وينبغي معالجتها، وذلك كما يلي:

- 1- أن تقوم الشركة بتحليل أدائها لقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية والمخطط لها.
  - 2- أن تقوم الشركة بالتعرف علي نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل مناخها التنظيمي.
  - 3- أن تكون هناك استراتيجية للاستفادة من العاملين ذوى المهارات المتميزة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
  - 4- أن تستخدم الشركة أساليب كمية ونوعية والأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبل الشركة.
  - 5- أن يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة وفق أساليب ومنهجية علمية لتحقيق ماتسعى للوصول إليه مستقبلاً.
- ب- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الريادة الإستراتيجية:**

**جدول (15/1) نتائج الدراسة الميدانية لمتغير الريادة الإستراتيجية**

م	العبارة	المتوسط	الترتيب من حيث الأهمية
1	أ- الثقافة الريادية: تهتم الشركة بالتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة والعوامل المؤثرة	2.8833	17

		عليها لاستثمارها في تحقيق الريادة الإستراتيجية.	
18	2.7240	الابتكار والإبداع من الإستراتيجيات الأساسية للشركة.	2
14	3.1198	المبادرة وتحمل المخاطر يعتبر من ممارسات الشركة.	3
11	3.4860	تشجع الإدارة العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم .	4
15	3.1021	القيم والمعتقدات التي تحكم الشركة تركز علي الريادة بشكل أساسي.	5
1	4.6380	<b>ب- القيادة الريادية:</b> للقيادة رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الأمور مستقبلا سواء بالنسبة للشركة أو العاملين .	6
5	3.9375	لدي القيادات القدرة علي صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.	7
10	3.4870	قدرة القيادات على التعامل مع مشكلات العمل وحلها بطرق ابتكاريه.	8
2	4.0156	مدي قدرة القيادات على المعاملة العادلة للموظفين وتشجيع العمل الجماعي.	9
20	2.2240	مدي سعي القيادات إلي تنمية العاملين وزيادة مهاراتهم باعتبارهم أساس تحقيق الريادة الإستراتيجية.	10
6	3.8436	<b>ج- العقلية الريادية:</b> هناك مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات العملاء تراجع باستمرار.	11
8	3.5938	تتوافر القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الشركة في المجتمع والبيئة.	12
16	2.9583	تسعى الشركة الى تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال اتاحة كافة فرص التعلم للعاملين.	13
12	3.4323	يتم الاستفادة من القرارات الإستراتيجية السابقة والتي أثبتت فاعليتها في صنع القرارات الإستراتيجية الحالية للشركة.	14
13	3.1901	تطبق الشركة الاستراتيجيات الأساسية لتطوير وتحسين الأداء في جميع مجالات عمل الشركة.	15
9	3.5156	<b>د- الإدارة الإستراتيجية للموارد:</b> تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والذي يعتمد على تحقيق مفهوم الريادة الإستراتيجية.	16
7	3.7370	تسعى الشركة الى اتخاذ الاجراءات التي من شأنها خفض الفاقد الى أقل قدر ممكن.	17
4	3.9948	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية.	18
19	2.6302	يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر لعمليات الشركة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.	19
3	3.9974	مدي توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لزيادة قدرة الشركة على المنافسة وتحقيق الريادة الإستراتيجية.	20

بتحليل الجدول السابق، نجد أنه قد تم ترتيب العبارات تبعاً للمتوسط الأعلى، وأن اتجاهات العينة تراجعت بين الموافقة

وعدم الموافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.6380، 2.2240)، ويعكس ذلك اتجاهات إيجابية لدي عينة البحث نحو التوجه الإيجابي للشركة بالريادة الإستراتيجية، وحيث أن المتوسط العام (3 درجات) فإن العبارات ذات المتوسط أقل من (3 درجات) هي عبارات تعكس نقاط ضعف في هذا البعد وينبغي معالجتها، وذلك كما يلي:

- 1- أن تسعى الشركة الى تحقيق الريادة الإستراتيجية من خلال اتاحة كافة فرص التعلم للعاملين.
- 2- أن تهتم الشركة بالتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
- 3- أن يكون الابتكار والإبداع من الإستراتيجيات الأساسية للشركة.
- 4- التأكد من تحقيق التطوير المستمر لعمليات الشركة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
- 5- أن تسعى القيادات إلي تنمية العاملين وزيادة مهاراتهم كأساس تحقيق الريادة الإستراتيجية.

رابعاً : النتائج والتوصيات:

أ- النتائج :

### تتمثل أم نتائج البحث فيما يلي :

- يوجد ثبات جيد لأداة القياس ويطمئن إلى إستقرار آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
  - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة المصرية للاتصالات.
- ب- التوصيات :

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية أمكن للباحث وضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تفعيل منهجية استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات، وذلك كما يلي:
- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد علي استشراف المستقبل والتنبؤ به بالإعتماد أساساً علي التحليل الإستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أداءها للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية.
  - استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات لوضع صورة واضحة لمستقبل الشركة ضمن منهجية علمية وعملية تعمل علي تبني المنهجيات المناسبة لبيئة عملها لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
  - وضع استراتيجية مستقبلية واضحة للشركة للاستفادة من العاملين ذوي المهارات والقدرات المتميزة باعتبارهم رأس المال الفكري وأساس تحقيق الريادة الإستراتيجية.
  - تعديل الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة لتكون ثقافة ريادية داعمة للابتكار والإبداع وروح المبادرة والمخاطرة باعتبارهم من الإستراتيجيات الأساسية للشركة لتحقيق الريادة الإستراتيجية.
  - قيام الشركة بتطوير خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة تعتمد علي الاستشراف الإستراتيجي للمستقبل، علي أن يلتزم بها جميع العاملين، وأن تعتمد هذه الخطة علي الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والعملاء.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- أرمسترونج، ميشيل، (2003) **المرجع الكامل في تقنيات الإدارة**، (الرياض: مكتبة جرير).
- إلياس، بلكا، (2016) **الغيب والمستقبل**، بيروت: مؤسسة الرسالة ناشرون.
- البغدادي، عادل هادي ورافد حميد الحدراوي،(2013) **الاستشراف الاستراتيجي ومستوي التمكين التنظيمي**، أسلوب كمي تحليلي، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- البواب، جابر يحيى على، (2018) **دور استشراف المستقبل في العمل الإداري- دراسة تحليلية نظرية**، بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس.
- الجبوري، حسين محمد جواد،(2017) **التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل - مفاهيم ونماذج نظرية وحالات دراسية تطبيقية**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجشعمي، نواف وبدان (2017) **دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة**، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- الخدري، سعيد، (2004) **صباح الخير أيها المستقبل**، موقع الإسلام أون لاين.
- الخيال، علي سالم علي (2017) **استشراف المستقبل الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة**، أكاديمية الشارقة للعلوم الشرعية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- السكرانة، بلال خلف، (2008) **إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية علي شركات الاتصالات في الأردن**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17.
- العزاوي، عواطف شاكر، (2005) **أثر التفكير المستقبلي للقيادات الإدارية في نقل المعرفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الياسري، أكرم محسن وعادل عبس الجنابي،(2018) **الريادة الإستراتيجية**، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- ديسلر، جاري، (2003) **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال،(الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- زكي، أحمد عبد الفتاح وآخرون، (2003) **الدراسات المستقبلية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عامر، طارق، (2008) **أساليب الدراسات المستقبلية**، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- عبد المتعال، محمد سيد أحمد وعماذ عبد الخالق الطحان،(2015) **أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي**، (القاهرة: مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر).
- قايد، فاطمة زهرة، (2017) **تبني مقاربة الريادية الإستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية**، الجزائر.
- كورنيش، ادوارد، (2008) **مناهج استكشاف المستقبل**، بيروت: الدار العربية للعلوم.
- محمد، سعيد عبدالله، (2013) **إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي - دراسة استطلاعية علي عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35.
- محمود، عواطف شاكر،(2107) **دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة**، جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 6، العدد 2010.
- مركز معلومات الشركة المصرية للإتصالات، 2018.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alexander, Osterwakler,(2004), **Entrepreneurship and Enterprise Development through of Formal E-Business Model Frame Work**, <http://ingorge.unil.ch/aosterwa.cited.20/8/2004>.
- Andreea Green Stine & Alyona Sazonova,( 2014) **A study of how companies enhance their strategies through foresight procedures to anticipate and more appropriately prepare for change**, **master thesis**, Linnaeus University, Sweden.
- Barney, J.B., & Arikan, A. M., (2001): "The Resource-Based View: Origins and Implications", In M.A. Hitt, R. F. Freeman & J.S. Harrison (EDS), **Hand book of strategic Management Oxford: Blackwell**.
- Boiton, Bill & Thompson, John (2004), "Entrepreneurs/ Talent, Temperament Technique" 2<sup>nd</sup> ed., **Elsevier Butter worth Heinemann, U.K.**
- Claudio Gomez,( 2011)" **the impact of corporate foresight on strategic decision- a case of European Bank**", **PHD thesis**, Birmingham Business School, the University of Birmingham.



- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002): "The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership", In M. A., Hitt, R.D., Ireland S. M., Camp & D. L., Sexton (EDS), **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**, PP. 309-327, Oxford: Black well Publishers.
- Daily, C. M., et al, (2002), "Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firm", **Journal of Management**, Vol. 28, No. 1, pp. 387-412.
- Genic K. Y., (2012), "The response of the Entrepreneurship to the Changing business Environment: strategic Entrepreneurship", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Vol. 5, No. 9.
- Hill, Charles, W. L., & Jones, Gareth, R., (2008), "**Strategic Management an Integrated Approach**", 8<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston Company, Boston Cop any New York.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R.E., (2011), "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 9<sup>th</sup> ed., Mason: OH: Thomson, South – Western 17- Jones, Gareth R., (2011), "**Organization Theory Design and change**", 6<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall, USA.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M. & Sexton, D., (2002), "Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives", In. M. A. Hitt, Re. Ireland, M. Comp & D. sexton (EDS)., **Strategic Entrepreneurship: creating a new midset**, oxford: Black well.
- House, Morten, (2000), "Resource Configuration, Competitive Strategies and corporate: An Empirical" [www.ebescohot.com](http://www.ebescohot.com). Cited.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Simon, D. G., (2003), "A Model of Strategic Entrepreneurship: The construct and its Dimensions", **Journal of Management**, Vol. 29, No. 6.
- Kimuli, Saadat, Nakyegwe, Lubowa, (2011), "Strategic Entrepreneurship and Performance of selected private Secondary schools in Wakiso district", Dissertation submitted to Makerere University Business School in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of **Master of Science** in Entrepreneurship of Makere University.
- Klein, Peter G., Barney, Jay, B. & Foss, Nicoli J. (2012), "Strategic Entrepreneurship", **Encyclopedia of Management Theory**, New York, Sage, Forthcoming.
- Kraus, sascha et al, (2011), "Identification of Domains for a New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship using the configuration Approach", **Management Review**, Vol. 3, No. 1, pp. 1-34.
- Lima, A. C., Polo, E. F., Matos, F.R.N. (2009), "Strategic Entrepreneurship: A case in the Brazilian automobile industry", **Future Studies Research Journal**, Vol. 1, No. 2.
- Luke, B., Keains, K., and Verreynne, M. (2010a): "A Theory of Strategy Entrepreneurship", **AGSE**.
- Mahdi Joneidi Jafari, Seyed Akbar (2017)Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry)", **foresight**, Vol. 19 Issue: 6. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2017-0035>
- Mathebula, P. (2011), "Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State – Owned Companies: A Exploratory study", A Dissertation Presented in part consideration for the Degree of MSC of business administration/ **University of Pretoria**.
- Mc Grath, R. G., & Macmillan, (2000), "The Entrepreneurial Mindset: **Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainly**", Boston: Harvard Business School Press.
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A., (2000), "Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial edge". **Thousand oaks**: Sage, (EDS).
- Mohutsiwa, Moshe, (2012), "Strategic Entrepreneurship and Performance of small and Medium Enterprises in South Africa", **Master Thesis**, University of the Witwatersrand.
- Nambisan, Satich et al, (2015), "Entrepreneurship and Open Innovation", **Strategic Entrepreneurship Journal**, May 15.



- Persheng Babaheidari & Hans De Geer,(2017) corporate foresight in Sweden- a quantitative comparison between Swedish and European companies, **KTH Royal institute of technology, School of industrial Engineering and management**, Sweden.
- Sokolova, Liubov, (2011), "The Influence of Strategic Entrepreneurship on Firm Performance", Master Thesis, **Saint Peterbury State University (GSOM)/ Lapeenranta University Technology (BA)**.
- Tino, Michalski,(2004), Entrepreneurship organization through innovation from a Competence – Based strategic Management Perspective, WWW.EBSCO.host.com.cited.7/9/2004.
- Urban, Boris, (2010), "**Form tiersin Entrepreneurship**", 1<sup>st</sup> ed., wits Business School, Springer Heidelberg Dordrecht, London, New York.