

عنوان البحث

**أثر الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة**

علي حسين عوض اليافعي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دولة قطر.

HNSJ, 2023, 4(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj4916>

تاريخ القبول: 2023/08/17م

تاريخ النشر: 2023/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي في المستشفيات الخاصة في قطر. وتكونت الدراسة من متغيرين: مستقل وتابع، المتغير المستقل يمثل الاستشراف الاستراتيجي والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد: التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية، وأما المتغير التابع يمثل أثر التوجه الريادي وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد أيضاً: الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة. وطوّرت استبانة مكونة من (30) فقرة لقياس المتغيرات، وتم توزيع (300) استبانة على موظفي المستشفيات الخاصة في عمان والبالغ عددها (5) مستشفيات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هنالك أثراً دالاً إحصائياً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) على أثر التوجه الريادي بأبعادها، بالإضافة إلى أن مستوى الاستشراف الاستراتيجي لدى المستشفيات الخاصة متوسط، ومستوى أثر التوجه الريادي لدى المستشفيات الخاصة متوسطة أيضاً. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الاهتمام في تطبيق أبعاد الاستشراف الاستراتيجي من قبل المستشفيات الخاصة.

الكلمات المفتاحية:

**RESEARCH TITLE****Impact of Strategic Outlook on the Impact of Leadership Orientation, Field Study of Private Hospitals****Ali Hussein Awad Al-Yafei<sup>1</sup>**<sup>1</sup> State of QatarHNSJ, 2023, 4(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj4916>**Published at 01/09/2023****Accepted at 17/08/2023****Abstract**

The study aimed to identify the impact of strategic outlook on the impact of leadership orientation in private hospitals in Qatar. The study consisted of two variables: independent and continuous, the independent variable representing strategic outlook measured through three dimensions: strategic planning, scenario-building, and strategic vigilance, and the dependent variable representing the impact of leadership orientation and measured through three dimensions: innovation, proactiveness and risk orientation. A 30-paragraph identification was developed to measure variables, 300 were distributed to Amman's 5 private hospital staff, and the researcher relied on the analytical descriptive curriculum of the study. The study found a range of findings, the most important of which: there is a statistical impact of the strategic outlook dimensions (strategic planning, scenario building, strategic vigilance) on the impact of the entrepreneurial orientation in its dimensions, in addition to the average level of strategic outlook in private hospitals, and the level of impact of the entrepreneurial orientation in private hospitals in its medium dimensions. The study recommended that attention should be increased in the application of strategic outlook dimensions by private hospitals.

**Key Words:** Strategic outlook, impact of leadership orientation, private hospitals.

**مقدمة الدراسة:**

يوفر الاستشراف الاستراتيجي تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها وخلق أساس معرفي لأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية، كما أنه يمكن المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت (الجزاوي، 2019).

يعدّ التوجه الريادي أحد أكثر الموضوعات التي تم بحثها على نطاق واسع في كل من الأدبيات الاستراتيجية وريادة الأعمال وأصبح التوجه الريادي موضوعاً مثيراً للاهتمام في أبحاث الأعمال نظراً لدوره الرئيس كقوة دافعة وراء السعي التنظيمي لأنشطة ريادة الأعمال وأكدت الأدبيات على النتائج متعددة الأوجه للتوجه الريادي، وكيف أنها تؤدي إلى أداء متفوق (Kollmann & Stöckmann, 2018).

**أهمية الدراسة:**

تتبع الأهمية لهذه الدراسة من جانبين هما:

**الأهمية النظرية:**

تظهر أهمية الدراسة من خلال التعريف بأهمية متغيراتها (الاستشراف الاستراتيجي وأثر التوجه الريادي) من الناحية النظرية التي تعد من المواضيع المعاصرة في ميدان الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، كما أن موضوع متغيرات الدراسة الحالية وخصوصاً الاستشراف الاستراتيجي من شأنه فتح الأفق وتشجيع باحثين آخرين على الخوض في تفاصيل متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة مما يحقق تراكم معرفياً لإثراء المكتبة العربية، وتناول موضوع أثر التوجه الريادي بشكل عميق، كون أن الدراسات السابقة في هذا المجال لم تعطيه وفرأ معرفياً بالرغم من الإشارة المبكرة إليه وأهميته بالنسبة لبقاء واستمرار المنظمات.

**الأهمية التطبيقية:**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية دور الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي في المستشفيات الخاصة في عمان، كما أن هذه الدراسة ستقدم مقترحات وتوصيات من شأنها حثّ المستشفيات الخاصة للاعتماد في أعمالها على الموارد البشرية المبدعة؛ لأنها تخلق لها قيمة مضافة، ولأنها مهمة في مجال عملها، وتمثل ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

برزت مشكلة الدراسة في التعرف على الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة)، في المستشفيات الخاصة.

ما أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة)، في المستشفيات الخاصة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة؟
- 2- ما مستوى أثر التوجه الريادي بأبعادها ( الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى الابتكار التالية

- معرفة أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة.
- التعرف على مستوى أثر التوجه الريادي بأبعادها ( الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة.
- التعرف على أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) أثر التوجه الريادي بأبعادها ( الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة.
- تقديم توصيات تعزز تطبيق أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي في المستشفيات الخاصة في قطر.

#### فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

#### H01 الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في أثر التوجه الريادي بأبعادها (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) في المستشفيات الخاصة.

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

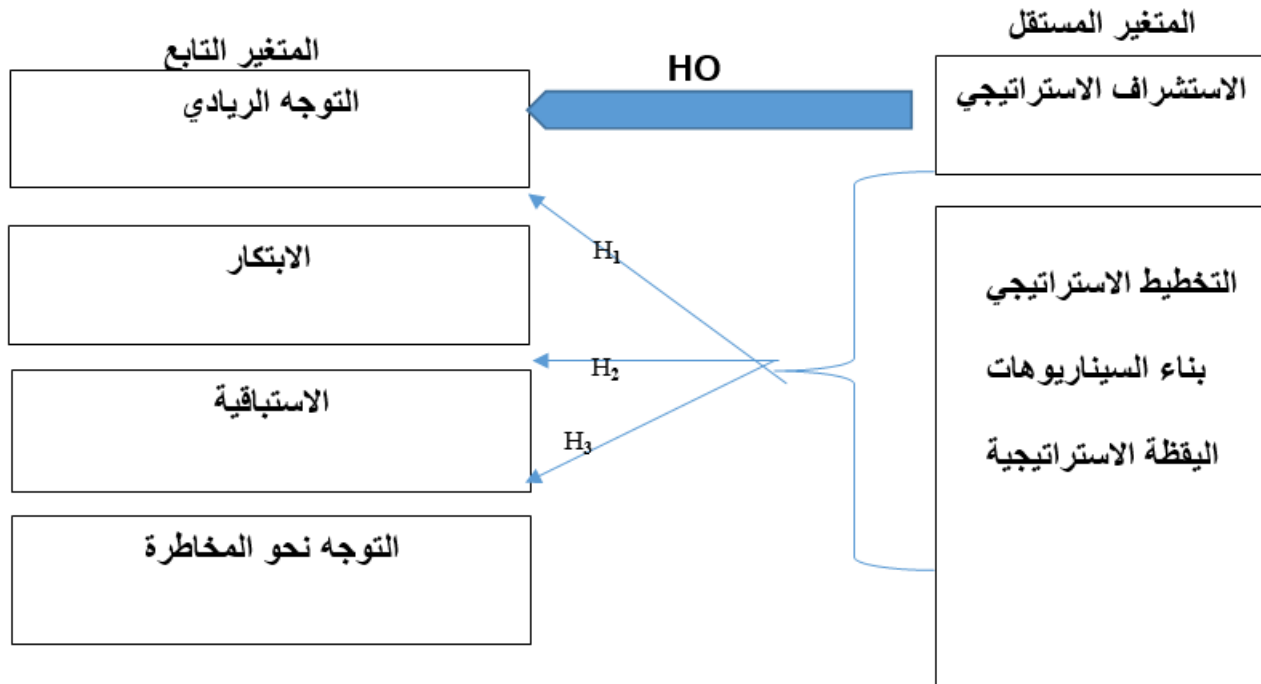
- الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في الابتكار في المستشفيات الخاصة.

- الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في الاستباقية في المستشفيات الخاصة.

- الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في التوجه نحو المخاطرة

في المستشفيات الخاصة.

أنموذج الدراسة



الشكل 1 انموذج الدراسة

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: انجزت هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة في دولة قطر.
- الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة العام الدراسي (2022-2022).
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي وموظفات المستشفيات الخاصة.
- الحدود الموضوعية: تمّ اعتماد أبعاد المتغير المستقل وهو أثر الاستشراف الاستراتيجي، والمتغير التابع وهو أثر التوجه الريادي كما في أنموذج الدراسة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بأثر الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الاستشراف الاستراتيجي.

مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

عرّف الاستشراف على أنه: العملية التي يتم من خلالها الفهم الكامل للقوى التي تشكل المستقبل في المدى البعيد، والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الاستراتيجية، والتخطيط واتخاذ القرارات... ويتضمن الاستشراف الوسائل الكمية والنوعية لمراقبة مؤشرات تطور الأفكار والاتجاهات والتطورات الأكثر فائدة والمرتبطة بتحليل نتائج الاستراتيجية (العبيدي، 2021).

وعرّفه شلاكة (2021: 342) بأنه: القدرة على إنشاء والحفاظ على جودة عالية و متماسكة وعملية توجيهها نحو النظر إلى الأمام، واستخدام الرؤى الناشئة عن طرق مفيدة تنظيمياً، والقدرة على الكشف عن الظروف المعاكسة، ووضع الاستراتيجية لاكتشاف الأسواق والمنتجات الجديدة.

أما طولان (2021) فيرى أنه القدرة على إنشاء واستدامة مجموعة متنوعة من وجهات النظر المستقبلية عالية الجودة للرؤى الناشئة بطرق مفيدة من الناحية التنظيمية.

أما الترابط والاستباقية بين مصطلح الاستشراف والاستراتيجية فيرجع إلى اختلاف مواضع تطبيق الاستشراف في المؤسسة، حيث تساعد كلمة استراتيجية في: (البغدادي والحدراوي، 2017)

- ربط الاستشراف بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

- التأكيد على أن الاستشراف ينشأ من خلال العملية؛

- اعتبار الاستشراف نشاطاً ذا بعد استراتيجي مرتبط بأعلى أشكال التفكير الاستراتيجي النظامي للمؤسسات، يعكس بحث المؤسسة على ماذا يمكن أن تفعل بدلاً من التفكير فقط في ماذا يمكن أن يحدث. وعلى الرغم من هذا الترابط والاستباقية إلا أن هناك اختلافات جوهرية بينهما، يمكن ترجمتها في النقطتين: (السهلاني، 2018)

- الاستشراف يعني بفترة الاستباق، أي استشراف التغييرات الممكنة والمؤلمة.

- فترة إعداد العمل، أي بلورة وتقييم الخيارات الاستراتيجية الممكنة من أجل الاستعداد للتغيرات المرتقبة وإحداث التغييرات المؤلمة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاستشراف الاستراتيجي بأنه: قدرة مديري المستشفيات الخاصة على فهم القضايا الاستراتيجية وتوقع التغييرات التي يمكن أن تهدد المستشفى، أو تشكل فرصة وآفاقاً جديدة لها.

### أبعاد الاستشراف الاستراتيجي

تعدت أبعاد الاستشراف الاستراتيجي، وتم اختيار ثلاثة أبعاد تمثلت ب) التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية):

#### 1- التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الإستراتيجي لنشاط الموارد البشرية بعدة مراحل أساسية هي: (جعفر، 2017)

1. تحليل المتغيرات البيئية الخارجية لإدارة الموارد البشرية مثل المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتشريعية، والتكنولوجية والتي يترتب عليه إعداد قائمة بالفرص التي تستفيد منها الإدارة والتهديدات التي يجب الحد منها من خلال تشكيل مجموعة من الإستراتيجيات الهجومية والدفاعية التي تمكن الإدارة من استغلال الفرص أو التكيف مع المخاطر.

2. تحليل المتغيرات البيئية الداخلية لإدارة الموارد البشرية مثل فلسفة وسياسات الإدارة، والإمكانيات البشرية المتاحة، والهيكل التنظيمي، والوظيفي بالمنظمة والتي يترتب عليه إعداد قائمة بنقط القوة والضعف الداخلية التي تؤثر على الأداء الإستراتيجي لنشاط الموارد البشرية بالمنظمات.

3. إعداد وصياغة رسالة المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة وتوضح منتجاتها، وأسواقها، وعملائها، وطبيعة نشاطها مما يساعد على صياغة وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية للمنظمة.

4. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي في ضوءها يتم صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال أو على المستوى الوظيفي، وتقيد الأهداف الإستراتيجية لنشاط الموارد البشرية في تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

5. تحديد البدائل الإستراتيجية في ضوء نتائج التحليل البيئي، والتي من أهمها إستراتيجيات تخطيط القوى العاملة والاختيار، إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية، إستراتيجيات صيانة الموارد البشرية، إستراتيجيات الانفصال وترك العمل... وهذه تمثل أهم إستراتيجيات الموارد البشرية على المستوى الوظيفي بينما إستراتيجيات الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتمثل في: إستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات التخفيض، وإستراتيجيات تحسين الجودة، وإستراتيجيات التركيز.

6. تحليل البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب لإدارة الموارد البشرية ويتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب التي تساهم في تحديد الإستراتيجية المناسبة للوضع البيئي للمنظمة، حيث تختلف إستراتيجية الموارد البشرية طبقاً لإستراتيجية المنظمة فإذا تبنت المنظمة إستراتيجيات النمو والابتكار فإن الموارد البشرية تتبنى إستراتيجية هجومية لاختيار العاملين، أو التوسع في التدريب لكافة المستويات الإدارية أو تهتم بتطوير فرق العمل، بينما في حالة تبني المنظمة لإستراتيجية تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم المنظمة فإنه يتم التركيز على كيفية إدارة العمالة الفائضة وتحسين الإنتاجية.

2- بناء السيناريوهات: هو وصف الحالة مستقبلية من خلال التحرك من وضعية أولية (سواء كانت في الماضي أو الحاضر) إلى وضعية مستقبلية (شعير، 2021) من خلال الأدبيات يظهر لنا أن بناء السيناريوهات هو عبارة عن: منهج شامل يحاكي الأحداث التي تقود نظام معين في المستقبل، مع عرض صور لمجموعة الأحداث، ويرتكز هذا المنهج على التحليل المتزامن والمحاكاة الوصفية لهذا النظام في لحظات معينة، فهو مجموعة من الافتراضات المنسجمة والمتناسكة حول العلاقات الرئيسية والقوى المحركة، فالسيناريو هو استعراض لكل الاحتمالات الممكنة للمستقبل، حيث يعتمد بناؤه على الإطار المعرفي الخاص بالبحث المستقبلي ويتحدد بطبيعة البحث من حيث التعقيد والاحتمالية والعشوائية (خميس، 2018).

### مفهوم التوجه الريادي

يشير مفهوم الريادة إلى مجموعة العمليات والأنشطة التجارية التي تسعى إلى بناء فرص جديدة، واستغلال فرص السوق من خلال الابتكار، كاستجابة لاحتياجات العملاء المحددة في بيئة الأعمال (نعمة والورد، 2020)، كما تعرف بأنها عملية مهمة لخلق قيمة من خلال الجمع بين حزمة فريدة من الموارد لاستغلال الفرصة باعتبارها محركاً مهماً للنمو الاقتصادي، ونجاح المنظمات، وتعزيز القدرة التنافسية (Okangi, 2019)، وتعتبر الريادة عن عملية تحديد الرؤية وتطويرها، وإحيائها، قد تكون هذه الرؤية فكرة مبتكرة أو فرصة، أو ببساطة طريقة أفضل للقيام بشيء ما، وتعد الريادة أحد أقوى محركات النمو والازدهار في الاقتصاد العالمي الحديث باعتبارها عملية

إنشاء أو اغتنام فرصة ومتابعتها، بغض النظر عن الموارد التي يتم التحكم فيها حالياً (Mohammad et al, 2019)، ومما لا شك فيه أن مفهوم التوجه الريادي أنبثق من مفهوم ريادة الأعمال والذي يقيس درجات ريادة الأعمال في الشركات بناءً على الابتكار والمخاطرة والسلوك الاستباقي، ويعبر التوجه الريادي عن قدرة المؤسسة على الانخراط في أنشطة الابتكار والمشاريع المحفوفة بالمخاطر والمشاركة الكبيرة في الابتكارات الاستباقية للسوق، أو المنتج، أو العملية (Hossain & Azmi 2021).

حيث يمثل التوجه الريادي وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذها المنظمات بشقيها السلعية والخدمية ويتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم خدمات مبتكرة وجديدة فضلاً عن الاستباقية والتنافسية (نايف، 2021)، وقد عرفه (Kumasaru & Kumara 2017) بأنه نطاق واسع لقياس أو فهم السلوك الريادي لأي منظمة، ويركز على السياسات والممارسات الخاصة بعملية صنع القرار الريادي وأسس الإجراءات ذات الصلة، كما عرفه (Anwar & shah 2021) بأنه يمثل التوجه الريادي، السياسات والممارسات التي توفر أساساً لقرارات وإجراءات ريادة الأعمال، وبالتالي، يمكن النظر إلى التوجه الريادي على أنه عمليات صنع استراتيجية ريادة الأعمال التي يستخدمها صانعو القرار الرئيسيون لتفعيل الغرض التنظيمي لشركتهم، والحفاظ على رؤيتها، وخلق مزايا تنافسية. وعرفه عارف (2021) بأنه ميل لاستكشاف فرص عمل جديدة، وقد أدى التعبير عن هذا الميل إلى إنشاء سمات مثل الإبداع والمجازفة والنشاط الفردي للشخص.

وعليه يمكن القول بأن التوجه الريادي عبارة عن سلوك استراتيجي لصنع القرارات مرتبط بثقافة الشركة، وما ينشأ عن هذا السلوك من إجراءات تتخذ للتطوير من عمليات الشركة ومنتجاتها، بشكل يهدف لدخول الأسواق بمنتجات ذات ميزة تنافسية وقيمة فريدة تؤدي إلى تلبية رغبات المستهلك وتحسين أداء الشركة وتعزيز القدرة التنافسية لها.

### أبعاد التوجه الريادي

#### - الابتكار

عرف (Hill & Jones, 2018:224) الابتكار بأنه القدرة على تقديم أكبر عدد ممكن من المنتجات الجديدة وبسرعة أكبر قياساً بالمنافسين وبما يحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة. كما عرفه (Robbins, 2015:404) بأنه القدرة على الربط بين الأفكار بأسلوب غير تقليدي وبشكل متوافق بينهما. كما أشار الغامدي (2022) إلى أن الابتكار هو إما تقديم منتج جديد أو دخول أسواق جديدة أو تطوير مصادر جديدة لتجهيز المواد الخام أي أنه كل شيء مرتبط بأفكار جديدة. وعرفت القشاش (2019) الابتكار بأنه مجموعة من الأفكار التي يتوصل إليها الفرد أو يمتلكها ثم يقوم بتحويلها إلى أعمال ملموسة وذلك عبر استخدام مداخل البراعة وتشجيع الخيال وتطوير المناخ الملائم للابتكار تحت ظروف الإدارة المشاركة من الأفراد، ويرى من محمد (2022) إن أدراك الإدارة في مؤسسات الأعمال الحديثة لأهمية التطوير والابتكار قد مكناها من الإمساك بزمام المبادرة في تحديد كثير من مسارات النجاح ودعمها بمقومات بقائها واستمرارها.



## الاستباقية

ارتبطت قيادة الأعمال تقليدياً بأخذ المبادرات وإيجاد الفرص ومتابعة تلك الفرص. وفي سياق التوجه الريادي يمثل مفهوم الاستباقية سلوك البحث عن الفرص ومنظور تطوعي للمستقبل يتضمن تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسباً للطلب في المستقبل لخلق التغيير وتشكيل البيئة (Monsen & Boss, 2019) أن الاستباقية تمثل قدرة الشركة على تشكيل البيئة بشكل استباقي بدلاً من مجرد الاستجابة للتغيرات في السوق. كما أشاروا إلى أن الاستباقية تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية وأن الشركة الاستباقية عادةً ما تكون رائدة في السوق وليست تابعة، حيث تمتلك البصيرة والرؤية لفهم الفرص المتاحة في السوق.

## التوجه نحو المخاطرة

تعرف المخاطرة على أنها رغبة الشركة في تخصيص الموارد للقيام بأنشطة ومشاريع تتصف بمستوى عالي من عدم اليقين فيما يتعلق بالنتائج المحتملة لها (Lumpkin & Dess, 2011) كما وتعرف بأنها توجه الشركة نحو النمو والمنافسة وتحقيق أرباح كبيرة، من خلال إجراءات جريئة تتبناها، لا يكون لها نتائج مؤكدة، مما يجعل الشركة تتحمل قدر كبير من المخاطر (Setiawan & Erdogan, 2020) لذلك تعد المخاطرة سمة للعمل الريادي في البيئات المتغيرة، حيث يتم تخصيص موارد ذات قيمة عالية للأنشطة تنطوي على عدم اليقين. يتطلب تميز الشركة عن منافسيها تجربة كل ما هو جديد، لذلك يجب على الشركة أن تكون مستعدة لمقدار المخاطرة المحتملة (Igweh & Stephen, 2020) تقوم الشركات المغامرة بتشجيع موظفيها على أن يكونوا أكثر إبداعية ومخاطرة في أفكارهم التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، ومن ثم تقوم بدعم هذه الأفكار بالموارد لتحويلها إلى مشاريع ذات بيئة غير مؤكدة (Abdulrahman & Gara, 2020) حيث إن العمل في مع المخاطر المالية والتجارية المصاحبة لها، برغم من النتائج غير المؤكدة، سواء كان هذا التعامل بتقليل من حدتها أو بتوزيعها ومشاركتها (Anwar & Shah, 2021).

## الدراسات السابقة

دراسة الجزازي (2019) بعنوان: "الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية وبناء السيناريو والتخطيط الاستراتيجي) في التحسين المستمر بأبعاده (تحسين البنية التحتية وتحسين الهيكل التنظيمي وتحسين العمليات) من خلال توسط البراعة الاستراتيجية لهذه العلاقة وذلك من وجهة نظر مديري الإدارات العليا والوسطى في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي". اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (413) من مديري الإدارات العليا والوسطى باستخدام عينة المسح الشامل. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر. كما أظهرت نتائج الدراسة أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في تحسين البنية التحتية والهيكل التنظيمي وتحسين العمليات. وأوصت الدراسة بأهمية استمرار تبني الاستشراف الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتوظيف أبعاده

وتطبيقها في العمليات الإدارية والتشغيلية. كما أوصت بتوظيف بناء السيناريوهات في عملية استشراف مستقبل المؤسسة.

### دراسة قدوري والألوسي (2018) بعنوان: دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة والأثر بين الاستشراف الاستراتيجي (الرصد الاستراتيجي، التخطيط والتميز التنظيمي وفقا لمنظور المرونة الاستراتيجية، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة لهذه الغاية ثم توزيعها على مديري وموظفي القطاع الصحي في محافظة كركوك وتمثلت عينة الدراسة بـ (95) مشاهدا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة مضاعفة الجهود البحثية والمعرفية المتغيرات الدراسة، والعمل على تنمية الوعي الاستراتيجي للقادة في القطاع الصحي والتأكيد على دور الإدارة الكفؤ في استشراف المستقبل، وضروة توظيف الأساليب الاستراتيجية القائمة على الاستشراف والمرونة والتميز في القطاع الصحي.

دراسة (Iqbal et al (2021) بعنوان:

### Linking Entrepreneurial Orientation with Innovation Performance in SMEs; the Role of Organizational Commitment and Transformational Leadership Using Smart PLS-SEM".

هدفت الدراسة إلى التحقيق في آثار التوجه الريادي والقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي على أداء الابتكار واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على (1095) موظفا يعملون في مستويات مختلفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الدراسة الحالية نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى لفحص الفرضيات المبنية. وأشارت النتائج إلى العلاقات المباشرة الإيجابية بشكل ملحوظ بين توجهات ريادة الأعمال والالتزام التنظيمي وأداء الابتكار. إلى جانب ذلك، أدى الالتزام التنظيمي بشكل إيجابي إلى توسط العلاقات بين التوجه الريادي وأداء الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، وجدت هذه الدراسة أيضا الاعتدال الكبير في القيادة التحويلية بين توجيه ريادة الأعمال والالتزام التنظيمي، وأشارت إلى ضرورة تركيز واهتمام قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على ممارسة التوجه الريادي الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة وقيادة التحول (صياغة رؤية مقنعة، والتركيز على تحقيق الهدف، وحل المشكلات لتعزيز الأداء الابتكاري لشركاتهم.

### دراسة (Babalola & Nwanzu (2020) ، بعنوان : Role of Organizational Strategy and Entrepreneurial Orientation on Organizational Effectiveness

دور الاستراتيجية المنظمة والتوجه الريادي في الفعالية المنظمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجية التنظيمية والتوجيه الريادي للأعمال على التوجه الريادي.

ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب البيانات المقطعية، وقد تكونت عينة الدراسة من (194) عاملاً يعملون في (22) شركة في القطاع الخاص في ولاية دلتا النيجيرية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الإستراتيجية التنظيمية والتوجه الريادي لهما علاقة تنبؤية إيجابية مع التوجه الريادي؛ وأن هناك بعدين للاستراتيجية التنظيمية وبعد واحد لريادة الأعمال لهما علاقة تنبؤية إيجابية كبيرة مع التوجه الريادي. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على مزيج من الاستراتيجيات التنظيمية للفعالية التنظيمية، والاهتمام بمكونات التوجه الريادي للأعمال.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها: من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع أثر الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي على المستشفيات الخاصة.

ويتضح من الدراسات السابقة أن مواضيع أثر الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي للمستشفيات الخاصة من المواضيع المهمة، والتي بالرغم من البحث الحثيث للباحث فإنه لم يجد دراسات جمعت بين المتغيرين السابقين.

فيرى الباحث أن متغيرات الدراسة لا زالت بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة وخصوصاً للاستشراف الاستراتيجي، ومواكبة الأطر الحديثة المتعلقة به، إن التطور التكنولوجي فيها هائل ويعطي قيمة مضافة للأعمال بتقديم خدمات نوعية ومتطورة للعملاء.

اتفقت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما اعتمدته الدراسة الحالية واستفاد الباحث من تلك الجهود في عدة مجالات منها:

- الإهداء إلى بعض المصادر العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة ومدى إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
- الإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة.

## الطريقة والإجراءات

### منهجية الدراسة

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالوصفي بأنه يقوم بدراسة الظواهر والأحداث، كما هي من حيث خصائصها وأشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك. فيما يتعلق بالجانب التحليلي فإنه يعمل على تحليل البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة وتلخيصها بشكل كمي.

### مجتمع الدراسة

استهدفت الدراسة مجموعة من المستشفيات الخاصة في عمان، والبالغ عددهم (5) مستشفيات، ويتكون من صانعي القرارات والإداريين العاملين في المستشفيات وهي تعتبر من المستشفيات الخاصة الرائدة في تقديم الخدمات الطبية.

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة يعملون في المستشفيات الخاصة القطرية.

### مصادر الحصول على البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على مصدرين من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وهي كالاتي:

#### • المصادر الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث صيغت لنتاسب مع طبيعة الأهداف، وأسئلة الدراسة وفرضياتها المطلوب اختبارها في البحث.

#### • المصادر الثانوية:

وتتمثل بالدراسات السابقة، والمصادر، والمراجع الأجنبية والعربية؛ من الكتب والمواقع (الإلكترونية) العلمية الموثوقة والمجلات العلمية المنشورة و المحكمة، وتعد المصادر الثانوية مصدراً رئيساً لتشكيل الإطار النظري.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة، والتي صممت بعناية لنتاسب مع متغيرات وأهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من مجموعة فقرات، والتي لها القدرة على التعبير عن متغيرات الدراسة. وتطور تلك العبارات حول موضوع الدراسة البحثية، والهدف منها جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم على تلك العبارات. وتم الاستناد إلى مجموعة من المصادر من الأدبيات السابقة، والأبحاث في صياغة تلك الفقرات، والاستعانة بأصحاب الخبرات من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال. واعتمد الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة والمراجع لبناء الاستبانة وتحديد المتغيرات.

### صدق وثبات أداة الدراسة

#### صدق الاستبانة

#### أولاً: الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبانة يجب التأكد من قدرة فقراتها على قياس متغيرات الدراسة، ومدى ترابط فقراتها مع بعضها، وذلك ما يطلق عليه صدق الاستبانة، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وتم الاستجابة لآراء المحكمين من حذف وتعديل وأضافة للفقرات في الاستبانة، لغرض إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية، وقد ظهرت الإستبانة في صورتها النهائية

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

و يقاس مدى ارتباط المتغيرات بالدرجة الكلية للاستبانة. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل متغير والأداء الكلي للاستبانة من خلال تحليل ارتباط بيرسون . وأن تكون العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية، ويبين الجدول (7) نتائج تحليل الاتساق الداخلي. المتغيرات والدرجة الكلية.

## جدول (1) نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

الرقم	المتغيرات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	التخطيط الاستراتيجي	0.801	0.000
2	بناء السيناريوهات	0.805	0.000
3	اليقظة الاستراتيجية	0.809	0.000
4	الابتكار	0.811	0.000
5	الاستباقية	0.911	0.000
6	التوجه نحو المخاطرة	0.891	0.000

أظهرت النتائج من الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبانة داله احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، بالإضافة أن جميع معاملات الارتباط تصنف على أنها قوية العلاقة وإيجابية، وهي متقاربة في مستويات قوة فقرات متغيرات الدراسة ضمن الاستبانة، مما يؤثر وجود درجة عالية من الاتساق تعكس ثباتها ومستوى الصدق في بناء محتوياتها.

## ثالثاً: صدق البناء

يتم قياس صدق البناء من خلال ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة مع المجال الذي يقيسه. وتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس معاملات الارتباط. والتالي يوضح معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال.

## 1. أبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي

تم قياس المتغير المستقل من خلال ثلاثة أبعاد وأظهرت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01). بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والمتغيرات الدالة عليها تخلص من أي علاقة ارتباطية ضعيفة (أقل من 0.3)، فقد حققت جميعها معاملات ارتباط قوية. وتراوح قيم معاملات الارتباط (0.801 - 0.903). وتلك النتائج تدل على أن فقرات أبعاد المتغير المستقل اجتازت اختبار صدق البناء.

## 2. أبعاد متغير أثر التوجه الريادي

تم قياس المتغير التابع من خلال ثلاثة أبعاد، وأظهرت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد التي تقيسها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01). بالإضافة إلى أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والمتغيرات الدالة عليها تخلص من أي علاقة ارتباطية ضعيفة (أقل من 0.3)، فقد حققت جميعها معاملات ارتباط قوية. وتراوح قيم معاملات الارتباط (0.733 - 0.847). وتلك النتائج تدل على أن فقرات أبعاد المتغير التابع اجتازت اختبار صدق البناء.

## 3-7-2 ثبات الأداء

والثبات يعرّف ضمان الحصول على نفس النتائج تقريباً إذا تم تنفيذ الاختبار على نفس العينة ، ويدل على ضعف تأثير عوامل الصدفة والعشوائية على نتائج الاختبار. والهدف من قياس الثبات التعرف على مدى دقة الاستبانة وعدم وجود تناقض بين فقراتها. ويتم قياس ثبات الاستبانة من خلال معامل (كرونباخ ألفا) ( Cronbac Alpha) والذي يعد أكثر مقاييس استخداماً. ويتراوح معامل كرونباخ ألفا بين (1) و (0)، وينبغي أن تتمتع فقرات الاستبانة بالاتساق يجب أن لا يقل قيمة معامل كرونباخ ألفا عن (0.7) (القحطاني، 2015)، والجدول ذي الرقم (10) يبين معاملات ألفا لمتغيرات الدراسة.

## جدول (2) نتائج تحليل الثبات للاستبانة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التخطيط الاستراتيجي	5	0.899
2	بناء السيناريوهات	5	0.847
3	اليقظة الاستراتيجية	5	0.859
4	الابتكار	5	0.824
5	الاستباقية	5	0.916
6	التوجه نحو المخاطرة	5	0.904
	المقياس الكلي	30	0.903

يظهر من الجدول ذي الرقم (10)، أن معاملات كرونباخ ألفا لفقرات الأبعاد وقد حققت جميعها شرط الثبات بتجاوزها قيمة (0.7)، ويدل ذلك على أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بالثبات.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استعان الباحث ببرنامج التحليل الإحصائي، SPSS، 25، لتحليل البيانات التي جُمعت من خلال أداة الدراسة، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية
2. اختبارات الصدق والاتساق الداخلي من خلال معاملات الارتباط بيرسون.
3. تحليل معاملات كرونباخ ألفا.
4. اختبار الارتباط الخطي المتعدد، ومعامل تضخم التباين، والتوزيع الطبيعي؛ للتأكد من صحة استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وقياس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
6. تحليل الانحدار الخطي المتدرج؛ لتحديد أي المتغيرات المستقلة أكثر تفسيراً.

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## مستوى الاستشراف الاستراتيجي (أبعاد المتغير المستقل)

لمعرفة مستوى الاستشراف الاستراتيجي لدى المستشفيات الخاصة تم احتساب المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير. والجدول (16) يبين النتائج.

## جدول (3) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
التخطيط الاستراتيجي	2	3.60	متوسطة
بناء السيناريوهات	3	3.59	متوسطة
اليقظة الاستراتيجية	1	3.68	متوسط
الاستشراف الاستراتيجي		<b>3.61</b>	متوسطة

أظهرت المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي أنها جميعها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، ويعتبر بُعد اليقظة الاستراتيجية ذات المتوسط الحسابي الأعلى بين أبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي وهو ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وبشكل عام يعتبر مستوى الاستشراف الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة متوسطاً، إذ حقق المتغير متوسطاً حسابياً بلغ (3.56)، وهو يصنف ضمن الأهمية النسبية المتوسطة.

## مستوى أثر التوجه الريادي (أبعاد المتغير التابع)

لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى أمانة عمان الكبرى تم احتساب المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير. والجدول (20) يبين النتائج.

## جدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد متغير أثر التوجه الريادي

الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
الابتكار	3	3.60	متوسطة
الاستباقية	2	3.62	متوسطة
التوجه نحو المخاطرة	1	3.79	مرتفعة
أثر التوجه الريادي		<b>3.66</b>	متوسطة

أظهرت المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير أثر التوجه الريادي أنها جميعها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة باستثناء بُعد التوجه نحو المخاطرة، حيث يعتبر بُعد ذات المتوسط الحسابي الأعلى بين أبعاد متغير أثر التوجه الريادي بقيمة بلغت (3.77)، بالمقابل حقق بُعد الابتكار أقل متوسط حسابي بين الأبعاد بقيمة (3.57)، وهو ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وبشكل عام يعتبر مستوى أثر التوجه الريادي في المستشفيات الخاصة متوسطاً، إذ حقق المتغير متوسطاً حسابياً بلغ (3.66)، وهو يصنف ضمن الأهمية النسبية المتوسطة.

## اختبار فرضيات الدراسة

## اختبار الفرضية الرئيسية

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) في المستشفيات الخاصة.

ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول الآتي ذو الرقم (21) يوضح نتائج

## جدول (5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي	تحليل التباين ANOVA			Model Summary		
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B		مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	4.301	0.180	التخطيط الاستراتيجي بناء السيناريوهات اليقظة الاستراتيجية	3	288.101	0.680	0.681	0.780	التوجه الريادي
0.000	8.221	0.455							
0.000	4.665	0.199							

تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وكانت النتائج وفق الآتي:

- تم استخراج قيمة F الجدولية لمقارنتها مع قيمة تحليل التباين للاختبار F المحسوبة، وذلك للتأكد من معنوية الانحدار، واتضح أن قيمة F المحسوبة (288.101) أكبر من قيمتها الجدولية (2.65)، وهي تثبت معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار.

- تم مقارنة مستوى الدلالة للاختبار مع مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة؛ لبيان وجود أثر إحصائي على المتغير التابع، ويبين الجدول ذي الرقم (21) أن مستوى الدلالة لـ F بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وقيمتها (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل البديلة، وتنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) في المستشفيات الخاصة.

وللتعرف إلى أي من المتغيرات المستقلة أكثر تفسيراً للمتغير التابع، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression)، إذ يعمل على ترتيب المتغيرات المستقلة ترتيباً تنازلياً من الأقوى قدرة تفسيراً على المتغير التابع إلى الأضعف؛ ليوضح المتغيرات الأكثر تفسيراً ثم الأقل فالأقل، والجدول ذي الرقم (22) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتدرج.



## جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الرئيسية

الأنموذج	الاستشراف الاستراتيجي	R	R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	• بناء السيناريوهات	0.811	0.750	672.219	0.000
2	• بناء السيناريوهات • اليقظة الاستراتيجية	0.814	0.761	403.507	0.000
3	• بناء السيناريوهات • اليقظة الاستراتيجية • التخطيط الاستراتيجي	0.890	0.792	295.317	0.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج أن هنالك ثلاث مجموعات من أبعاد المتغير المستقل لها أثر على المتغير التابع، كما هو مبين في الجدول (22) وتختلف كل مجموعة عن الأخرى في القدرة التفسيرية. مناقشة النتائج.

- هنالك أثر دال إحصائياً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) على أثر التوجه الريادي بأبعادها ويعتبر ذلك الأثر إيجابياً ويعبر عن أثر حقيقي. وظهرت النتائج أن جميع أبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي تؤثر على التوجه الريادي، وأن العلاقة بين الاستشراف والفعالية تعتبر دال احصائياً وتوصف بالاجابية القوية فكلما كان هنالك ارتفاع واهتمام من قبل المستشفيات الخاصة في التطوير من قدرتها على الاستشراف الاستراتيجي انعكس ذلك بالايحاب على مستوى التوجه الريادي. اتفقت الدراسة (Babalola & Nwanzu (2020) : أن الإستراتيجية التنظيمية والتوجه الريادي لهما علاقة تنبؤية إيجابية مع التوجه الريادي.
- هنالك أثر دال احصائياً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) على الاستباقية كأحد أبعاد التفاعل التنظيمي ويعد ذلك الأثر إيجابياً، ومما يؤكد تلك النتيجة وجود العلاقة الإيجابية والقوية بين المتغير المستقل والتابع بحيث اهتمام المستشفيات الخاصة بأبعاد الاستشراف الاستراتيجي سينعكس ذلك بالإيجاب وبشكل قوي على الاستباقية. وللاستشراف الاستراتيجي دور في تحقيق الاستباقية بن، ويعد بناء السيناريوهات له الأثر الأكبر في تحقيق الاستباقية، بينما التخطيط الاستراتيجي ليس له أثر دال احصائياً على الاستباقية.
- هنالك أثر دال احصائياً لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) على التوجه نحو المخاطرة ويعتبر ذلك الأثر إيجابياً ويعبر عن أثر حقيقي. وظهرت النتائج أن جميع أبعاد متغير الاستشراف الاستراتيجي تؤثر على التوجه نحو المخاطرة، وأن العلاقة بين الاستشراف والفعالية تعتبر دال احصائياً وتوصف بالاجابية القوية فكلما كان هنالك ارتفاع

واهتمام من قبل المستشفيات الخاصة في التطوير من قدرتها على الاستشراف الاستراتيجي انعكس ذلك بالإيجاب على مستوى التوجه نحو المخاطرة.

- بلغ مستوى الاستشراف الاستراتيجي لدى المستشفيات الخاصة متوسطاً، مما يدل على اهتمام وقدرة المستشفيات الخاصة على تطبيق الاستشراف الاستراتيجي متوسط. وتأثر مستوى الاستشراف لأن اهتمام وتطبيق أبعاد الاستشراف الاستراتيجي من قبل المستشفيات الخاصة جاءت جميعها متوسطة. وما يميز المستشفيات الخاصة بأن غالبيتها تمتلك كادراً طبياً مميزاً، لكن لا تتقن المستشفيات الخاصة بمراقبة التغيرات البيئية التي تحدث من حولها.

### التوصيات

1. رفع مستوى الاهتمام في تطبيق أبعاد الاستشراف الاستراتيجي من قبل المستشفيات الخاصة، والعمل على إجراء تقييم دوري لمعرفة مستوى الخلل في تطبيق الاستشراف.
2. استخدام أساليب وأدوات تكنولوجية تساعد المستشفيات على تحليل البيئة الخارجة والتعرف على المتغيرات المستقبلية ودراسة المنافسين.
3. تطوير القدرات الإدارية والاستراتيجية وإعداد ودراسة السيناريوهات للكادر الإداري لتطوير قدراته في بناء السيناريوهات.
4. الحرص على دراسة وتحليل المخاطر الحالية والمتوقعة بشكل مستمر لمساعدة المستشفيات على بناء سيناريوهات مختلفة تساعد على التكيف مع المستجدات.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- الجزازي، سهاد (2019). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في التحسين المستمر: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- السهلاني، عباس (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15 (4)، 226-243.
- شعير، حاضر (2021). قياس مدى توفر مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية في شركتي اسيا سيل وكورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة في محافظة اربيل، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8 (1)، 116-137.
- شلاكة، طارق (2021). تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (4)، 341-360.
- طولان، تهاني (2021). أثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12 (4)، 28-58.
- العبيدي، فائق (2021). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة

الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (1)، 113-140.

قدوري، فائق مشعل، والألوسي، وفاء محمد فخري (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي: وفق منظور المرونة الإستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (1)، 113-140.

نعمة، نغم، والورد، حمزة (2020). تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة - تجربة الأردن وماليزيا أنموذجاً، مجلة الريادة للمال والأعمال، 1 (2)، 13-21.

محمد، محمد طلال (2022). تأثير الابتكار على إدارة الأداء: دراسة ميدانية في معامل السمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (57)، 431-445.

القشاش، نهى (2019). أثر الابتكار التسويقي على زيادة الفاعلية التسويقية : دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6 (1)، 435-459.

الغامدي، مريم (2022). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (19)، 1-27.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdulrahaman, S., & Garba, A. S. (2020). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. *KIU Journal of Humanities*, 4(4), 299-307.
- Anwar, M., & Shah, S. Z. A. (2021). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMES: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(1), 20-38.
- Babalola, A & Nwanzu, H (2020). Role of Organizational Strategy and Entrepreneurial Orientation on Organizational Effectiveness, **Journal of Experimental Child Psychology**, 47, 55-71.
- Hill, Charles & Jones , Gareth R., (2018). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 9 Ed., USA, Boston: Houghton, Mifflin Company.
- Lumpkin G.T. and Dess G.G. (2011). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429-451.
- Monsen. E. and Boss, R.W. (2019). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: examining job stress and employee retention, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1): 71-104.
- Okangi. F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Robbins, SP. (2015). *Organizational behavior*, (11th ed.). Prentice Hall International, New Jersey, NJ.