

## أثر الاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي (دراسة ميدانية في الشركات الدوائية بمحافظة عدن)

الاستلام: ٢٠٢٥/٨ /١٩  
التحكيم: ٢٠٢٦/٢ /٢٥  
القبول: ٢٠٢٦/٢ /٢٦

قاسم عبد الله البردوني<sup>(١)</sup>

ميسون إبراهيم أحمد<sup>(٢)</sup>

© 2026 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>١</sup> قسم إدارة اعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا – عدن، اليمن.  
<sup>٢</sup> قسم التسويق، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن ، عدن - اليمن.  
\* عنوان المراسلة: [bmma2025@gmail.com](mailto:bmma2025@gmail.com)

## أثر الاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي (دراسة ميدانية في الشركات الدوائية بمحافظة عدن)

الملخص:

تهدف الدراسة إلى استكشاف أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (بناء السيناريوهات، والمسح البيئي، والاختيار الإستراتيجي، والتكامل) في التوجه الريادي للشركات الدوائية بمحافظة عدن من خلال أبعاده (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من مديري الشركات ومندوبي المبيعات والتسويق، وتم اختيار عينة قصديّة. أظهرت النتائج أن الاستشراف الإستراتيجي يحظى بمستوى عالٍ من التطبيق، مع تأثير إيجابي وملحوظ على التوجه الريادي، إذ كان بناء السيناريوهات والاستباقية من الأبعاد الأكثر تأثيراً. وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز منظومة الاستشراف الإستراتيجي يساهم في تحقيق التوجه الريادي المستدام للشركات، مع ضرورة التركيز على تطوير قدرات التخطيط الإستراتيجي، واختيار البدائل، وتحقيق التكامل المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الاستشراف الإستراتيجي، التوجه الريادي.

## المقدمة

تسعى شركات الأعمال المعاصرة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز في بيئات تتسم بالتنافسية العالية، والتقلبات المتسارعة، والمخاطر المتعددة. وفي ظل هذا الواقع، برز التوجه الريادي كأحد المحددات الأساسية لاستدامة الشركات الدوائية وقدرتها على النمو والتطور. ويقصد بالتوجه الريادي توجه المنظمة نحو الابتكار، والمبادرة، واستكشاف الفرص، وتحمل المخاطر المدروسة، بما يمكنها من تقديم قيمة مضافة للأسواق التي تعمل فيها، ويعزز من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية (الربيعي، ٢٠٢١: ٦٧). كما أصبح هذا التوجه ثقافة تنظيمية وأسلوب عمل تتبناه المؤسسات التي تسعى للخروج من النمط التقليدي إلى آفاق ريادية أكثر ديناميكية، وفي المقابل، لا يمكن الحديث عن تنمية التوجه الريادي بمعزل عن قدرة الشركات على الاستشراف الإستراتيجي ومواجهة تعقيداته.

ومن هنا، تبرز أهمية الاستشراف الإستراتيجي كأداة تحليلية وإستراتيجية تسعى إلى استباق المتغيرات، واستيعاب الاتجاهات الكبرى، والتخطيط لسيناريوهات بديلة تساعد في التكيف وتحقيق الجاهزية. فالاستشراف لا يقتصر على التنبؤ بالأحداث، بل يتجاوز ذلك إلى بناء رؤى مستقبلية تسهم في صياغة قرارات إستراتيجية فعالة (الشمري، ٢٠٢٢: ٤١). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الاستشراف يعد محفزاً مهماً لتوليد سلوكيات ريادية داخل المؤسسات، كونه يفتح آفاقاً جديدة للفكر الريادي، ويعزز من المبادرة والابتكار. وانطلاقاً من هذه الرؤية التكاملية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع شركات الأدوية في محافظة عدن التي تعد من القطاعات الحيوية ذات التأثير المباشر على حياة المواطنين، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية التي تشهدها اليمن. إذ تواجه هذه الشركات صعوبات عديدة تتعلق بإدارة الموارد، والاستجابة للمتغيرات، والاحتفاظ بالكفاءات، ما يضعها أمام ضرورة تبني نماذج عمل أكثر مرونة وريادة، مستندة إلى أدوات استشرافية تمكنها من تعزيز جاهزيتها المستقبلية. ويبدو أن هذه الشركات، رغم أهميتها، لم تزل بعد ما تستحقه من اهتمام بحثي فيما يتعلق بمدى ارتباط توجهها الريادي بممارساتها الاستشرافية. مثلكلة الدراسة:

تعد شركات الأدوية من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالتغيرات الاقتصادية، وخصوصاً في البيئات المضطربة مثل بيئة محافظة عدن، إذ تواجه هذه الشركات تحديات متزايدة تتعلق بالتمويل، واللوجستيات، والتقلبات السوقية، إلى جانب المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية. حظي التوجه الريادي باهتمام واسع من قبل الباحثين، إذ يعكس مدى ميل الشركات نحو الابتكار والمبادرة، وتحمل المخاطرة، والسعي لاستكشاف فرص جديدة. ويُعد التوجه الريادي عنصراً حاسماً في تعزيز مرونة الشركات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لكن ترسيخ هذا التوجه في بيئة مثل محافظة عدن يواجه تحديات عدة، أبرزها ضعف البنية التحتية، وانخفاض الاستثمار في رأس المال البشري، مما يحد من قدرة الشركات على تبني سياسات ريادية واضحة وفعالة.

في هذا السياق، يبرز الاستشراف الإستراتيجي كمدخل حديث يسهم في تعزيز القدرات الريادية للشركات من خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية، واستكشاف البدائل، وتخطيط السيناريوهات المحتملة (العدواني، ٢٠٢٣: ٥٤). وقد أكدت دراسة اليافعي (٢٠٢٣: ٢٣٦) وجود أثر إحصائي ذي دلالة للاستشراف الإستراتيجي على التوجه الريادي، مع التوصية بضرورة رفع مستوى الاهتمام بتطبيقه لتحسين القدرات الريادية في المستشفيات.

انطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده المنفردة (بناء السيناريوهات، وقدرات المسح البيئي، وقدرات الاختيار الإستراتيجي، وقدرات التكامل) في التوجه الريادي بأبعاده المجتمعة (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

- ١- ما مستوى الاستشراف الإستراتيجي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟
- ٢- ما واقع التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟
- ٣- ما أثر بناء السيناريوهات في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟
- ٤- ما أثر قابليات المسح البيئي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟
- ٥- ما أثر قابليات الخيار الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟
- ٦- ما أثر قابليات التكامل في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن؟

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: معرفة أثر الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده المنفردة (بناء السيناريوهات، وقابليات المسح البيئي، وقابليات الخيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل) في التوجه الريادي بأبعاده المجتمعة (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) في الشركات الدوائية بمحافظة عدن، وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- ١- التعرف على مستوى الاستشراف الإستراتيجي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٢- معرفة واقع التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٣- معرفة أثر بناء السيناريوهات في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٤- تحليل أثر قابليات المسح البيئي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٥- بيان أثر قابليات الخيار الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٦- قياس أثر قابليات التكامل في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

## أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: بعد مفهوم الاستشراف الإستراتيجي، وكذلك مفهوم التوجه الريادي من المفاهيم الحديثة المعاصرة والمهمة التي تتطلب المزيد من الدراسات والتعمق البحثي، وإذ تعد هذه الدراسة - حسب علم الباحثين - من ضمن أوائل الدراسات في البيئة اليمينية، ومن الدراسات القليلة في الوطن العربي (التي تبحث في أثر الاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية).

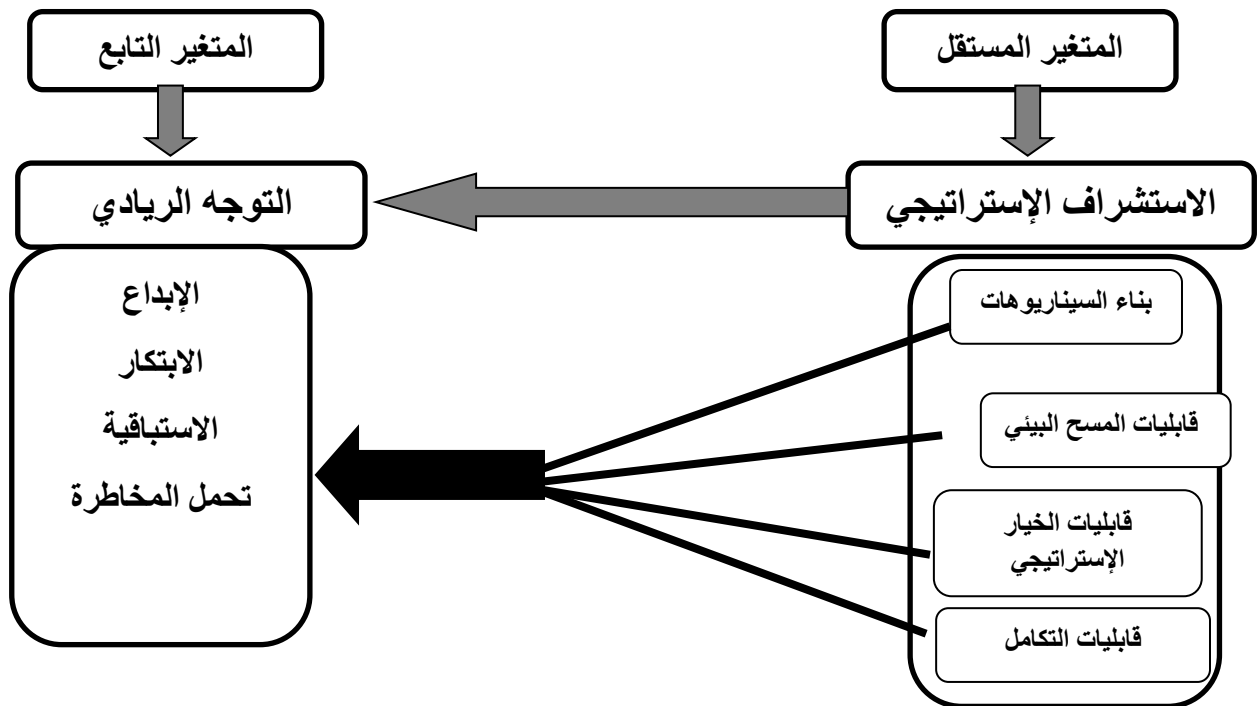
- يأمل أن تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبة اليمينية خاصة والعربية عامة بمرجع إضافي يهتم بتحديد طبيعة العلاقة بين الاستشراف الإستراتيجي والتوجه الريادي في الشركات عامة، والشركات الدوائية على وجه الخصوص، وكذلك إفادة الباحثين المهتمين في هذا المجال.

الأهمية العملية: وضع نتائج هذه الدراسة المهمة تحت تصرف الهيئة العليا للأدوية والشركات الدوائية العاملة بمحافظة عدن خاصة، بما يسهم في رفع أدائها من خلال قدرتها ومهارتها في التوجه الريادي عبر الاستشراف الإستراتيجي.

يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد شركات الأدوية بمحافظة عدن بأبرز فجوات التوجه الريادي لديها، وتقديم النصائح والإرشادات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز الاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

الأنموذج المعرفي للدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة ذات الصلة:



شكل (١) الأنموذج المعرفي الافتراضي

### أبعاد المتغيرات الرئيسية للنموذج:

استند الباحثان في تحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية للنموذج إلى عدد من الدراسات السابقة. فقد تم تحديد أبعاد الاستشراف الإستراتيجي على النحو التالي: بناء السيناريوهات، وقدرات المسح البيئي، وقدرات الاختيار الإستراتيجي، وقدرات التكامل، وذلك استناداً إلى دراسات كل من اليافعي (٢٠٢٣)، واللوح (٢٠٢٣)، والعطوي (٢٠٢٢)، والفهد وآخرين (٢٠٢٢).

أما أبعاد التوجه الريادي فتمثل في: الإبداع، والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة، وفقاً لما أوردته عدد من الدراسات السابقة، منها اليافعي (٢٠٢٣)، والغامدي (٢٠٢٢)، وإدريس (٢٠٢٢)، والشجاع (٢٠٢١). التعريفات الإجرائية لمصطلحات للدراسة: اعتمد الباحثان في صياغة التعريفات الإجرائية للمفاهيم الرئيسية على عدد من الدراسات السابقة، منها: العبيدي (٢٠٢١)، وشلاكة (٢٠٢١)، والعجائب (٢٠٢١)، وشعير (٢٠٢١)، واليافعي (٢٠٢٣)، والباكري وآخرون (٢٠٢٣)، والحسناوي (٢٠١٧). وقد تم استخدام هذه المراجع لتحديد كيفية قياس كل بُعد من أبعاد المتغيرات في الدراسة، وضمن دقة وموضوعية جمع البيانات وتحليلها.

الاستشراف الإستراتيجي: يعرف هذا المفهوم بأنه: قدرة الشركات الدوائية في محافظة عدن على فهم وتحليل الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (بناء السيناريوهات، وقابليات المسح البيئي، وقابليات الخيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل)، مما يساعدها على خلق فرص وإضافات إستراتيجية جديدة تحدد رسم مستقبلها بما يتناسب مع طموحتها وتحقيقاً لأهدافها المرسومة.

بناء السيناريوهات: يعرف الباحثان هذا المفهوم بأنه: تكييف إدارة الشركات الدوائية مع البيئات الداخلية والخارجية المتغيرة المحيطة بها، ووضع البدائل والخيارات المستقبلية المحتملة ضمن رؤى وتصورات لسيناريوهات متعددة للمستقبل، ودراسة الأحداث.

قابليات المسح البيئي: يرى الباحثان أن هذا المفهوم يعني: انتهاج إدارة الشركات الدوائية في محافظة عدن لنهج إستراتيجي يتم بواسطة المراقبة والتنبؤ بالمعلومات في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها مع تحديد البدائل، واستعراض لكل الاحتمالات المستقبلية واختيار الأفضل منها لاتخاذ القرارات المناسبة وكيفية تقييمها.

قابليات الاختيار الإستراتيجي: ويعرفه الباحثان بأنه: قدرة إدارة الشركات الدوائية في محافظة عدن على تحديد البدائل المتاحة، واختيار الأفضل لاتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الإستراتيجية لها.

قابليات التكامل: وهو قيام إدارة الشركات الدوائية في محافظة عدن بمعرفة تكامل المعلومات المستندة والموجهة نحو المستقبل ومنصات التكنولوجيا المستقبلية، واستخدامها لتحقيق الرؤية والأهداف في التخطيط الإستراتيجي لاستيراد الأدوية بالجودة والسعر المناسب.

التوجه الريادي؛ اعتمد الباحثان في تعريفهم الإجرائي لهذا المفهوم على عدد من الدراسات السابقة؛ اليافعي (٢٠٢٣)، والبلوشي (٢٠٢٢)، وبالجيلالي (٢٠٢٢)، والشجاع (٢٠٢١).

ويعرفه الباحثان بأنه: مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تتبناها الشركات الدوائية في محافظة عدن للتوجه الريادي بأبعادها (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، والمخاطرة) لتعزيز استجابتها للتحويلات والتغيرات المحيطة بها عن طريق تشخيص الفرص والتهديدات ومواجهة المخاطر.

الإبداع؛ يعرف الباحثان هذا المفهوم بأنه: تبني الشركات الدوائية في محافظة عدن مجموعة من الممارسات والعمليات الذهنية تقوم على دعم وإنتاج الأفكار الجديدة، من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة، بطرق وأساليب مختلفة مما يمكنها من دخول أسواق جديدة.

الابتكار؛ يعرف الباحثان هذا المفهوم بأنه: وهو قيام إدارة الشركات الدوائية في محافظة عدن بدعم الأفكار المبتكرة والجديدة بحيث تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات مما يضيف قيمة عالية وذلك عبر تطبيق طرق وأساليب جديدة.

الاستباقية؛ ويعرف الباحثان هذا المفهوم بأنه: قدرة الشركات الدوائية في محافظة عدن على توقع التغيرات المستقبلية في السوق والبيئة التنافسية والتحرك بسرعة للاستفادة منها أو التكيف معها قبل الآخرين، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة وتكنولوجيا وتقنيات إدارية، محققة بذلك تفوقاً تنافسياً.

تحمل المخاطرة؛ ويعرف الباحثان هذا المفهوم بأنه: هي تبني إدارة الشركات الدوائية في محافظة عدن استراتيجية تتصف بإدراك المخاطر عند الدخول إلى مشاريع جديدة، وأسواق جديدة غير معروفة، مع ضرورة إيجاد سبل التخفيف من تلك المخاطر أو تقاسمها.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في المتغير المستقل الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده المنفردة والتوجه الريادي.

الحدود البشرية: تتمثل في جميع العاملين بالشركات الدوائية بمحافظة عدن (مدير عام الشركة، مدير فرع الشركة، مندوب المبيعات، مندوب التسويق).

الحدود المكانية: محافظة عدن.

الحدود الزمانية: من ٢٠٢٤م - ٢٠٢٥م.

## فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلتة الدراسة وأهدافها وأهميتها تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:  
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للاستشراف الاستراتيجي (بناء السيناريوهات، وقابليات المسح البيئي، وقابليات الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) في التوجه الريادي (الإبداع، والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة) في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى (٤) فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبناء السيناريوهات بوصفه من أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقابليات المسح البيئي بوصفه من أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقابليات الخيار الاستراتيجي بوصفه من أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.
- ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لقابليات التكامل بوصفه من أبعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

## الدراسات السابقة:

دراسة عيساوي؛ الزهراني، (٢٠٢٥) بعنوان: أثر التوجه الريادي لمنظمات الأعمال على النجاح الاستراتيجي المستدام (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية stc)، السعودية.  
هدفت الدراسة إلى معرفة التوجه الريادي بأبعاده: الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) على النجاح الاستراتيجي المستدام (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية stc)، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركه الاتصالات السعودية البالغ عددهم (١٧٦٧) موظفاً، وشملت العينة نائب رئيس، ومدير عام، ومدير إدارة، ومدير قسم، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك علاقة ارتباط إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي ومجتمع الدراسة. وأوصت الدراسة بأهمية حرص شركه الاتصالات السعودية على تطبيق مفهوم التوجه الريادي.

-Moqaddamerad, S., & M. (2024). Strategic foresight and business model innovation: The دراسة: sequential mediating role of sensemaking and learning, University of Oulu (Martti Ahtisaari Institute) & Northumbria University, Finland

"الاستشراف الاستراتيجي وابتكار نموذج الأعمال: الدور الوسيط المتسلسل لصنع المعنى والتعلم" هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاستشراف الاستراتيجي بعد تحليل الاتجاهات المستقبلية على ابتكار نموذج الأعمال، وتكون مجتمع الدراسة من كبار المديرين في مؤسسات فنلندية (شركات كبيرة ومتوسطة)، واختيرت العينة: ١٤٦ مديراً تنفيذياً، واستخدم المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليلها عبر نماذج المعادلات التركيبية (SEM)، وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر للاستشراف الاستراتيجي في الشركات الكبيرة والمتوسطة. وأوصت الدراسة بتعزيز بناء الشركات لدعم فعالية تطبيق أدوات الاستشراف الاستراتيجي.

- T., Bilal., Imran, M. K., & Sarwar, A. (2024). Individual entrepreneurial orientation training: دراسة an experimental insight into small business owner career success, Pakistan.

"تدريب التوجه الريادي الفردي: رؤية تجريبية حول نجاح أصحاب المشاريع الصغيرة في حياتهم المهنية" هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير تدريب التوجه الريادي الفردي (سلوك الابتكار، والاستباق، وتحمل المخاطر، والمواءمة مع مواجهة التحديات) على نجاح أصحاب المشاريع الصغيرة، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة في لاهور، باكستان واختيرت العينة من (٥٢٧) مالك مشروع، منهم (٢٥٦) في مجموعة التدريب، و(٢٧١) في المجموعة الضابطة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي والكمي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت النتائج أن التدريب زاد من سلوك التوجه الريادي مقارنة بالمجموعة الضابطة، وأوصت الدراسة بتبني برامج تدريب التوجه الريادي الفردي لأصحاب المشاريع الصغيرة كجزء من دعمهم المستقبلي.

دراسة اليافعي، (٢٠٢٢) بعنوان: (أثر الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي (دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة): قطر.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية) في التوجه الريادي بأبعاده (الابتكار، والاستباقية، والتوجه نحو المخاطرة) وتكون

مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات الخاصة في قطر، وعددها خمسة مستشفيات وتم توزيع (٣٠٠) عينتها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاستشراف الإستراتيجي على أثر التوجه الريادي، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الاهتمام في تطبيق أبعاد الاستشراف الإستراتيجي.

دراسة اللوح، (٢٠٢٣) بعنوان: تأثير الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى معرفته تأثير الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده: (قدرات التكامل، والرصد البيئي، والتخطيط الإستراتيجي، وبناء السيناريوهات، والتحسين المستمر للقدرات) في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات قطاع الصناعات الغذائية الفلسطيني في المحافظات الجنوبية وعددهم (٣٦٠) موظفاً، وقام الباحث باختيار عينته بلغت (١٨٦) موظفاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: أهمها توافر أبعاد الاستشراف الإستراتيجي في شركات القطاع الصناعي الفلسطيني، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الصناعية بخبرات المنافسين من حولها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

دراسة الحسنوي (٢٠٢١) بعنوان: دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، الجزائر. هدفت الدراسة إلى معرفته دور الاستشراف الإستراتيجي بأبعاده (قابليه المسح البيئي، وقابليات الخيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل) في الأداء الريادي بأبعاده (الإبداع، والمخاطرة، والاستباقية)، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٩٧) فرداً من مديري الأقسام في قيادة المنظمات وشعبها، ووزعت استبانة على عينته قوامها (٢٢٠) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات، وأوصت الدراسة بتفعيل الاستشراف الإستراتيجي من خلال المعلومات التي يوفرها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### مفهوم الاستشراف الإستراتيجي:

يعرفه (حمود، والعطوين، ٢٠٢٢) بأنه "عملية الانفتاح على المستقبل بكل الوسائل المتاحة وتطوير وجهات النظر حول الخيارات المستقبلية لتحقيق الخيار الأفضل فيما بينها"، ويعرفه (قحطان، والحميري، ٢٠٢٣). بأنه: قدرة الشركات في الكشف عن الإشارة الضعيفة المبكرة التي تطرأ في المتغيرات البيئية المحيطة أي توقع الأحداث قبل وقوعها وتستطيع الشركات عبر فهم ومعرفة الماضي والحاضر رسم مستقبلها وبما يتناسب مع رؤيتها وأهدافها نحو التفوق.

### سلبيات الاستشراف الإستراتيجي:

١. التوقعات غير الدقيقة: الاستشراف الإستراتيجي قد يواجه صعوبة في التنبؤ بالتغيرات المفاجئة في المستقبل، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية أو السياسية التي يصعب التنبؤ بها مسبقاً (الجاسم، ٢٠١٩: ٣٠).

٢. الاعتماد الكبير على البيانات التاريخية: بعض الباحثين يرون أن الاستشراف الإستراتيجي قد يبالغ في الاعتماد على البيانات التاريخية، مما يعرضه للخطأ في تقدير المستقبل بشكل دقيق (أبو زيد، ٢٠٢١: ٥٦).

٣. التأثيرات الثقافية والسياسية: هناك تحديات كبيرة تواجه الاستشراف الإستراتيجي بسبب التأثيرات الثقافية والسياسية غير الظاهرة، التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على دقة النتائج المتوقعة (التميمي، ٢٠٢٠: ٨٩).

٤. التحيز الشخصي: يمكن أن يساهم التحيز البشري من قبل المستشرفين في التأثير على النماذج المستخدمة، مما يؤدي إلى تقديم سيناريوهات غير موضوعية (الجاسم، ٢٠١٩: ٣٢).

٥. التكلفة والوقت: الاستشراف الإستراتيجي يتطلب عادة وقتاً طويلاً وتكاليف باهظة لجمع وتحليل البيانات، مما قد يمثل عبئاً إضافياً على المؤسسات (أبو زيد، ٢٠٢١: ٦١).

### إيجابيات الاستشراف الإستراتيجي:

١. تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية: يساعد الاستشراف الإستراتيجي المؤسسات على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والتخطيط للاستجابة السريعة للتغيرات المحتملة، مما يساهم في تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية (الجاسم، ٢٠١٩: ٣٠).

٢. تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية المدروسة، من خلال توفير رؤى واضحة حول الاتجاهات المستقبلية، يعزز الاستشراف الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات (أبو زيد، ٢٠٢١: ٥٨).

٣. تحديد الفرص والتهديدات المحتملة: يساعد الاستشراف الإستراتيجي المؤسسات في اكتشاف الفرص الجديدة والتهديدات المحتملة قبل حدوثها، مما يوفر ميزة تنافسية في السوق (التميمي، ٢٠٢٠: ٩٢).

٤. تحسين التنسيق بين الأفراد والإدارات، من خلال توفير إطار عمل مشترك لفهم المستقبل، يعزز الاستشراف الإستراتيجي التنسيق بين الفرق المختلفة في المؤسسة (الجاسم، ٢٠١٩: ٣٤).

٥. تقليل المخاطر المستقبلية، من خلال دراسة السيناريوهات المحتملة وتحليلها، يساهم الاستشراف الإستراتيجي في تقليل المخاطر المستقبلية التي قد تؤثر على استمرارية المؤسسة (أبو زيد، ٢٠٢١: ٥٨).

أبعاد الاستشراف الإستراتيجي:

البعد الأول: بناء السيناريوهات:

يعرفه شعير، (٢٠٢١: ١١٦) بأنه وصف الحالة المستقبلية والتحرك من وضعية أولية سواء كان في الماضي أم الحاضر إلى وضعية مستقبلية.

ويعرفه العجائب، (٢٠٢١: ١٣) بأنه تخيل عدد من السيناريوهات وأكثرها ملاءمة للأعمال، ثم تصور الخيارات والحصول على وجهات نظر متعددة تصف مجموعة من الفرص والبدائل.

البعد الثاني: قابليات المسح البيئي:

لابد من القيام بالمسح الخارجي للبيئة عند صياغة إستراتيجية المؤسسة لرصد الفرص وتحديد التهديدات المحتملة، ومسح داخلي لبيئتها لتحديد نقاط قوتها وضعفها، فالمسح البيئي ساهم في مراقبة وتنبؤ المعلومات في البيئات الخارجية والداخلية وتقييمها، لقد أدت التغييرات في بيئة العمل إلى تزايد الاهتمام بالمسح البيئي، وتحتم على المؤسسات القيام به لتجنب التحديات الإستراتيجية. إن عملية بناء الخطط الإستراتيجية تتطلب

كل الاحتمالات المستقبلية، واختيار الأفضل منها لاتخاذ القرارات المناسبة وكيفية تقييمها.

البعد الثالث: قابليات الاختيار الإستراتيجي: وتم تعريف هذا البعد بتحديد عملية الاختيار من بين البدائل، ووضع المنافسين الرئيسيين الخارجيين، وتنظيم العمليات التي تؤدي إلى التغيير. الباكري؛ وآخرون (٢٠٢٣: ٢٢٥).

البعد الرابع: قدرات التكامل: هو معرفة تكامل المعلومات المستندة واستخدامها لتحقيق الرؤية والأهداف في التخطيط الإستراتيجي لاستيراد الأدوية بالجودة والكفاءة. الباكري؛ وآخرون (٢٠٢٣: ٢٢٥).

التوجه الريادي: مفهوم التوجه الريادي: يُعرف التوجه الريادي بأنه "الاستعداد التنظيمي لتبني المبادرات، وتحمل المخاطر، والسعي نحو الابتكار، بما يعزز من استغلال الفرص في بيئة الأعمال الديناميكية" (البلوشي، ٢٠٢٢، ١١٢)

ويعرّف كذلك بأنه "درجة ميل المنظمة أو الأفراد نحو الدراسة عن الفرص الجديدة، والتصرف بروح المبادرة، والقدرة على تحمل الغموض والمخاطرة في سبيل تحقيق التميز والتوسع". (السالمي، ٢٠٢٣، ١٣٤)

سلبيات التوجه الريادي: (عواد، ٢٠٢١: ٧٣)

١. المبالغة في المخاطرة دون تقدير كافٍ للعواقب:

"يؤدي التوجه الريادي المفرط أحياناً إلى قرارات غير مدروسة، خصوصاً عندما يتم تبني المبادرات الجديدة دون دراسة جدوى حقيقية أو تقييم للمخاطر".

٢. زيادة الضغوط على فرق العمل:

"الضغط المستمر لتحقيق الابتكار واتخاذ قرارات سريعة تحت شعار الريادة قد يؤدي إلى الإرهاق التنظيمي وتراجع الأداء الوظيفي لدى الأفراد".

٣. الإفراط في التغيير وفقدان الاستقرار؛

"تتجه بعض المنظمات إلى التغيير المستمر تحت تأثير التوجه الريادي، مما يؤدي إلى إرباك الهيكل الإداري وعدم استقرار العمليات الداخلية".

٤. تجاهل بعض الضوابط المؤسسية بسبب روح المغامرة؛" (الدوخي، ٢٠٢١: ٩٢)

"قد يتسبب التوجه الريادي في تهميش بعض الأنظمة والسياسات الرسمية داخل المنظمة لصالح القرارات السريعة والمبادرات الفردية.

٥. تعارض ثقافي في المؤسسات الحكومية أو التقليدية؛

"قد يواجه التوجه الريادي صداماً مع القيم البيروقراطية الراسخة في المؤسسات العامة، مما يعرقل فاعليته ويحد من تبنيه".

إيجابيات التوجه الريادي؛ من خلال دراسة اليافعي (٢٠٢٣) توصل الباحثان إلى الآتي؛

١. تحسين القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال؛

"يساعد التوجه الريادي المنظمات على تطوير استجابات مرنة وسريعة تجاه التغييرات المحيطة، ما يعزز من قدرتها على البقاء والنمو".

٢. تعزيز ثقافة المبادرة والمسؤولية لدى العاملين؛

"يدعم التوجه الريادي بناء ثقافة تنظيمية تحفز العاملين على اقتراح أفكار جديدة، وتحمل المسؤولية في تنفيذها".

٣. رفع مستويات الابتكار والإبداع داخل المؤسسة؛

"يوفر التوجه الريادي بيئة حاضنة للإبداع، مما يشجع الفرق على تقديم حلول غير تقليدية وتحقيق تطورات في المنتجات والخدمات".

٤. تحفيز النمو الاستراتيجي والتوسع في الأسواق؛

"تتبنى المنظمات الريادية إستراتيجيات توسعية تمكنها من النفاذ إلى أسواق جديدة واستغلال الفرص غير المستغلة".

٥. تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم حلول متطورة ومخصصة؛

"تظهر المنظمات ذات التوجه الريادي قدرة أكبر على تلبية توقعات العملاء عبر منتجات وخدمات تواكب التطور".

أبعاد التوجه الريادي؛

1 - الإبداع؛ وهو ميل المؤسسات إلى دعم الأفكار الجديدة بحيث يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة

وتطبيق طرق وأساليب جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة. زيد؛ الشجاع (٢٠٢١: ٧٥).

٢- الابتكار: يرى الغامدي (٢٠٢٢)، أن الابتكار عبارة عن تقديم منتج جديد أو دخول أسواق جديدة أو تطوير مصادر جديدة لتجهيز المواد الخام أي هو عبارة عن كل شيء مرتبط بأفكار جديدة. كما يعرف بأنه " يعكس مدى استعداد المؤسسة لاعتماد أفكار جديدة وتنفيذها بطرق مبدعة تخدم أهدافها" (النهارى، ٢٠٢٣، ٦٨)

٣- الاستباقية: يرى (قاسم، ٢٠٢٣، ٨٤). أنها "تعني قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص المستقبلية واتخاذ خطوات سريعة لاقتناصها"، ويرى (البلوشي، ٢٠٢٢، ٩٦). "الاستباقية سلوك تنظيمي قائم على التنبؤ بالأحداث والاستعداد لها قبل وقوعها".

٤- تحمل المخاطرة: عرفها اليافعي (٢٠٢٣:٢٤٣) بأنها رغبة الشركة في تخصيص الموارد للقيام بأنشطة ومشاريع تتصف بمستوى عال من عدم اليقين فيما يتعلق بالنتائج المحتملة لها.

### ٣- الفصل الثالث: منهجية الدراسة

نبذة عن مجتمع الدراسة:

يعد قطاع الأدوية في محافظة عدن من القطاعات الحيوية والاستراتيجية في اليمن، نظراً لدوره في تأمين الاحتياجات الدوائية وتعزيز المنظومة الصحية. وتتركز في المحافظة مكاتب ووكلاء شركات الأدوية، وتدار منها عمليات التوزيع إلى مختلف المحافظات. نما القطاع بعد الوحدة اليمنية عام ١٩٩٠م نتيجة لزيادة الطلب على الخدمات الصحية، مع استيراد الأدوية من عدة دول رئيسية. ويبلغ عدد الشركات المسجلة في عدن ٢٦٢ شركة (النشرة الإحصائية السنوية لعام ٢٠٢٢م الصادرة عن الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية المركز الرئيس في عدن)، تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة والتقلبات الاقتصادية وارتفاع تكلفتها الاستيراد، إضافة إلى محدودية بعض الأدوية المتخصصة.

مجتمع الدراسة: على مستوى الشركات فعددها (٢٦٢) شركة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة اختيرت (٤٠) شركة منها، أما على مستوى الأفراد فبلغ عددهم (٤٧٥) من (مديري الشركات، ومندوبي المبيعات، ومندوبي التسويق، والعمالة المساعدة)، حيث تم استبعاد (١٢٣) فرداً من العمالة المساعدة لعدم صلتهم بموضوع البحث.

عينة الدراسة:

تم اختيار (١٢٠) فرداً بالطريقة غير العشوائية القصدية من (٣٥٢) فرداً من (مديري الشركات، ومندوبي المبيعات، ومندوبي التسويق).

## وحدة التحليل للدراسة:

هي الشركات الدوائية العاملة في محافظة عدن، وستجمع البيانات من (مديري عام الشركة، ومندوبي المبيعات، ومندوبي التسويق).

أداة الدراسة:

تم بناء الأداة (الاستبانة) بالاستفادة من دراسة كل من (اليافعي، ٢٠٢٣)، و(الغامدي، ٢٠٢٣)، و(الفتلاوي، ٢٠٢٣)، و(اللوح، ٢٠٢٣)، و(العربي، ٢٠٢٣)، و(الصقال، ٢٠٢٢)، و(الفهد وآخرين، ٢٠٢٢)، و(العلوي، ٢٠٢١)، و(الحسناوي، ٢٠٢١)، و(الشجاع، ٢٠٢١).

الصلاحية البنائية:

للتحقق من الصلاحية البنائية فقد استخدم الباحث معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، الذي يُعد من أكثر المؤشرات شيوعاً، وكذلك مؤشر معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ، ومتوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted – AVE) يفترض أن تكون قيم  $(0.50 \leq AVE)$  لكل بُعد، لكي تثبت الفقرات أنها تفسر أكبر جزء من تباين المتغير الكامن.

جدول (١) نتائج الصلاحية البنائية لأداة الدراسة

متوسط التباين المفسر (AVE)	معامل الثبات المركب (CR)	معامل الثبات كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )	مدى المؤشر
0.70 أكبر من	0.70 أكبر من	0.70 أكبر من	بناء السيناريوهات
0.690	0.920	0.810	قابليات التحليل البيئي
0.845	0.930	0.967	قابليات الخيار الإستراتيجي
0.647	0.926	0.915	قابليات التكامل
0.734	0.943	0.910	الإستشراف الإستراتيجي
0.567	0.945	0.955	الإبداع
0.726	0.914	0.878	الابتكار
0.590	0.886	0.842	الاستباقية
0.812	0.935	0.919	تحمل المخاطرة
0.810	0.939	0.919	التوجه الريادي
0.5612	0.914	0.923	

## الفصل الرابع تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

محور الاستشراف الإستراتيجي: محور الاستشراف الإستراتيجي الذي يتكون من أربعة أبعاد، كالآتي:

جدول (٢) توصيف محور الاستشراف الإستراتيجي

المصدر: بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (٢) إلى أن مستوى تطبيق الاستشراف الإستراتيجي في الشركات المبحوثة جاء مرتفعاً جداً، كما بينت إجابات أفراد العينة درجة عالية جداً من الموافقة بلغت (٤.٣٧) وانحراف معياري (١.١١). وهذا يدل على أن الشركات المبحوثة تهتم بشكل مرتفع جداً بأهمية الاستشراف الإستراتيجي. ويعزو الباحث ذلك إلى امتلاك الشركات منهجية واضحة للسيناريوهات المستقبلية، وتقييمها للمعلومات البيئية التي تحصل عليها بشكل دوري ومراجعتها في عمليات التخطيط الإستراتيجي لضمان اتخاذ قرارات إستراتيجية، مما انعكس بشكل مرتفع جداً على أدائها المؤسسي.

وبهذا حصل بعد بناء السيناريوهات على المرتبة الأولى كأحد أبعاد الاستشراف الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط العام (٤.٥٩) وانحراف معياري (١.١٧)، وبأهمية نسبية (٩٢٪)، مما يعكس تفاعلاً جيداً في بناء السيناريوهات. وهذا يشير إلى أن بناء السيناريوهات يُستخدم بفاعلية من قبل الشركات الدوائية للتفاعل مع العملاء قبل اتخاذ القرار في الاستشراف الإستراتيجي في المستقبل.

وتشير النتائج إلى حصول بعد المسح البيئي على المرتبة الثانية كأحد أبعاد الاستشراف الإستراتيجي في دعم التوجه الريادي لدى المجتمع المبحوث، ويُعدّ عالياً جداً، حيث بلغ المتوسط العام (٤.٥٢) وانحراف معياري (١.٢١)، وبأهمية نسبية (٩٠٪)، مما يعكس تفاعلاً جيداً مع هذه المنصة. هذا يشير إلى أن قابليات المسح البيئي يُستخدم بفاعلية من قبل الشركات لتقديم محتوى بصري جذاب يساعد في تسويق المنتجات والتوجه الريادي.

كما حصل بعد قابليات الاختيار الإستراتيجي على المرتبة الثالثة كأحد أبعاد الاستشراف الإستراتيجي حيث بلغ المتوسط العام (٤.٢٠) وانحراف معياري (١.١١)، وبأهمية نسبية (٨٤٪)، مما يعكس دوراً محورياً لهذه المنصة في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات المرتبطة بالعملية الريادية. وهذا يشير إلى أن قابليات الاختيار الإستراتيجي يُستخدم بفاعلية من قبل الشركات لتعزيز قنوات الاتصال المباشر مع العملاء والموردين ودعم القرارات الإستراتيجية.

وحصل بعد قابليات التكامل على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط العام (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٨١)، وبأهمية نسبية (٨٤٪)، مما يعكس حرصاً واضحاً لدى المستجيبين على مراجعة وتقييم استراتيجية الاستيراد بعد إتمامها، وهو ما يعد خطوة جوهرية لتعزيز قرارات استراتيجية مستقبلية أكثر فاعلية.

محور التوجه الريادي: محور التوجه الريادي الذي يتكون من أربعة أبعاد كالآتي:

جدول (٣) توصيف محور التوجه الريادي

م	الاستشراف الاستراتيجي	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الترتيب
1	الإبداع	3.87	0.93	78%	عالٍ	4
2	الابتكار	3.99	0.75	80%	عالٍ	3
3	الاستباقية	4.14	0.811	83%	عالٍ جداً	1
2	تحمل المخاطرة	4.12	0.711	82%	عالٍ جداً	2
	المجموع	4.02	0.80	80%	عالٍ جداً	

تشير نتائج الجدول (٣) إلى أن واقع التوجه الريادي في الشركات المبحوثة جاء بدرجة عالية جداً من الموافقة بمتوسط حسابي بمعدل (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٠). حيث حصل بعد (تحمل المخاطرة) على اهتمام أكثر من بقية الأبعاد، وهذا يدل على وعي الشركات بأهمية التوجه الريادي، مما يعكس وعياً تنظيمياً جيداً بضرورة الاستجابة للاحتياجات المؤسسية بناءً على متطلبات فعلية. وهذا يشير إلى أن الشركات تدرك أهمية الحاجة كمنطلق أساسي لبناء القرار بشكل مدروس.

وتشير النتائج إلى حصول بعد الاستباقية على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٨١١)، وبأهمية نسبية (٨٣%)، مما يعكس حرصاً كبيراً لدى المستجيبين على تحليل ومقارنة الخيارات المتاحة بشكل منهجي ومدروس قبل اتخاذ القرار النهائي للتوجه الريادي. وهذا يدل على أن عملية اختيار البديل الأفضل تتم على أساس معايير واضحة ومنهجية تقييم سليمة.

كما حصل بعد تحمل المخاطرة على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط العام (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٧١١)، وبأهمية نسبية (٨٢%)، مما يعكس جدية واحترافية في اتخاذ القرار بعد مروره بمراحل تقييم وتحليل دقيقة. وهذا يدل على أن القرارات داخل الشركة تخضع لإجراءات منهجية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

كما حصل بعد الإبداع على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وبأهمية نسبية (٧٨%)، مما يعكس وعياً تنظيمياً جيداً بضرورة الاستجابة للاحتياجات المؤسسية بناءً على متطلبات فعلية. وهذا يشير إلى أن الشركة تدرك أهمية الحاجة كمنطلق أساسي لبناء الإبداع بشكل مدروس.

وحصل بعد الابتكار على المرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط العام (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٧٥)، وبأهمية نسبية (٨٠%)، مما يعكس وعياً كبيراً لدى المستجيبين بأهمية جمع وتحليل المعلومات قبل الشروع في الابتكار. وهذا يدل على أن عملية الابتكار لا تتم بشكل عشوائي، بل تبني على أسس معلوماتية متنوعة تضمن الاختيار الأمثل.  
اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية العاملة في محافظة عدن.

جدول (٤) نتائج أثر الاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة T اختبار	معنوية الاختبار	فترة ثقة ٩٥%		معامل حجم	معامل التحديد	الأثر F <sup>2</sup>
					الحد الأدنى	الحد الأعلى			
الاستشراف الإستراتيجي - التوجه الريادي	0.605	0.060	10.135	0.000	0.473	0.785	0.367		0.580

تشير نتائج التحليل البنائي الموضحة في جدول (٤) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستشراف الإستراتيجي على التوجه الريادي في الشركة الدوائية العاملة في محافظة عدن، حيث بلغ معامل المسار (٠,٦٠٥) وهو يشير إلى علاقة إيجابية قوية. كما أن قيمة اختبار T (١٠,١٣٥) كانت أعلى من القيمة الحرجة المقبولة، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فترة الثقة (٩٥%) لهذا الأثر تقع بين (٠,٤٧٣) و(٠,٧٨٥)، أي أن الأثر الإيجابي لا يتضمن الصفر، وهو ما يعزز من دلالة هذا الأثر. وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (٠,٣٦٧)، مما يعني أن الاستشراف الإستراتيجي يفسر نحو (٣٦,٧%) من التباين في قرارات التوجه الريادي، وهي نسبة مقبولة تدل على وجود أثر واضح وإن لم يكن حصرياً.

كما بلغ معامل حجم الأثر F<sup>2</sup> (٠,٥٨٠)، وهو يعد عالياً وفقاً للمعايير الإحصائية (Cohen's guidelines)، مما يدل على أن هذا الأثر له أهمية كبيرة من حيث الحجم وليس من حيث الدلالة فقط.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

جدول (٥) نتائج أثر بناء السيناريوهات في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة T الاختبار	معنوية الاختبار	فترة ثقة ٩٥%	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الأثر F <sup>2</sup>
					الحد الأدنى الحد الأعلى		
بناء السيناريوهات -> التوجه الريادي	0.530	0.058	9.181	0.000	0.435 0.655	0.281	0.392

تشير نتائج التحليل البنائي الموضحة في جدول (٥) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبناء السيناريوهات في التوجه الريادي، حيث بلغ معامل المسار (٠,٥٣٠)، وهو يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة تميل إلى القوة. كما أن قيمة اختبار T (٩,١٨١) كانت أعلى من القيمة الحرجة المقبولة، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فترة الثقة (٩٥%) لهذا الأثر تقع بين (٠,٤٣٥) و(٠,٦٥٥)، أي أن الأثر الإيجابي لا يتضمن الصفر، وهو ما يعزز من دلالة هذا الأثر. وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (٠,٢٨١)، مما يعني أن بناء السيناريوهات يفسر نحو (٢٨,١%) من التباين في التوجه الريادي للشركات، وهي نسبة مقبولة تدل على وجود أثر واضح وإن لم يكن حصرياً.

كما بلغ معامل حجم الأثر F<sup>2</sup> (٠,٣٩٢)، وهو يعد ضمن النطاق المتوسط إلى المرتفع وفقاً للمعايير الإحصائية (Cohen's guidelines)، مما يدل على أن هذا الأثر له أهمية معتبرة من حيث الحجم وليس من حيث الدلالة فقط.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبناء السيناريوهات في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

-٢,١,٢,٤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات المسح البيئي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

جدول (٦) نتائج أثر قابليات المسح البيئي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة T اختبار	معنوية الاختبار	فترة ثقة ٩٥%	معامل التحديد	معامل الأثر	حجم الأثر
					الحد الأدنى الحد الأعلى	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>	
قابليات المسح البيئي -> التوجه الريادي	0.504	0.066	7.673	0.000	0.383 0.634	0.254	0.341	

تشير نتائج التحليل البنائي الموضحة في جدول (٦) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لقابليات المسح البيئي في التوجه الريادي، حيث بلغ معامل المسار (٠,٥٠٤)، وهو يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة. كما أن قيمة اختبار T (٧,٦٧٣) كانت أعلى من القيمة الحرجة المقبولة، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فترة الثقة (٩٥%) لهذا الأثر تقع بين (٠,٣٨٣) و(٠,٦٣٤)، أي أن الأثر الإيجابي لا يتضمن الصفر، مما يعزز من دلالة هذا الأثر. وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (٠,٢٥٤)، مما يعني أن قابليات المسح البيئي يفسر نحو (٢٥,٤%) من التباين في قرارات الشراء، وهي نسبة مقبولة تدل على وجود أثر فعال وإن لم يكن شاملاً.

كما بلغ معامل حجم الأثر F<sup>2</sup> (٠,٣٤١)، وهو يعد ضمن النطاق المتوسط وفقاً للمعايير الإحصائية (Cohen's guidelines)، مما يدل على أن هذا الأثر يتمتع بأهمية حقيقية من حيث الحجم وليس من حيث الدلالة الإحصائية فقط.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقابليات المسح البيئي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

وقد اتفقت هذه بالعلاقة والأثر مع دراسة (الياضي، ٢٠٢٣)؛ واختلقت مع دراسة (الحسناوي، ٢٠٢١).

-٣,١,٢,٤- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات الاختيار الاستراتيجي في التوجه

الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

## جدول (٧) نتائج أثر قابليات الاختيار الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة

عدن.

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة T اختبار	معنوية الاختبار	فترة ثقة ٩٥%	معامل التحديد	معامل حجم الأثر
					الحد الأدنى	الحد الأعلى	F <sup>2</sup>
قابليات الاختيار الإستراتيجي	0.621	0.053	11.696	0.000	0.516	0.723	0.627

تشير نتائج التحليل البنائي الموضحة في جدول (٧) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لقابليات الاختيار الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

إذ بلغ معامل المسار (٠,٦٢١)، وهو يشير إلى علاقة إيجابية قوية نسبياً. كما أن قيمة اختبار T (١١,٦٩٦) كانت أعلى من القيمة الحرجة المقبولة، ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فترة الثقة (٩٥%) لهذا الأثر تقع بين (٠,٥١٦) و(٠,٧٢٣)، أي أن الأثر الإيجابي لا يتضمن الصفر، وهو ما يعزز من دلالة هذا الأثر. وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (٠,٣٨٥)، مما يعني أن قابليات الخيار الإستراتيجي يفسر نحو (٣٨,٥%) من التباين في قرارات الشراء، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس أثراً واضحاً. كما بلغ معامل حجم الأثر F<sup>2</sup> (٠,٦٢٧)، وهو يعد عالياً وفقاً للمعايير الإحصائية (Cohen's guidelines)، مما يدل على أن هذا الأثر له أهمية كبيرة من حيث الحجم وليس من حيث الدلالة فقط.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقابليات الاختيار الإستراتيجي في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

٤-١,٢,٤- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات التكامل في التوجه الريادي في الشركات الدوائية العاملة بمحافظة عدن.

### جدول (٨) نتائج أثر قابليات التكامل في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

المتغيرات	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة T الاختبار	معنوية الاختبار	فترة ثقة ٩٥%	معامل التحديد	معامل الأثر	حجم الأثر
					الحد الأدنى الحد الأعلى	R <sup>2</sup>	F <sup>2</sup>	
قابليات التكامل	0.611	0.054	11.690	0.000	0.517 0.725	0.387	0.626	

تشير نتائج التحليل البنائي الموضحة في جدول (٨) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لقابليات

التكامل في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

، حيث بلغ معامل المسار (٠.٦١١)، وهو يشير إلى علاقة إيجابية قوية نسبياً. كما أن قيمة اختبار T (١١.٦٩٠) كانت أعلى من القيمة الحرجة المقبولة، ومستوى المعنوية (٠.٠٠٠) أقل بكثير من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فترة الثقة (٩٥%) لهذا الأثر تقع بين (٠.٥١٧) و(٠.٧٢٥)، أي أن الأثر الإيجابي لا يتضمن الصفر، وهو ما يعزز من دلالة هذا الأثر. وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (٠.٣٨٧)، مما يعني أن قابليات التكامل يفسر نحو (٣٨.٧%) من التباين في قرارات الشراء، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس أثراً واضحاً.

كما بلغ معامل حجم الأثر F<sup>2</sup> (٠.٦٢٦)، وهو يعد عالياً وفقاً للمعايير الإحصائية (Cohen's guidelines)، مما يدل على أن هذا الأثر له أهمية كبيرة من حيث الحجم وليس من حيث الدلالة فقط.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقابليات التكامل في التوجه الريادي في الشركات الدوائية بمحافظة عدن.

نتائج الدراسة:

١- أظهرت الشركات المبحوثة اهتماماً عالياً بأهمية الاستشراف الاستراتيجي، من خلال حصوله على المتوسط الحسابي المرجح (٤.٣٧) وانحراف معياري (١.١١)، وبدرجة عالية جداً من الموافقة، وقد حصل (بعد بناء السيناريوهات) على اهتمام أكبر من بقية الأبعاد (قابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل).

٢- واقع التوجه الريادي في الشركات المبحوثة جاء بدرجة عالية جداً من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٨٠). حيث حصل بعد (تحمل المخاطرة) على اهتمام أكثر من بقية الأبعاد.

٣- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الاستشراف الإستراتيجي (بُعد بناء السيناريوهات، وقابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل) والتوجه الريادي. وهذا ما أوضحه معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمته (٠.٦٠٥).

٤- كما يؤثر الاستشراف الإستراتيجي (بُعد بناء السيناريوهات، وقابليات المسح البيئي، وقابليات الاختيار الإستراتيجي، وقابليات التكامل) منفرداً على التوجه الريادي بنسبة (٠.٥٨٠) وجميعها تؤثر بشكل معنوي على التوجه الريادي التي بلغت (٠.٣٩٢، ٠.٣٤١، ٠.٦٢٧، ٠.٦٢٦) على التوالي.

#### الاستنتاجات:

١- يظهر من نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة تتمتع بوعي مرتفع بأهمية الاستشراف الإستراتيجي، وتعتمد منهجيات واضحة في بناء السيناريوهات المستقبلية وتقييم المعلومات البيئية بشكل دوري، ما يعزز من جودة عمليات التخطيط واتخاذ القرار الإستراتيجي.

٢- كما يعكس التوجه الريادي لدى الشركات وعياً تنظيمياً جيداً بالحاجة إلى الابتكار والمبادرة والاستجابة للمتغيرات، مما يضمن اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

٣- تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين الاستشراف الإستراتيجي والتوجه الريادي، ما يؤكد أن تعزيز القدرات الاستشرافية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات.

٤- أظهرت النتائج أن تأثير الاستشراف الإستراتيجي على التوجه الريادي ذو دلالة إحصائية مهمة، مما يعكس ملاءمة هذا التأثير للبيانات والممارسات المؤسسية.

#### التوصيات:

١- يوصي الباحث بضرورة تطوير الاستشراف الإستراتيجي في الشركات لتصبح أكثر شمولية في بناء السيناريوهات واختيار البدائل من خلال المسح البيئي، بما يحقق التكامل المؤسسي.

٢- تعزيز قدرة الشركات على الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات، بما يدعم تنافسيتها ومواكبتها للمتغيرات البيئية والتنظيمية.

٣- الاهتمام بتنفيذ جميع أبعاد الاستشراف الإستراتيجي بشكل متكامل، لتعزيز العلاقة الطردية مع التوجه الريادي بشكل مستدام.

٤- ربط الاستشراف الإستراتيجي بقرارات التوجه الريادي لضمان تحقيق قيمة مضافة ومركز مالي قوي في الأسواق الدوائية.

المراجع العربية والأجنبية:

١. أبو زيد، أحمد محمد. (٢٠٢١). الاستشراف الإستراتيجي: المفهوم، الأدوات والتحديات. مجلة دراسات إستراتيجية، ١٥(٢)، ٥٦-٧٢.
٢. الباكري، محمد عبد الله. (٢٠٢٣). أثر الاستشراف في دعم التوجه الريادي في المنظمات. مجلة التنمية الإدارية، ١٩(٤)، ٦٠-٧٠.
٣. بالجيلالي، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الإستراتيجية: دراسة حالة شركات IRIS. مجلة الاقتصاد والبيئة، ٥(٢)، ٣٧٧-٣٩٨.
٤. الحسنوي، عبد المنعم علي. (٢٠٢١). دور الاستشراف الإستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٧(٦٣).
٥. الجاسم، عبد الرحمن حمد. (٢٠١٩). إدارة الاستشراف الإستراتيجي: المفهوم والتطبيق. مجلة البحوث الإدارية، ١٢(٣)، ٢٣-٤٥.
٦. حمود، خالد عبد الكريم، والعطوين، حسن عبد الله. (٢٠٢٢). تأثير الاستشراف الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. مجلة آداب الكوفة، ١٤(٥٢)، ٤٩٦-٥١٥.
٧. الشجاع، زيد محمد. (٢٠٢١). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٤(٥٠).
٨. الفامدي، عبد الإله علي. (٢٠٢٢). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الملك سعود، ١(١٣).
٩. اللوح، وسيم محمود. (٢٠٢٣). تأثير الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير). جامعة القدس، فلسطين.
١٠. اليافعي، عبد الحق عبد الله. (٢٠٢٣). أثر الاستشراف الإستراتيجي في التوجه الريادي: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في قطر. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، قطر، ٤(٩)، ٨٩-١٠٢.
١١. الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية. (٢٠٢٢). النشرة الإحصائية السنوية لعام ٢٠٢٢م. المركز الرئيس - عدن، اليمن.

- Bilal, Fatima T., Imran, Muhammad K., & Sarwar, Asif. (2024). Individual entrepreneurial orientation training: An experimental insight into small business owner career success. Journal of Small Business and Enterprise Development, 31(5), 976-998.

- Moqaddamerad, Sara, & Ali, Mayson. (2024). Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. Technological Forecasting and Social Change, 200, 123095. University of Oulu (Martti Ahtisaari Institute) & Northumbria University, Finland.