

الاستشراف المؤسسي كآلية لتحقيق الأداء الريادي لشركات الطيران: دراسة حالة شركة مصر للطيران

سهام عبدالنبي أبوطالب

أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية، المعهد العالي
للسياحة والفنادق- كينج مريوط - الإسكندرية؛ السياحة
والفندقة، الكلية التطبيقية، جامعة طيبة، السعودية

نرمين السيد محمد محمد الحطاب

أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية، المعهد العالي
للسياحة والفنادق والحاسب الآلي – سيوف – الاسكندرية

الملخص

يعد الاستشراف المؤسسي منهج علمي يعتمد على وجود المبادئ الأساسية تتمثل في الفهم الشامل لاستشراف المستقبل وتحدياته، والتعليم حول الأدوات والأساليب المستخدمة فيه، من أجل توليد وجهات نظر مستقبلية إدراكية، كما أن استشراف المستقبل يتطلب تنبؤ يرتكز على العديد من القدرات المعرفية، من بينها التفكير، البصيرة، التخيل، الحدس والإدراك؛ لذا يهدف البحث إلى اكتشاف العلاقة بين الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران، وقياس التأثير المحتمل للاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي لهذه الشركة؛ اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي في تبني النظريات والمفاهيم الأساسية للتحقق من العلاقات بين متغيرات البحث، واختبار الفروض وصولاً للنتائج. ولتحقيق هدفاً البحث ميدانياً تم تصميم استبانة إلكترونية لتوزيعها على العاملين في شركة مصر للطيران في محافظتي القاهرة والجيزة، تم تحليل البيانات المتحصلة عليها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V28. وأسفرت نتائج البحث عن مستوى تطبيق شركة مصر للطيران لأبعاد الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ والترابط، التصور، الحدس والبصيرة، الرؤية المستقبلية) جاء بدرجة مرتفعة، وكذا تطبيق أبعاد الأداء الريادي للشركة (الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية) جاء بدرجة كبيرة؛ وجود علاقة ارتباط وانحدار معنوي إيجابي لأبعاد الاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي للشركة. ويوصي البحث شركة مصر للطيران بتعزيز ثقافة الاستشراف داخل الشركة، وتحفيز العاملين على التفكير بشكل استشرافي، وحرية التعبير عن الأفكار والتنبؤ بالمستقبل، تشجيع الإدارة العليا لتقافة ينظر فيها إلى الفشل على أنه فرصة للتعلم بدلاً من نتيجة سلبية، ويساعد ذلك في تعزيز السلوك الريادي والمخاطرة.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف المؤسسي، الأداء الريادي، شركة مصر للطيران.

المقدمة

في ظل التقدم السريع الذي يشهده القرن الحادي والعشرين في مختلف المجالات واتساع الفجوة الناتجة عن الثورة التكنولوجية والمعرفية في مواكبة هذه التطورات، ونتيجة لذلك تواجه صعوبات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان أداء الشركة المستقبلي. عندما تواجه الشركة بيئة خارجية غير مؤكدة وغير قابلة للتحليل، فقد تضطر إلى الاعتماد على تفسيرات لهذه البيئة من أجل البقاء (Alson and Oner, 2003; Elnagar and Derbali, 2020). وتهدف الشركات الطامحة لتحقيق أداءً رياديًا، والذي يشمل في مكوناته الممارسات الاستراتيجية التي تحدد الاتجاهات المستقبلية لأنشطتها، وتعتبر الشركة ريادية في بيئتها عندما تمتلك الخصائص الريادية المتمثلة في الاجراءات الاستباقية، القدرات الابداعية، ومرورًا بخوض المخاطر المرتبطة بحالات عدم اليقين، ومغامرات الأعمال الجديدة وصولاً إلى تجديد القدرات والنشاطات الاستراتيجية، والتي تمكن تلك الشركات من امتلاك المقدرات الجوهرية والموارد (علي و الحسنوي، ٢٠٢١).

وقد أسفرت مساهمات الباحثين في التوصل إلى أن الاستشراف المؤسسي يعد بمثابة حجر الزاوية لتنمية وتطوير الممارسات القيادية ومنهج لبناء الرؤية المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وإدارة التغيير، ويرجع ذلك لكونه يرفع مستوى الإبداع والابتكار ويحقق الريادة في منظومة العمل من خلال تنمية القدرة على بناء وتشكيل رؤية الشركة، وقيادة الجهود التي تسعى إلى تنفيذ التوجهات الاستراتيجية، وتطبيق مختلف الممارسات الموجهة إلى تحقيق الأهداف والتعامل مع مختلف التغيرات والتحوليات المستقبلية، بالإضافة إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في إدارة الموارد المتاحة (محمود و حربي، ٢٠١٩؛ حمود، ٢٠٢٢). وقد تستفيد الشركات من اعتماد الاستشراف المؤسسي الذي يوفر فهماً للمستقبل المحتمل، من أجل دعم عملية اتخاذ القرار والابتكار فيها (Demneh et al., 2023).

كما ثبت أن الاستشراف المؤسسي مفيد للتنافسية والابتكار، وخاصة في حالة شركة شل خلال أزمة النفط عام ١٩٧٣، ومع ذلك لا يزال استخدامه كممارسة مؤسسية في الشركات محدودًا للغاية (Rohrbeck and Schwarz, 2013). وي طرح هذا تساؤلًا عما إذا كانت الشركات فعلاً بحاجة إلى الاستشراف المؤسسي أم إذا كانت مساهماته في الأداء معترف بها. يمكن ربط هذه الأسئلة بعوامل سياقية للمنظمة، وكذلك الخصائص التنظيمية. وقد قدم العلماء أن الحاجة إلى الرؤية المستقبلية للشركات تنشأ من عوامل سياقية contextual factors، مثل عدم التأكد البيئي، وعوامل تنظيمية organizational factors مثل التوجهات الاستراتيجية (Jissink et al. 2014; Vecchiato, 2012).

وعلى الرغم من أن مفهوم الاستشراف المؤسسي قد حظي باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين، إلا أنه في حدود علم الباحثين هناك ندرة في الأبحاث التي تناولت علاقته بالمتغيرات الإدارية في القطاع السياحي، وعليه نتوقع أنه ربما توجد علاقة بين الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي، وقد يكون له تأثير سلبي في الأداء الريادي في شركة مصر للطيران؛ لذا شرعت الباحثتان في استكشاف العلاقة

والتأثير المحتمل للاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي في شركة مصر للطيران، من خلال تحقيق أهداف البحث المتمثلة في: (١) بناء نظري حول الاستشراف المؤسسي؛ (٢) التحقق من العلاقة بين الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي في شركة مصر للطيران؛ (٣) قياس تأثير الاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي في شركة مصر للطيران.

ولتحقيق أهداف البحث، تم تنظيم البحث على النحو التالي: أولاً: إعطاء مقدمة عن الاستشراف المؤسسي، ثانياً: استعراض الإطار النظري عن الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي، مع مناقشة أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، ثالثاً: مناقشة علاقة الاستشراف المؤسسي بالأداء الريادي. وأخيراً، يتم إعطاء المساهمات العملية والنظرية، بالإضافة إلى الاستنتاجات والتوصيات.

١.١ الإطار النظري

١.٢ الاستشراف المؤسسي: النشأة والمفهوم

يرجع تاريخ ممارسة الاستشراف المؤسسي إلى أواخر الأربعينيات، شهدت هذه الممارسة في المنظمات عصرًا ذهبيًا في الخمسينيات، وذلك بفضل Gaston Berger وأعمال Herman Kahn لشركة راند في الولايات المتحدة، ومنذ ذلك الحين، قامت العديد من الشركات بالاستثمار في بناء وحدات الاستشراف المؤسسي مثل باتيسيل، سيسكو، بنك دويتشه، دويتشه تيلكوم، فرانس تيلكوم، لوريال، بيبسي، سيمنز (Berger et al. 2008; Hines and Gold, 2015). وقد مكنت ممارسة الاستشراف المؤسسي هذه الشركات من اكتشاف الاتجاهات قبل المنافسين، واكتساب فهم أعمق لتأثير هذه الاتجاهات عليها، وتحديد مسار العمل الأكثر فعالية، وفي النهاية الحصول على ميزة تنافسية (Vecchiato, 2015).

وقد عرف Rohrbeck et al. (٢٠٠٧) الاستشراف المؤسسي بأنه عملية تحديد وتقييم واستخدام الإشارات المنبثقة من البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلمية والتكنولوجية، بهدف تحديد الفرص والتهديدات في مرحلة مبكرة، مما يمكن الشركات من فهم الأساليب والعمليات والجهات الفاعلة والأنظمة اللازمة لتعزيز مركزها التنافسي. وفي نفس السياق أوضح Rohrbeck and Gemünden (٢٠١١) أنه أي عنصر هيكل أو ثقافي يمكن الشركة من تحديد التغييرات غير المستمرة في مرحلة مبكرة، وتفسير آثارها في المنظمة، وتطوير استجابات فعالة لضمان بقاء الشركة ونجاحها على المدى البعيد. في حين أشار Finlayso and Quan (٢٠١١) إلى أنه جهد منظم يهدف إلى صياغة التنبؤات التي تشتمل على وضع مجتمع معين أو مجموعة من المجتمعات خلال مدة معينة عن طريق مجموعة من المتغيرات التي يمكن تغييرها أو التكيف معها عبر صنع واتخاذ القرارات. كما عرفه محمود و حربي (٢٠١٩) بأنه علم وفن ومنهج منظم متعدد التخصصات يهدف إلى دراسة المستقبل، وفهمه بشكل كاف عبر مسارات مفتوحة، والتطلع المنظم على إحدائه لغرض التحديد الواضح. كما قدم James (٢٠٢٠) تعريفاً للاستشراف على أنه مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تعزيز مدى

الرؤى المستقبلية من أجل المستقبل، وفهمه بشكل كاف، وبالتالي تحديد القرارات المتخذة في الحاضر لبناء مستقبل أفضل. أكد طولان و آخرون (٢٠٢١) أن الاستشراف المؤسسي يركز بشكل أساسي على التصوير الأمثل للمستقبل، والذي يتم تنفيذه لاحقاً من خلال عملية التخطيط، حيث يمثل الحاضر أساساً حاسماً لممارسة الاستشراف، بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسة الاستشراف له أهمية قصوى ولا غنى عنه لتقدم ونمو الأفراد والمجتمع في مختلف المجالات، فمن خلاله يتم تحقيق فهم أعمق للقوى الكامنة التي تشكل المستقبل، إلى جانب تحديد المسارات المستقبلية التي تهدف إلى ضمان بقاء الشركة ونجاحها. مما سبق ذكره يمكن للباحثين تعريف الاستشراف المؤسسي إجرائياً بأنه منهج منظم يقوم على التقدير والحدس الذي يساعد على وضع رؤية مستقبلية عن طريق استشراف المستقبل، بما يمكن الشركات من وضع خطة استراتيجية مناسبة لمواجهة تقلبات البيئة الخارجية، ويساعدها في تحقيق أهدافها.

أما عن خطوات عملية الاستشراف المؤسسي فقد لخصتها الدراسات السابقة (Cook et al. 2014; Nemeth et al., 2018) في ست خطوات، وهي:

- أولاً تحديد النطاق: تحديد المشاكل الرئيسية، تحديد حدود نظام الاهتمام، والجهات الفاعلة المعنية، وممارسة المشاركين؛
- ثانياً جمع المدخلات: جمع وتنظيم المواد من مجموعة واسعة من المصادر المتعلقة بالاتجاهات السابقة والحالية، فضلاً عن مصادر التغيير المحتملة، مع البحث في الوقت نفسه عن مؤشرات مبكرة للتغيير؛
- ثالثاً تحليل الإشارات: دمج البيانات من مصادر متنوعة، واستكشاف الإشارات المحتملة، والاتجاهات الناشئة، الدوافع والاعتمادات المتبادلة، والترابط، ونموذج التأثيرات المحتملة للتغيرات؛
- رابعاً تفسير المعلومات: توضيح الافتراضات الأساسية، واستكشاف مصادر عدم اليقين، والنظر في العقود المستقبلية البديلة، والاتفاق على المستقبل المنشود، واستكشاف عواقب القرارات؛
- خامساً: تحديد كيفية التصرف: تحديد الإجراءات الفعالة للنهوض بالمستقبل المنشود عبر مختلف الظروف والأطر الزمنية المستقبلية المحتملة، وصياغة مؤشرات التغيير؛
- سادساً تنفيذ النتائج: اشراك الجهات الفاعلة ذات الصلة، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتفق عليها، ورصد المؤشرات للتأكد من جاهزية الاستراتيجيات.

وفي دراسة لاحقة لـ Rohrbeck et al. (٢٠١٥) أضاف أن الاستشراف المؤسسي يسمح للشركة بوضع الأسس للحصول على ميزة تنافسية مستقبلية. وتتمثل أهداف الاستشراف المؤسسي في: (١) التشخيص: التفكير في النظام الحالي، (٢) الاستكشاف: يقصد به بناء سيناريوهات للتطورات المحتملة للنظام، (٣) التوجه الاستراتيجي: مناقشة الاستراتيجيات الممكنة، (٤) صنع الخيارات: فتح المناقشات

وتشجيعها للوصول إلى توافق في الآراء، (٥) التنفيذ والتنسيق: من خلال ترجمة النتائج إلى عمل (Da Costa et al. 2018).

٢,٢ أهمية الاستشراف المؤسسي في الشركات

يعكس الاستشراف المؤسسي قدرة الفرد على التعامل مع التأثيرات غير المحسوسة وغير الواعية، حيث تساهم في توقع التطورات المستقبلية من خلال دراسة الماضي وفهم الحاضر، ويمكن أن يؤدي غياب هذا البعد إلى فشل الشركة (Coates et al. 2010). وقد لخص غانم (٢٠١٧) إيجابيات وفوائد الاستشراف المؤسسي في: (١) إنشاء إطار فكري لتحليل الشركة ضمن بيئتها الأوسع وفهم ترابطها، بدلاً من النظر إليها ككيان قائم بذاته لا يتأثر بمحيطها، (٢) التأكيد على أهمية النطلع إلى المستقبل وتحديد الاتجاهات والفرص الناشئة، بدلاً من التركيز فقط على الحاضر والانشغال بالقضايا السابقة، (٣) تسخير قدرات وخبرات الموارد البشرية بشكل فعال، وتشجيعها على الابتكار والإبداع، (٤) تحقيق القدرة على التكيف والمشاركة الإيجابية مع البيئة الخارجية، وإدارة الموارد التنظيمية بفعالية لتوقع الأزمات والاستجابة لها، من خلال التخطيط الاستباقي وإنشاء آليات التحكم، (٥) تعزيز التعاون وتعبئة الجهود نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية، بدلاً من التركيز على الوسائل والمكونات الفردية، (٦) تمكين الشركات والقادة من إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة والمستفيدين في تشكيل رؤية مشتركة وتطوير المفاهيم ومواءمة الجهود مع المنظمات الأخرى و المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.

ووفقاً لدراسة قوري والأسوي (٢٠١٨) فتتمثل أهمية الاستشراف المؤسسي في: (أ) تنسيق قدرات القادة ومنحهم رؤية أوضح لقضايا السوق والمنافسين، (ب) توسيع آفاق القادة في تحليلهم لصنع واتخاذ القرارات، وتبادلهم للآراء بينهم كخبراء للشركات، (ج) مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص المتاحة والمخاطر التي تواجه الشركات، (د) استعداد الشركات لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، (د) المساهمة في عملية التخطيط وتوفير صور بديل لمواجهة الأحداث المستقبلية المتوقعة مما يترتب عليه اختيار أفضل البدائل.

في حين تناولت دراسة طولان وآخرون (٢٠٢١) أهمية الاستشراف المؤسسي كأحد مصادر الميزة التنافسية للشركة في النقاط التالية: (١) الحد من عدم اليقين: من خلال تعزيز عملية صنع القرار وتوفير الإنذارات المبكرة، (٢) بدء العمل الداخلي: مثل مشاريع البحث والتطوير (إدارة الابتكار) وتطوير الأعمال الجديدة (تطوير الشركات)، وبالتالي دعم صنع القرار الاستراتيجي، ويمكن للشركات تحقيق مزايا من خلال تحقيق الريادة التكنولوجية أو تأمين الموارد في مرحلة مبكرة، وبالتالي تحقيق هوامش ربح كبيرة، (٣) التأثير في الآخرين للعمل: التأثير في الشركات الأخرى وأصحاب المصلحة وصنع السياسات، (٤) تقدم الفوائد الثانوية: في شكل التعلم التنظيمي، وتعزز عملية الاستشراف المنافسة، وتوفر رؤى للمستقبل، وتعيد توجيه تركيز الإدارة العليا، وتدمج المعرفة، ويؤثر تكامل المعرفة المكتسبة من

التجارب السابقة مع الإجراءات الحالية والمستقبلية بشكل كبير على عملية صنع القرار في البيئات الديناميكية.

أما عن أهمية الاستشراف المؤسسي كأحد جوانب الذكاء الاستراتيجي، فقد أبرزت دراسة Quarmby (٢٠٠٣) و الدسوقي (٢٠٢٢) أهميته في عدة نقاط، من بينها:

- تزويد المسؤولين بالمعلومات الاستراتيجية التي يصعب الحصول عليها دون اتخاذ قرارات حكيمة؛
- دراسة الماضي وفهم الحاضر واستيعاب الوضع الحالي بهدف تمكين المسؤولين من التنبؤ بالأحداث المستقبلية اعتمادًا على الخبرة في مجال العمل واتخاذ القرار؛
- منح الشركة القدرة على ابتكار طرق مناسبة لتحقيق أهدافها بطريقة استقرائية؛
- سهولة توقع التغييرات البيئية المستهدفة والمنظمة وإدارتها والتعامل معها بمهارة؛
- تنسيق القدرات العقلية لمدراء الشركات وإعطائهم رؤية وابداع وبصيرة؛
- نجاح المسؤولين في وضع خطط للأحداث المستقبلية، وبدائل مناسبة لها؛
- التخمين العقلاني المدروس والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.

٣,٢ أساليب وتقنيات الاستشراف المؤسسي

تستخدم أساليب الاستشراف المؤسسي في توليد أو تعزيز الوعي بالمستقبل وتصور السيناريوهات المستقبلية، وتوفير المعلومات الاستخباراتية حول الأحداث والإجراءات المستقبلية، وتعزيز التفكير التأملي وتوسيع الرؤية في المستقبل، ولتحقيق ذلك يستعين الممارسون في مجالات التخطيط ودراسات الاستشراف المؤسسي الحديثة بالعديد من الأساليب والتقنيات الموجهة نحو المستقبل لترشيد التخطيط والتعامل مع المستقبل (Maccoby, 2001؛ الغالبي و إدريس، ٢٠٠٨؛ بلعباس، ٢٠٠٩؛ الدوروي و آخرون، ٢٠١١؛ كرومي، ٢٠١٣؛ قدوري و الألوسي، ٢٠١٨؛ Amniattalab and Reza, 2016). وهذه الأساليب هي:

- الرصد الاستراتيجي: يمثل عملية جماعية مستمرة ذات الطابع الاستباقي أو التوقعي والتي تهدف إلى أن يقوم أفراد الشركة بتعقب وجمع واستعمال المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتغيير المصاحب لها والتي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي في الشركة.
- الرؤية المستقبلية: ويقصد بها وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها الشركة، ويتجاوز أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، كما تشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ضمن إطار أو سياق محدد، وتمتد هذه العملية إلى ما هو أبعد من مجرد ملاحظة الأحداث لتشمل الفهم والإدراك.

- السيناريوهات: تشمل وصف أو سرد مجموعة من التصرفات المحتملة أو الأحداث المستقبلية المتوقعة، والقوى المؤثرة في وقوعها، ويتم إعداد هذا الوصف بناءً على ترتيب منطقي متسلسل للأحداث، والروابط القائمة بينها.

٤,٢ أبعاد الاستشراف المؤسسي

اعتمدت دراسة هيفي ومحميد (٢٠٢٢) على نموذج (Unido 2005) والذي يشمل أربع ممارسات (الرصد الاستراتيجي، السيناريوهات، أسلوب دلفي، العصف الذهني)، وقد تم تناول بالشرح الأسلوبين الأول والثاني في محور أساليب الاستشراف المؤسسي. أما الثالث أسلوب دلفي: هو أحد الأساليب الاستراتيجية التي تهتم برسم السياسات واستشراف المستقبل والبدائل المناسبة، كما تستفيد من خبرة المديرين والخبراء، ويعد من أفضل الأساليب والطرق وأقصرها وقتاً للوصول إلى الاتجاهات المستقبلية، ورسم التصورات. وبدأ استخدامه في الخمسينات في المجالات العسكرية عن طريق RAND Corporation وبعدها انتشرت في مجالات متنوعة كالاقتصاد، التجارة، التعليم، والتطوير التكنولوجي العلمي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات بأنواعها (Grime and Wright, 2016). الرابع العصف الذهني: أسلوب لحل مشكلة تجارية أو تقنية معينة عن طريق توليد الأفكار وتبادل المعرفة، حيث يتم تشجيع المشاركين على التفكير المستمر دون انقطاع، ويعد في العصف الذهني نشاط جماعي يشارك فيه كل فرد بالأفكار التي تتبادر إلى ذهنه، وفي ختام الجلسة يتم تصنيف وترتيب الأفكار لمتابعة الاجراءات (Hunton and Gold, 2010).

أما الدراسات السابقة (Awad and Ghaziri ٢٠٠٤)، محمود و حربي (٢٠١٩) فقد استخدمت خمسة أبعاد في قياس الاستشراف المؤسسي، وهي: (١) الانتباه: تعد درجة الانتباه من العمليات العقلية التي تستخدم في الاستشراف، وكلما كانت درجة الانتباه كبيرة كلما كان إدراك الفرد للمثيرات أفضل، (٢) الحدس والبصيرة: يمثلان موجهات للبنى العقلية المشاركة في تحقيق الفهم للأحداث المستقبلية، (٣) التنبؤ والربط: يعتبران بمثابة دالة لاحتمالات المستقبل، حيث تزيد قدرة الفرد على التعامل مع الوقائع وتحليلها وفهمها عندما تزيد خبرة الفرد بهذه الوقائع، ويعتمد بناء التنبؤات المستقبلية على تقني البيانات، وتوفر هذه التنبؤات للشركة القدرة على استكشاف المعرفة والسلوك والاتجاهات المستقبلية، (٤) التصور: قدرة الشركة على وصف الواقع الافتراضي المستقبلي بدقة مع وضع نظرة مستقبلية للتصورات البديلة، ويساهم هذا البعد في عملية تكوين صورة الأفق المستقبلي الذي يجب أن يتم وصفه لكل العوامل المحتملة، (٥) الرؤية المستقبلية: تساعد على تصور وتقييم الامكانيات بصورة شاملة، وبشكل مستمر تساعد على نقل الشركة إلى مستويات أعلى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٥,٢ الأداء الريادي: المفهوم و الأهمية

اختلف الباحثون حول مفهوم الأداء الريادي، فقد تناوله البعض على أنه ممارسات مبتكرة يستخدمها المدراء في بداية دورة حياة المشروع، أما البعض الآخر فعرفه بأنه مجموعة من الاجراءات والعمليات

والقرارات الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا للشركة ، والتي تؤدي إلى تطوير المنتجات وابتكارها وتقديم خدمات جديدة عما هو موجود في الأسواق، حيث تتصف الشركات ذات الأداء الريادي بالتميز والابداع في منتجاتها وتدخل في مغامرات خطيرة، كما تتميز بالسلوك التنافسي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (غالبا، ٢٠٢١، Elnagar et al., 2022، Abotaleb and Elnagar, 2022).

وقد أشار Ayadurai and Zainol (٢٠١١) إلى أن الأداء الريادي يكمن في الابداع الفني والمؤشر لحالات الاستجابة الطوعية للمخاطر ضمن الإطار الاستباقي للاستفادة من الفرص المتاحة. في نفس الإطار أوضح Razak and Othman (٢٠١٢) أنه رغبة المشروع في تقديم الأعمال الابداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها التي تهدف إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية. في حين وصفه Tuan et al. (٢٠١٦) بأنه دمج الانجازات التنظيمية الكلية الناتجة عن جهود التجديد والتحسين المبذولة من قبل الشركة مع الجوانب المختلفة للابداع كالمنتجات، التسويق، العمليات والهيكل التنظيمي. أيضاً أشار Jialu et al (٢٠١٦) إلى أنه قدرة الشركة على تحديد المخاطر وتعزيز الابتكار وتحديد فرص ريادة الأعمال واستغلالها. في حين أوضح سلطان وإبراهيم (٢٠٢٠) أنه مقياس أو مؤشر لتقييم مجموعة أو منظمة أو فرد يكشف نقاط القوة والضعف التي يريد الفرد قياسها، يكشف في نقطة ما عن القدرة المالية للأفراد أو الشركات وتجهز المعلومات المتعلقة بالفرد والشركة من حيث نجاحها.

مما سبق ذكره تعرف الباحثان الابداع الريادي إجرائياً بأنه مجموعة من العمليات الابداعية والنتائج التي حققتها الشركة من خلال استغلال الفرص التي لم يتم استغلالها من قبل المنافسين، وبناء حصة سوقية عالية، ومن ثم تحقيق الريادة في البيئة السوقية، والتي لم تتمكن أي من الشركات بلوغها.

أما عن أهمية الأداء الريادي في الشركات، فقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة (Ofem, 2014; Kamunge et al., 2014) أنها تتمثل في: (١) أنه أحد العوامل المهمة في مجال النمو التنظيمي وتحقيق الربحية، وهذا لا يتم إلا من خلال تحقيق الأداء العالي، (٢) تظهر أهميته في الشركات العاملة في بيئات ذات منافسة عالية، وتتسم بالديناميكية، لذا فمن الممكن أن تحقق أرباح عالية مع توافر الموارد المساعدة على ابتكار منتجات جديدة تسعى للحصول على حصة سوقية كبيرة، والبحث عن أسواق جديدة، واستثمار الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، (٣) يحسن قيمة الابداع والاستفادة من مهارات العاملين، ويعزز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء، وبلورة تصورات جديدة لدى مدراء الشركات لإقرار التوجهات الريادية وتقليل الصراعات الناشئة في الشركة، (٤) دفع الشركة لاجاد مسارات جديدة لتحقيق الريادة، ومن ثم تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء التنظيمي، ومن أهم الأسباب التي جعلت من الشركات أكثر اهتماماً بالتوجه الريادي، (٥) تحسين القدرات الانتاجية بشكل مستدام، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلوم مثل علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع لما لها من تأثير في الأنشطة الريادية في مختلف المستويات في الشركة.

٦,٢ أبعاد الأداء الريادي

- استخدمت العديد من الدراسات السابقة (FOX, 2005، جمعه، ٢٠١٧، سلطان وإبراهيم، ٢٠٢٠، غالب، ٢٠٢١، علي والحسناوي، ٢٠٢١) في قياس الأداء الريادي مقياساً يتكون من أربعة أبعاد، وهي:
- الاستباقية: هي عملية اغتنام الفرص الجديدة في السوق والاستثمار فيها بشكل استراتيجي لمواجهة المنافسين، والحفاظ على الشركة، وتوسيع محفظة منتجاتها، وتركز هذه الاستراتيجية على إدخال تصميمات جديدة والتعاون مع الشركات صديقة بهدف تعزيز مكانة الشركة؛
 - الاستقلالية: من العناصر الداخلية التي تؤثر في المناخ الداعم للإبداع داخل الشركة، وتعني الاستقلالية القدرة والإرادة في الحكم الذاتي، وبالتالي امتلاك القدرة على توجيه وإدارة أنشطتها بأقصى قدر من الكفاءة؛
 - المخاطرة: يقصد بها احتمالية الحصول على مكافأة أو تحقيق عوائد عندما تكون خطة عمل المشروع ناجحة. تنشأ المخاطر بسبب عدم اليقين والغموض، وتتعلق بضمان نجاح الأعمال، كما يشير إلى ميل الشركات لاغتنام الفرص الجديدة، حتى في غياب المعرفة الكاملة؛
 - المغامرة التنافسية: يمكن تفسيرها على أنها ميل لتحدي الشركة منافسيها بشكل مباشر، بالإضافة إلى تصميمهم على تأمين الدخول أو تعزيز مكانتهم في الصناعة أو السوق، وبالتالي تحدي الوضع الحالي؛ وتتعلق القدرة التنافسية بقدرة الشركة على الاستجابة بفعالية للمنافسة التي تقدمها الشركات الأخرى.

٧,٢ العلاقة بين الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي للشركات

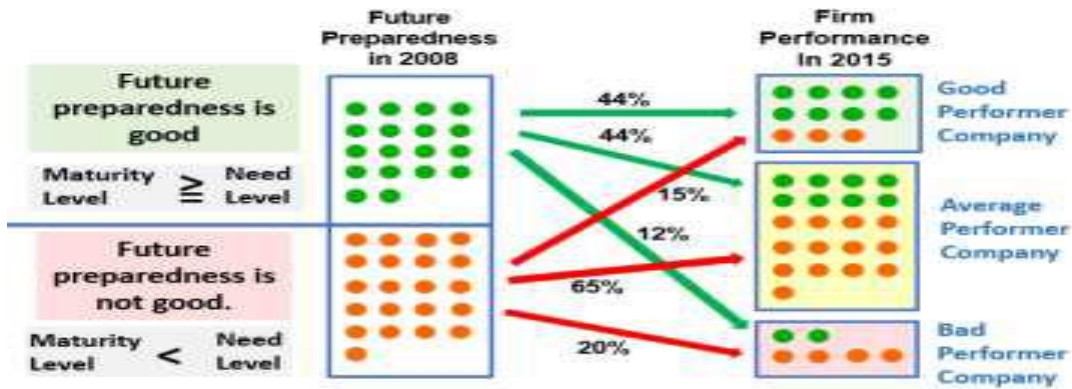
أثبتت دراسة Rohrbeck and Schwarz (٢٠١٣) تجريبياً فرضية أن الاستشراف المؤسسي له تأثير إيجابي في أداء الشركة. حيث شاركت ٧٧ شركة متعددة الجنسيات أوروبية في البحث الذي أجري من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٥. تم قياس أداء الشركات بناءً على نمو المبيعات، كما هو موضح في الشكل (١). وقد عكست تفسيرات الشركات المتفوقة في الأداء للاستشراف المؤسسي في أنشطتها الاستراتيجية مثل الإدارة التكتيكية والابتكارية وكذا المساهمة القيمة. بالمقابل، كانت لدى الشركات ذات الأداء المنخفض تفسيراً أقل لهذا المنهج وتجسيده العملي له، وهذا أثبت أن الشركات التي نفذت بشكل صحيح هذا المنهج، أدت بفعالية والعكس صحيح.

Assessment result of corporate foresight practical				
	Interpretation on corporate foresight)	Interpretation of corporate foresight for strategic management	Interpretation of corporate foresight for innovation management	Overall value contribution of corporate foresight
Top performer company	5			
	4			
	3			
	2			
	1			
Medium performer company	5			
	4			
	3			
	2			
	1			
Low performer company	5			
	4			
	3			
	2			
	1			

شكل (١): تقييم الاستشراف المؤسسي في الشركات.

المصدر: (Rohrbeck and Schwarz, 2013).

ووفقاً لدراسة (Ruff, 2006) فمن الضروري تنفيذ الاستشراف المؤسسي للشركات التجارية. يحتاج البحث المستقبلي إلى دمج هيكل الشركة التنظيمي وعملية الشركة في تحليلاته، كما أنه من خلال الاستشراف المؤسسي، تتمكن هذه الشركات من عرض الاتجاهات والأنماط والتغيرات الاجتماعية التي تؤدي إلى ميزة تنافسية. أيضاً أكدت دراسة Rohreck and Kum (٢٠١٨) النظرية التي تفيد بأن الاستشراف المؤسسي له تأثير إيجابي في أداء الشركة كما هو موضح في الشكل (٢). كما قاموا بتطبيق البحث لمدة طويلة الذي أجروه من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٥ والذي شمل ٨٥ شركة متعددة الجنسيات في أوروبا. وصنف Rohreck and Kum جميع الشركات المشاركة إلى مجموعتين في ٢٠٠٨. تتكون المجموعة الأولى من الشركات التي لديها مستوى نضج عالٍ للاستشراف المؤسسي أكثر مما هو مطلوب. وأشارت هذه المجموعة إلى أن الاستعداد للمستقبل جيد. المجموعة الثانية هي الشركات التي لديها مستوى نضج أقل من الاستشراف المؤسسي المطلوب. ويشار إليهم بأنهم غير مستعدين للمستقبل. كما هو موضح في الشكل (٢)، فإن مجموعة الشركات التي نفذت استشراف مؤسسي جيد للشركات في ٢٠٠٨ كانت في الغالب من الأداء الجيد والمتوسط في ٢٠١٥، والعكس صحيح. هذا يثبت ببساطة أن الاستشراف المؤسسي له تأثير إيجابي في أداء الشركة على المدى البعيد.



شكل (٢): العلاقة بين الاستشراف المؤسسي وأداء الشركة.

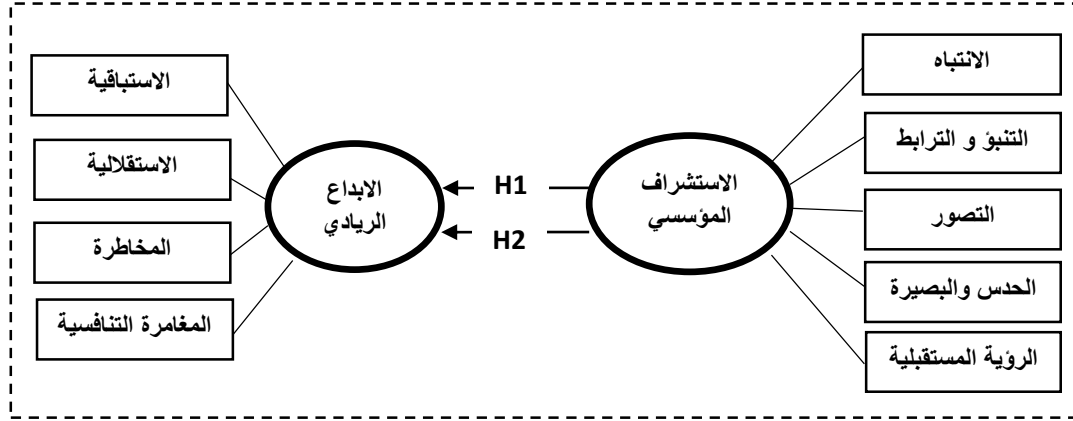
المصدر: (Rohrbeck and Kum, 2018).

وفي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء قام بها علي والحساوي (٢٠٢١) توصلوا إلى وجود تأثير إيجابي للاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) في الأداء الريادي وأبعاده (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) لقيادة شرطة محافظة كربلاء.

• فروض البحث

- الفرض الأول H1: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران.
- الفرض الثاني H2: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران.

• نموذج البحث



شكل (٣): النموذج المقترح للبحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

المصدر: من إعداد الباحثين.

٣. الدراسة الميدانية

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الاستنباطي (Deductive approach، وفقاً لدراسة Saunders et al., 2011) يعد هذا المنهج هو الأنسب، حيث يعتمد على تبني النظريات والمفاهيم الأساسية للتحقق من العلاقات بين متغيرات البحث، وبناء وتقييم فروض البحث واختبارها، وصولاً إلى نتائج تدعم النظرية. كما تم استخدام استمارة الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية، وقسمت إلى ثلاثة أقسام وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (١=غير موافق بشدة إلى ٥=موافق بشدة)، كما هو موضح بالجدول (١).

جدول (١): مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على مفردات الاستقصاء.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١،٨٠-١	٢،٦٠ - ١،٨١	٣،٤٠ - ٢،٦١	٤،٢٠-٣،٤١	٥ - ٤،٢١
مستوى التحقق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وشملت استمارة الاستقصاء ثلاثة أقسام: القسم الأول شمل البيانات الديموغرافية لعينة البحث، القسم الثاني شمل أبعاد الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ والتباط، التصور، الحدس والبصيرة، الرؤية

المستقبلية) الذي استنقت أسئلته من الدراسات السابقة (Awad and Ghaziri, 2004)، محمود و حربي، (٢٠١٩)، والقسم الثالث شمل متغير الابداع الريادي لشركة مصر للطيران (الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية) الذي استنقت أسئلته من الدراسات السابقة (Fox, 2005)، جمعه، ٢٠١٧، سلطان و إبراهيم، ٢٠٢٠، غالب، ٢٠٢١، علي و الحسنوي، ٢٠٢١).

• مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في شركة مصر للطيران وفروعها المنتشرة في محافظتي القاهرة والجيزة، والبالغ عددها ١٣ فرعاً. وتختص شركة مصر للطيران بالعمل في مجال النقل الجوي، وخدماته، وتدريبه، وهي شركة مصرية قابضة مملوكة لوزارة الطيران المدني المصرية. وتأسست الشركة بقرار جمهوري في ٢٠٠٢ من خلال تحويل مؤسسة مصر للطيران الأساسية الحكومية إلى شركة قابضة، وتمتلك الشركة ٩٠ طائرة ما بين طائرات نقل ركاب، وطائرات شحن، وطائرات نقل ركاب صغيرة. وأشارت دراسة (Hair et al., 2019) إلى أن الحد الأدنى لحجم العينة المناسب، يجب أن يكون عشرة أضعاف عدد مفردات البحث، ولأن عدد مفردات المقياس ٣٥ مفردة فإن حجم العينة المناسب لا بد ألا يقل عن ٣٥٠. وقامت الباحثتان بتصميم الاستبيان عبر Google Form بعد تحكيما من قبل عدد من الأكاديمين والمدراء في شركة مصر للطيران، وبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، تم طرحها على العاملين، مع الطلب ممن قام بالإجابة عليها إرسالها مرة أخرى لزميله، وتم ذلك في الفترة من مايو ٢٠٢٣ وحتى أغسطس ٢٠٢٣. وقد بلغ عدد الاستمارات المتحصل عليها ٤٢٨، وتم استبعاد ٣٧ استمارة لعدم اكتمالها، ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٣٩١.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة

للتحقق من أهداف البحث واختبار الفروض، قام الباحثتان بتحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V28 بإجراء عدة اختبارات إحصائية، وهي: التكرارات والنسب المئوية لتحديد البيانات الديموغرافية لعينة البحث، اختبار معامل الثبات والصدق Reliability Analysis باستخدام معامل ارتباط Cronbach's Alpha، اختبار الاحصاءات الوصفية Descriptive Analysis، اختبار معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis.

• اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث

للتحقق من الثبات والصدق لكل من متغير الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ و الترابط، التصور، الحدس و البصيرة، الرؤية المستقبلية)، ومتغير الأداء الريادي لشركة مصر للطيران (الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية)، تم إجراء اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث يتضح أن مقياس الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات، إذ بلغت 0.881 و 0.884 وكذلك بلغت قيم معامل المصدقية 0.939 و 0.940 أيضاً بلغت قيمة الثبات للنموذج ككل 0.911 وقيمة المصدقية 0.954 وهذا يدل على أن

معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بالمقياس تعتبر مؤشرات كافية لاعتمادها فسي تطبيقها النهائي، إذ تجاوز معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ٠,٦ وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعد جميع معاملات الثبات والمصدقية للمقياس جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

٤. النتائج والمناقشة

▪ الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح جدول (٢) توزيع أفراد العينة (العاملين) في شركة مصر للطيران وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل الدراسي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة).

جدول (٢): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية.

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	218	55.7
	أنثى	173	44.3
الحالة الاجتماعية	متزوج	242	61.8
	غير متزوج	149	38.2
العمر	أقل من ٣٠ سنة	22	5.6
	من ٣٠ إلى أقل من 40 سنة	153	39.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	166	42.4
المؤهل الدراسي	50 سنة فأكثر	50	12.9
	مؤهل متوسط أو فوق متوسط	19	4.9
المستوى الإداري	مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)	345	88.2
	دراسات عليا	27	6.9
عدد سنوات الخبرة	الإدارة العليا	11	2.8
	الإدارة الوسطى	59	15.1
	الإدارة التنفيذية	321	82.1
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	25	6.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	129	33.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	171	43.8
	15 سنة فأكثر	66	16.4

تظهر نتائج الجدول (٢) أن غالبية العاملين بشركة مصر للطيران كانت من الذكور حيث تجاوزت نسبتهم نصف حجم العينة (55.7%). كما بلغت نسبة المتزوجين (61.8%). أما بالنسبة لمتوسط أعمار العاملين بالشركة، فقد جاء في المرتبة الأولى فئة العمر الذين تراوحت أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (42.4%)، وجاء في المرتبة الأخيرة من هم أقل من ٣٠ عام بنسبة (5.6%). وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي فنجد أن غالبية العاملين (88.2%) من حصلوا على مؤهل جامعي

(بكالوريوس/ليسانس)، بينما جاء من حصلوا على مؤهل متوسط أو فوق متوسط في المرتبة الأخيرة بنسبة (4.9%). أما فيما يتعلق بالمستوى الإداري، فنجد أن أغلب عينة البحث ممن يعملون في الإدارة التنفيذية بنسبة (82.1%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة التي تعمل في إدارة العليا بنسبة (2.8%). وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فنجد أن غالبية العاملين (43.8%) من سنوات خبرتهم تراوحت بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وجاء في المرتبة الأخيرة من سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (6.3%). وتم الاستفادة من الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة في معرفة طبيعة العاملين في شركة مصر للطيران.

■ آراء أفراد العينة حول أبعاد الاستشراف المؤسسي في شركة مصر للطيران

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء العاملين في شركة مصر للطيران حول أبعاد الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ و الترابط، التصور، الحدس و البصيرة، الرؤية المستقبلية)، وإلى مدى تطبيق الشركة هذه الأبعاد، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار الاحصاءات الوصفية Descriptive Analysis، كما يتضح بالجدول التالي.

جدول (٣): اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير الاستشراف المؤسسي في شركة مصر للطيران.

الترتيب	الدرجة	التفرطح		الالتواء		النسبة النسبة المئوية	المتوسط الحسابي		المتغيرات
		Kurtosis		Skewness			Mean		
		Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic		Std. Deviation	Statistic	
5	مرتفع	.246	.160	.123	.523	71.6	.442	3.58	الانتباه
3	مرتفع	.246	.324	.123	.395	70.4	.477	3.52	١. ترحب الشركة بالأفكار الجديدة والغريبة منذ الوهلة الأولى
2	مرتفع	.246	.254	.123	.507	71.8	.486	3.59	٢. تتعامل الشركة بجدية مع المعلومات والبيانات الناقصة والغامضة، وأيضًا غير المترابطة للاستفادة منها في توقعات المستقبل
1	مرتفع	.246	.115	.123	.580	72.8	.455	3.64	٣. تغير الشركة أنظمتها الداخلية استجابة للتغيرات البيئية
4	مرتفع	.246	.678	.123	.646	75	.237	3.75	التنبؤ و الترابط
2	مرتفع	.246	.714	.123	.691	76.2	.284	3.81	٤. يتم استلام المعلومات المتعلقة بإشارات الإنذار المبكر بأسلوب منظم يزيد من دقة التنبؤ بالمستقبل
3	مرتفع	.246	.194	.123	.471	71.2	.452	3.56	٥. تشجع الشركة موظفيها على التنبؤ بما يتوقع حدوثه من مواقف مستقبلية
1	مرتفع	.246	.688	.123	.803	77.4	.346	3.87	٦. يتم استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في المدى

2	مرتفع	.246	.351	.123	.923	80.2	.121	4.01	التصور
3	مرتفع	.246	.627	.123	.560	74.2	.352	3.71	٧. تستيق الشركة المنافسين في وضع تصورات تجاه المواقف المختلفة
1	مرتفع	.246	.193	.123	.484	85.8	.143	4.29	٨. تتعامل الشركة مع الفرص الخارجية المناسبة مع القدرات التنظيمية
2	مرتفع	.246	.274	.123	.991	80	.127	4.00	٩. تهتم الشركة بتشخيص التعقيدات البيئية ذات التأثير المباشر في المسار المستقبلي
1	مرتفع	.246	.125	.123	.358	82	.194	4.10	الحدس و البصيرة
2	مرتفع	.246	.475	.123	.299	84.2	.216	4.21	١٠. تجدد قدرات للاحساس بالتغيرات المهمة في بيئة الشركة والتي تتطلب تغيرات داخلية
1	مرتفع	.246	.566	.123	.373	84.8	.225	4.24	١١. تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي الذي يتصف بالمخاطرة المالية
3	مرتفع	.246	.945	.123	.728	76.8	.849	3.84	١٢. كثيرًا ما تعتمد الشركة على توقعات المستقبل في غياب المعلومات
3	مرتفع	.246	.355	.123	.660	76.2	.752	3.81	الرؤية المستقبلية
1	مرتفع	.246	.902	.123	.691	77	.389	3.85	١٣. تحاول الشركة بتوليد بدائل متعددة تساعد على اتخاذ القرارات المهمة
3	مرتفع	.246	.675	.123	.779	76	.493	3.80	١٤. يعتمد الاستشراف المنهجي في تشخيص التحديات البيئية
2	مرتفع	.246	.982	.123	.518	75.8	.572	3.79	١٥. تعتمد الشركة على الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرارات المؤسسية
	مرتفع	.24	.262	.123	.543	73.	.763	3.66	المتوسط العام

استخدمت الباحثتان اختبار الاحصاءات الوصفية لتحليل مفردات أبعاد الاستشراف المؤسسي، حيث يوضح جدول (٣) أن:

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعده الحدس و البصيرة جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الأولى في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.10 بنسبة 82%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي الذي يتصف بالمخاطرة المالية) بمتوسط حسابي بلغ 4.24 بنسبة 84.8%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (كثيرًا ما تعتمد الشركة على توقعات المستقبل في غياب المعلومات الكاملة) بمتوسط حسابي بلغ 3.84 بنسبة 76.8%. وأكدت دراسة (الغزوي، ٢٠٠٨) أنه يجب على المديرين أن يتمتعوا بالبصيرة لتحسين قدراتهم في الاستشراف

المؤسسي، حيث تمثل هذه القدرات عوامل مهمة جدًا لنجاح اتخاذ وصنع القرارات المتعلقة بالمستقبل، كما أن البصرة تساعد المدراء على إدراك أهمية ما يقومون به داخل الشركة، وذلك لكون البصيرة نتاج العمليات الخارقة والتجارب.

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعد التصور جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الثانية في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.01 بنسبة 80.2%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تتعامل الشركة مع الفرص الخارجية المناسبة مع القدرات التنظيمية) بمتوسط حسابي بلغ 4.29 بنسبة 85.8%، في حين جاءت أقل استجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تستبق الشركة المنافسين في وضع تصورات تجاه المواقف المختلفة) بمتوسط حسابي بلغ 3.71 بنسبة 74.2%. وأشار محمود وحربي (٢٠١٩) إلى أن التصورات المستقبلية تهدف إلى إيجاد الصور المحتملة والبديلة التي تستخدم لتمكين السيناريوهات من وصف نافذة الفرصة بشكل كامل، ولعمل صورة مستقبلية مطابقة فإن تطابق جميع التصورات يتم تقييمه، وتسمى جميع المجموعات الممكنة التي يتم فحصها بحزمة التصورات، ومن الممكن استخدام برمجيات السيناريو للمساهمة في هذه العملية.

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعد الرؤية المستقبلية جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.81 بنسبة 76.2%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تحاول الشركة بتوليد بدائل متعددة تساعد على اتخاذ القرارات المهمة) بمتوسط حسابي بلغ 3.85 بنسبة 77%، في حين جاءت أقل استجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تعتمد الشركة على الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرارات المؤسسية الصائبة) بمتوسط حسابي بلغ 3.79 بنسبة 75.8%. وتعد الرؤية المستقبلية إحدى المهام الرئيسية للمدراء كونها شكلاً من أشكال القيادة التي يقومون بها في الشركة، ونمطاً من قيم الشركة ذات أبعاد فريدة ومميزة تتعلق بمستقبلها (Fred, 2009).

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعد التنبؤ والترابط جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.75 بنسبة 75%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (يتم استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في المدى البعيد) بمتوسط حسابي بلغ 3.87 بنسبة 77.4%، في حين جاءت أقل استجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (تشجع الشركة موظفيها على التنبؤ بما يتوقع حدوثه من مواقف مستقبلية) بمتوسط حسابي بلغ 3.56 بنسبة 71.2%. وقد قسم سعداوي (٢٠١٦) التنبؤ إلى قسمين هما التوقع والتدابير، حيث يعبر التوقع عن آراء وأقوال عما يحدث في المستقبل وتكون مبهمة أو غامضة، وأضاف أن التدابير تمثل آراء تقوم على أساس مجموعة من الفرضيات العلمية محددة بوضوح،

ويمكن قياس الترابط باستخدام الأساليب الكمية للتحقق من العلاقة بين المتغيرات، وبيان التأثير المتبادل بينهم.

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعد الانتباه جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.58 بنسبة 71.6%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تغير الشركة أنظمتها الداخلية استجابة للتغيرات البيئية) بمتوسط حسابي بلغ 3.64 بنسبة 72.8%، في حين جاءت أقل أجوبة للعاملين على المفردة التي تنص على (ترحب الشركة بالأفكار الجديدة والغريبة منذ الوهلة الأولى) بمتوسط حسابي بلغ 3.52 بنسبة 70.4%. وأكد Awad and Ghaziri (٢٠٠٤) أن الانتباه يغطي جميع الجهود لمعرفة المستقبل، ويتم استخدام المعلومات لتحديد الطرق العلمية للاستشراف المؤسسي ومتابعة المتغيرات، وتتبع الاتجاهات الحالية اعتمادًا على البيانات لاستغلال الفرص وابتكارها واتخاذ قرارات أفضل، حيث يتم التركيز على الأحداث المهمة والعلاقات السببية، النقاط الحرجة، تحديد الأولويات لمتخذي القرارات.

كما يتضح أيضًا أن قيمة الانحراف المعياري لأبعاد الاستشراف المؤسسي تراوحت بين 0.121 و 0.752 وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيمة الالتواء بين 0.358 و 0.923 وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيمة التفرطح بين 0.125 و 0.678 وهي نسب مقبولة.

أيضًا يتضح من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الاستشراف المؤسسي، بلغ 3.66 بنسبة 73.2% وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا المتغير مرتفعة. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في شركة مصر للطيران يقرون بأن الشركة تسعى لتطبيق مفهوم الاستشراف المؤسسي عن طريق اتباع منهج منظم يقوم على الانتباه، التنبؤ والترابط، التصور، الحدس والبصيرة، الرؤية المستقبلية. وقد أكد (محمود وحرابي، ٢٠١٩) أن الاستشراف المؤسسي يسعى بوضوح لإدراك مرامه في استجلاء المستقبل، حيث لن يصل الاستشراف إلى هدفه في رصد ما يضره المستقبل واستيعابه إلا إذا ارتكز إلى سلسلة من المميزات المدركة والمقصودة.

▪ آراء أفراد العينة حول أبعاد الأداء الريادي لشركة مصر للطيران

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء العاملين في شركة مصر للطيران عن أبعاد الأداء الريادي (الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية)، وإلى أي مدى تطبق الشركة هذه الأبعاد، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis، كما يتضح بالجدول التالي.

جدول(٤): اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير الابداع الريادي لشركة مصر للطيران.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الالتواء	التفرطح	الدرجة	الترتيب
	Mean		Skewness	Kurtosis		

		Std. Error	Statis tic	Std. Error	Statis tic	%	Std. Deviat	Statis tic	
2	مرتفع	.246	.265	.123	.540	71.3	.763	3.57	الاستباقية
2	مرتفع	.246	.153	.123	.376	73.8	.365	3.69	١. تبادر الشركة بتطوير الأفكار قبل المنافسين
4	مرتفع	.246	.389	.123	.527	69.6	.613	3.48	٢. تطور الشركة المنتجات قبل
5	مرتفع	.246	.608	.123	.346	69	.701	3.45	٣. تغيير الشركة أنظمتها الداخلية استجابة للتغيرات البيئية
1	مرتفع	.246	.620	.123	.573	74	.406	3.70	٤. تطور الشركة العمليات بداخلها قبل المنافسين
3	مرتفع	.246	.270	.123	.283	70.2	.415	3.51	٥. تدخل الشركة في شراكات استراتيجية مع شركات أخرى
4	مرتفع	.246	.436	.123	.890	70.7	.730	3.54	الاستقلالية
1	مرتفع	.246	.935	.123	.643	75.2	.373	3.76	٦. ترغب إدارة الشركة بمنح الاستقلالية من أجل توسيع قاعدة الابتكار
4	مرتفع	.246	.421	.123	.482	70	.596	3.50	٧. تقوم الشركة بمنح الصلاحيات للوحدات والأقسام والأفراد العاملين لتشجيع الابتكار والابداع
5	متوسط	.246	.638	.123	.449	64.6	.724	3.23	٨. تعمل الشركة على إعطاء فرق العمل حرية كبيرة لانجاز أعمالها بالطريقة المناسبة
3	مرتفع	.246	.542	.123	.342	71.6	.468	3.58	٩. تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل بالشركة على معرفة الفرص
2	مرتفع	.246	.425	.123	.617	73.2	.455	3.66	١٠. تعمل الشركة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل بهدف تحقيق الريادية
3	مرتفع	.246	.653	.123	.384	71	.450	3.55	المخاطرة
2	مرتفع	.246	.801	.123	.632	74	.443	3.70	١١. تتبع الشركة سياسات المغامرة من أجل التفوق على منافسيها
3	مرتفع	.246	.252	.123	.639	72.8	.578	3.64	١٢. تعمل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة في حالات عدم التأكد من النجاح أو الفشل
5	متوسط	.246	.437	.123	.211	61.4	.742	3.07	١٣. يقوم المدراء بأخذ المخاطرة في الأعمال التي يرونها جيدة حسب توقعاتهم
4	مرتفع	.246	.625	.123	.715	68.4	.476	3.42	١٤. تأخذ الشركة بعنصر المخاطرة لتحقيق زيادة في حصتها السوقية

1	مرتفع	.246	.590	.123	.893	78.4	.364	3.92	١٥. تعتمد الشركة إلى المخاطرة في اتخاذ بعض القرارات من أجل تحقيق الميزة التنافسية والريادة
1	مرتفع	.246	.391	.123	.680	78.9	.765	3.94	المغامرة التنافسية
3	مرتفع	.246	.568	.123	.921	79	.360	3.95	١٦. تمارس الشركة سياسة خفض الأسعار بصورة أكثر من منافسيها لاختراق السوق
1	مرتفع	.246	.347	.123	.249	80.2	.360	4.01	١٧. تستخدم الشركة أسلوب التضحية بجزء من أرباحها المتوقعة للاحتفاظ بالعملاء على المدى البعيد
5	مرتفع	.246	.414	.123	.161	77.6	.439	3.88	١٨. تقوم الشركة بتحديث تقنيات العمل بطريقة أفضل من منافسيها
2	مرتفع	.246	.706	.123	.913	79.8	.337	3.99	١٩. تعتمد الشركة على الاستخبارات السوقية لمتابعة نشاطات المنافسين
4	مرتفع	.246	.525	.123	.892	78.2	.354	3.91	٢٠. تخصص الشركة جزء من أرباحها للبحث والتطوير لتحقيق الأهداف والريادة
	مرتفع	.24	.826	.123	.318	73	.775	3.65	المتوسط العام

استخدمت الباحثان اختبار الاحصاءات الوصفية لتحليل مفردات أبعاد الريادي لشركة مصر للطيران (الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية)، حيث يظهر جدول (٤) أن:

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعيد المغامرة التنافسية جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الأولى في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.94 بنسبة 78.9%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تستخدم الشركة أسلوب التضحية بجزء من أرباحها المتوقعة للاحتفاظ بالعملاء على المدى البعيد) بمتوسط حسابي بلغ 4.01 بنسبة 80.2%، في حين جاءت أقل أجوبة للعاملين على المفردة التي تنص على (تقوم الشركة بتحديث تقنيات العمل بطريقة أفضل من منافسيها) بمتوسط حسابي بلغ 3.88 بنسبة 77.6%. وأكدت دراسة (Sutanto et al., 2018) على أهمية المغامرة التنافسية للشركات، وأضافت أنه لا يمكن اعتبار الشركة قادرة على المنافسة إذا كانت تنفقر إلى الوعي الكافي والدافع القوي، حيث تبدأ بالانخراط في القتال بطريقة تنافسية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لدى الخصم، واعتماد عقلية الخصم لتحديد نقاط الضعف التي يمكن استغلالها في صراع تنافسي، ويمكن للمنافسين أن يكونوا بمثابة محفز للسعي للحصول على مركز أكثر ملاءمة في المنافسة.

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعيد الاستباقية جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الثانية في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.57 بنسبة 71.3%، وجاءت أعلى

إجابة للمفردة التي تنص على (تطور الشركة العمليات بداخلها قبل المنافسين) بمتوسط حسابي بلغ 3.70 بنسبة ٧٤%، في حين جاءت أقل أجوبة للعاملين على المفردة التي تنص على (تغير الشركة أنظمتها الداخلية استجابة للتغيرات البيئية) بمتوسط حسابي بلغ 3.45 بنسبة 69%. وأوصت دراسة (Fox, 2005) أن الاستباقية تمثل عملية اغتنام الفرص الجديدة بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف من خلال تنفيذ اجراءات مثل توفير منتجات وخدمات جديدة تتوافق مع تفضيلات العملاء وتطلعاتهم، والاستفادة من الفرص التكنولوجية المحتملة. وأضاف أن الاستباقية تعد بمثابة الدافع الأساسي للتوجيه والتوقعات الريادية، حيث تزود الشركات بالقدرة على البقاء والتنبؤ الأحداث المستقبلية. وأيضاً أكدت دراسة (حمد، ٢٠١٩) أن الاستباقية تمثل جهود الشركة في معرفة احتياجات العملاء المستقبلية، وتحويلها إلى فرص جديدة، والاستجابة لها قبل المنافسين.

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعد المخاطرة جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.55 بنسبة 71%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تعهد الشركة إلى المخاطرة في اتخاذ بعض القرارات من أجل تحقيق الميزة التنافسية والريادة) بمتوسط حسابي بلغ 3.92 بنسبة 78.4%، في حين جاءت أقل إجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (يقوم المدراء بأخذ المخاطرة في الأعمال التي يرونها جيدة حسب توقعاتهم بمتوسط حسابي بلغ 3.07 بنسبة 61.4%. وأوضحت دراسة (Martens, 2017) أن المخاطرة والإبداع يرتبطان ارتباطاً وثيقاً ويتم ملاحظتهما بشكل شائع في تطوير ممارسات ريادة الأعمال من قبل الشركات، ويتضح هذا في عمليات صنع القرار المتعلقة بالموارد وخيارات السوق والمنتجات، وهذا يؤكد على دور الشركات في تحمل الالتزامات المالية من أجل تحقيق نتائج عالية. وأشارت دراسة (حمد، ٢٠١٩) أن الشركة الريادية يجب أن تختار البدائل ذات المخاطرة حتى على حساب تخليها عن أنشطتها الحالية، ذلك لأن الحصول على أداء متميز يتطلب تحمل الشركة لدجة عالية من المخاطرة، والالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد لتقديم منتجات جديدة في السوق الجديدة.

- الدرجة الكلية لأجوبة العاملين على المفردات المرتبطة ببعد الاستقلالية جاءت مرتفعة، واحتل هذا البعد المرتبة الأخيرة في الترتيب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.54 بنسبة 70.7%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تنص على (تعهد الشركة إلى المخاطرة في اتخاذ بعض القرارات من أجل تحقيق الميزة التنافسية والريادة) بمتوسط حسابي بلغ 3.76 بنسبة 75.2%، في حين جاءت أقل استجابة للعاملين على المفردة التي تنص على (يقوم المدراء بأخذ المخاطرة في الأعمال التي يرونها جيدة حسب توقعاتهم) بمتوسط حسابي بلغ 3.23 بنسبة 64.6%. وأشارت دراسة (Akala, 2015) أن الاستقلالية تمثل بالمعنى الريادي العمل المستقل من قبل (فريق أو فرد) طرح فكرة أو

رؤية جديدة ثم مراقبة النتائج حتى النهاية. وفي نفس الإطار أضافت دراسة (حمد، ٢٠١٩) أن الاستقلالية تمثل نوعاً من التمكين الموجه لتحديد وتحسين الفرص الريادية للعاملين.

كما يتضح أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري لأبعاد الأداء الريادي لشركة مصر للطيران تراوحت بين 0.450 و 0.765 وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيمة الإلتواء بين 0.384 و 0.890 وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيمة التفرطح بين 0.265 و 0.653 وهي نسب مقبولة.

أيضاً يتضح من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، بلغ 3.65 بنسبة 73% وهذا يعني أن درجة تطبيق هذا المتغير مرتفعة. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في شركة مصر للطيران يقرون بأن الشركة تسعى لتطبيق مفهوم الأداء الريادي عن طريق مجموعة من الإجراءات المتمثلة في الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية. وقد ذكرت دراسة (حمد، ٢٠١٩) أن العاملين الرياديين يسعون إلى تحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، الذي يدعمه مناخ يتسم بالاستثمار، وبيئة قانونية مواتية تحمي براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية، ويعزز هيكلاً تنظيمياً سليماً، علاوة على قدرة هذا السلوك على مواجهة المخاطر، والابتكار لاغتنام الفرص المتاحة وتحمل المسؤولية، والقدرة على إدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح الشركة، كما أنهم يكتسبون هذا السلوك من خلال مساعدة المدراء لهم في العمل، وتحفيزهم وإلهامهم. وأضافت أنه لا بد لشركات الأداء الريادي المتميز أن تركز بدرجة كبيرة على عملائها لامتلاكها توجهات واضحة نحوهم سواء من حيث استقطاب وجذب عملاء جدد أم المحافظة على العملاء الحاليين، كما تعمل على توفير العمليات والبنية التحتية الضرورية لدعم هذه التوجهات. وفي نفس السياق أكدت دراسة (الأنباري، ٢٠١٨) أن الأداء الريادي يساهم في تهيئة المرشحين المحتملين من الشركات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية والاستحواذ، والمساهمة في تقليل درجة المخاطر في الشركات بفضل وجود التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة والمتطورة.

▪ اختبار فروض البحث

الفرض الأول ينص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران".

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما يتضح بالجدول التالي.

جدول (٥): معاملات الارتباط بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي.

الأبعاد/المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الانتباه (١)	1									
التنبؤ و الترابط (٢)	.725	١								

						١	.675	.612	التصور (٣)
						١	.866	.680	الحدس و البصيرة
					١	.761	.790	.774	الرؤية المستقبلية (٥)
				١	.698	.652	.686	.633	الاستباقية (٦)
			١	.726	.648	.893	.669	.703	الاستقلالية (٧)
		١	.733	.720	.751	.660	.689	.756	المخاطرة (٨)
	١	.790	.681	.678	.685	.668	.735	.788	المغامرة التنافسية
١	.698	.695	.826	.756	.751	.786	.815	.795	الأداء الريادي

All Correlations are significant at the 0.01 level.

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران، وقد أظهر جدول (٥) وجود ارتباط معنوي قوي بين أبعاد الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ و الترابط، التصور، الحدس و البصيرة، الرؤية المستقبلية) و متغير الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، وتراوح معامل الارتباط بين 0.608 حد أدنى، 0.893 حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن أبعاد الاستشراف المؤسسي ربما تؤثر في تطوير الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، ومن ثم ثبت صحة الفرض الأول. وقد أكدت دراسة (Von der Gracht et al., 2010) أن الاستشراف المؤسسي يساهم في المجالات الأخرى قبل إنشا الابتكار، حيث أنه يجعل الشركة قادرة على تزويدها بالسبق في المساعي المبتكرة من خلال الحصول على توقعات مهمة حول الأحداث المستقبلية المحتملة والتهديدات والفرص المحتملة قبل منافسيها، وأضاف أن الحصول على السبق يعد أقوى مصدر للميزة التنافسية، ما يؤكد على أن الاستشراف المؤسسي بمثابة الأداة الأكثر كفاءة لتحقيق عوائد من الابتكارات. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Jissink et al., 2014) التي أكدت أنه يمكن للعوامل الداخلية والخارجية أن تدفع الحاجة إلى الاستشراف المؤسسي، حيث يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء الابتكاري. وأيضًا دراسة (على والحسناوي، ٢٠٢١) توصلت إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي.

- الفرض الثاني ينص على "توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران".

لبيان الأثر المحتمل لأبعاد الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ والترابط، التصور، الحدس والبصيرة، الرؤية المستقبلية) في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول (٦): أثر الاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي.

المتغير التابع (الأداء الريادي لشركة مصر للطيران)

المتغير المستقل	الأبعاد	β	T	Sig.	F	Sig.	R ^٢
الاستشراف المؤسسي	الانتباه	.199	2.94	.001	90.62	.000	.766
	التنبؤ والترابط	.406	3.44	.001			
	التصور	.472	4.83	.000			
	الحدس والبصيرة	.537	5.26	.000			
	الرؤية المستقبلية	.504	16.91	.000			

- تظهر نتائج الجدول (٦) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً قيمة معامل الانحدار على النحو التالي:
- وجود تأثير معنوي لبعد الحدس و البصيرة في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.537$)، كما بلغت قيمة ($T= 5.26$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ ٢ عند مستوى معنوية $P<0.001$ ويعتبر هذا البعد أكثر أبعاد الاستشراف المؤسسي تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران.
 - وجود تأثير معنوي لبعد الرؤية المستقبلية في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.504$)، كما بلغت قيمة ($T=16.91$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ ٢ عند مستوى معنوية $P<0.001$ وهو البعد الثاني في الترتيب تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران.
 - وجود تأثير معنوي لبعد التصور في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.472$)، كما بلغت قيمة ($T=4.83$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ ٢ عند مستوى معنوية $P<0.001$ وهو البعد الثالث في الترتيب تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران.
 - وجود تأثير معنوي لبعد التنبؤ و الترابط في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.406$)، كما بلغت قيمة ($T=3.44$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ ٢ عند مستوى معنوية $P<0.01$ وهو البعد الرابع في الترتيب تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران.
 - وجود تأثير معنوي لبعد الانتباه في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.199$)، كما بلغت قيمة ($T=2.94$) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ ٢ عند مستوى معنوية $P<0.01$ وهو البعد الأخير في الترتيب تأثيراً في تحقيق الأداء الريادي لشركة مصر للطيران.

كما توضح النتائج أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 90.62 وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ($P < .001$)، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج R^2 — 76.6% ويعنى ذلك أن أبعاد الاستشراف المؤسسي ككل تفسر 58.6% من التغيير في متغير المشاركة في خلق القيمة، أما الباقي 41.4% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي. وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرض الذي ينص على "توجد علاقة اندحار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستشراف المؤسسي والأداء الريادي لشركة مصر للطيران". وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته الدراسات السابقة (Rohreck and Kum, 2018; Rohreck et al., 2013) أن الاستشراف المؤسسي له تأثير إيجابي في أداء الشركة. وفي نفس السياق توصلت دراسة (Jissink et al., 2014) إلى أن الاستشراف المؤسسي يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الأداء الابتكاري.

أيضاً أسفرت دراسة (علي والحسناوي، ٢٠٢١) التي أجريت على شرطة محافظة كربلاء إلى وجود تأثير إيجابي للاستشراف الاستراتيجي في الأداء الريادي. كما توصلت دراسة (Demneh et al., 2023) التي طبقت على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في إيران أن الاستشراف المؤسسي يعزز الأداء التنظيمي، ويحسن عملية صنع القرار ومساعدة الشركات على الاستعداد لسيناريوهات متعددة في عالم متقلب، وغير مؤكد، ومعقد وغامض.

٥. الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، فقد أسفرت النتائج إلى أن مستوى تطبيق شركة مصر للطيران لأبعاد الاستشراف المؤسسي (الانتباه، التنبؤ و الترابط، التصور، الحدس و البصيرة، الرؤية المستقبلية) جاء بدرجة مرتفعة، وايضاً ظهر جلياً اتفاق العاملين على تطبيق أبعاد الأداء الريادي للشركة (الاستباقية، الاستقلالية، المخاطرة، المغامرة التنافسية) حيث جاء بدرجة مرتفعة؛ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد الاستشراف المؤسسي وأبعاد الأداء الريادي للشركة؛ وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الاستشراف المؤسسي في تحقيق الأداء الريادي للشركة؛ وفي ضوء هذه النتائج يوصي البحث شركة مصر للطيران بـ:

- تعزيز ثقافة الاستشراف داخل الشركة، وتحفيز العاملين على التفكير بشكل استشرافي، وحرية التعبير عن الأفكار والتنبؤ بالمستقبل.
- تشجيع الإدارة العليا لثقافة يُنظر فيها إلى الفشل على أنه فرصة للتعلم بدلاً من نتيجة سلبية، ويساعد ذلك في تعزيز السلوك الريادي والمخاطرة.
- تعزيز ثقافة الرؤية المستقبلية داخل الشركة، ودمج هذه الثقافة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين في جميع المستويات الإدارية على التفكير بشكل إبداعي واستباقي حول المستقبل، عن طريق تدريبهم وإقامة ورش العمل وتقديم حوافز للتفكير الابتكاري.

- تعزيز ثقافة التجربة والنمذجة السريعة من خلال اختبار العاملين على الأفكار والمفاهيم الجديدة، وسرعة التعلم والتكيف، لتحقيق منهج أكثر رشاقة وريادية.
- تحليل المخاطر والفرص المستقبلية بعمق، وضرورة فهم تأثير التغيرات المستقبلية في أعمال الشركة ووضع استراتيجيات تخطيطية مناسبة.
- تطوير مستوى معقول من تحمل المخاطر داخل الشركة، لأن غالبًا ما تتطوي الأنشطة الريادية على درجة من المخاطرة.
- دعم التعاون والابتكار داخل الشركة، من خلال تحفيز الفرق المتعددة التخصصات على العمل معًا لاستكشاف فرص جديدة وتطوير مشاريع ريادية.
- الرصد والمراقبة الدورية للبيئة الخارجية للكشف عن إشارات التغيير والفرص المحتملة، من خلال مراقبة المنافسين واتجاهاتهم والتطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية.
- استخدام تخطيط السيناريو لاستكشاف سيناريوهات مستقبلية بديلة، وتأثيرها المحتمل في العمل، حيث يساعد ذلك في تحديد الفرص الريادية والمخاطر.
- التعاون مع الشركاء الخارجيين والشركات الناشئة والبيئات الابتكارية للاستفادة من الفرص الريادية، والوصول إلى تقنيات وأسواق جديدة.

٥. المراجع

المراجع باللغة العربية

- الأنباري، فخري عبادي (٢٠١٨). المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي زين العراق وآسيا سيل للاتصالات المتنقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- الدسوقي، حنان كريا (٢٠٢٢). الذكاء الاستراتيجي كآلية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الإدارة المحلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١٠(٢)، ١٦٤-٢٤٤.
- الدوراري، راشد، العريف، عواطف، المداح، فاتن و محمد، طارق بلحاج (٢٠١١). الدراسات الاستشرافية، وزارة التربية، المركز الوطني للتجديد والبحوث التربوية، قسم البحوث الاستشرافية والمقارنة، تونس.
- بلعباس، رابح (٢٠٠٩). فعالية التنبؤ باستخدام النماذج الاحصائية في اتخاذ القرارات المتلقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- جمعة، ممود حسن (٢٠١٧). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية، ١(١)، ٩٢-١٢٤.

- حمد، (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية – جامعة المنوفية، ١٢(٤)، ٤٢٠-٤٦٥.
- حمود، عدنان رحيم (٢٠٢٢). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. مجلة أداب الكوفة، ١(٥٢)، ١-٢٢.
- سعداوي، محمد جمال (٢٠١٦). بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الفنون الجميلة، جامعة دمياط، مصر.
- سلطان، حكمت رشيد و إبراهيم، رنكين مردان (٢٠٢٠). دور أبعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، ٩(١)، ٣٤٢-٣٦٠.
- طولان، تهاني صالح، جاد الرب، سيد و عطية، أحمد عوض (٢٠٢٠). أثر عوامل الاستشراف (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤)، ١-٢٦.
- علي، محمود، الحسنوي، أحمد كاظم (٢٠٢١). دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٧(٦٧)، ٦٣-٨١.
- غالب، الاء عبدالكريم (٢٠٢١). المعرفة المستدامة وعلاقتها بالأداء الريادي في الكليات الحكومية والأهلية في محافظة بغداد. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(٥)، ١٩٣-٢١٩.
- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- غانم، سعد سالم (٢٠١٧). دور الاستشراف بالمستقبل في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في العراق. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨(٢)، ٨٩١-٩١٦.
- قدوري، فائق و الألوسي، وفاء محمد (٢٠١٨). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(١)، ١١٣-١٤٠.
- كرومي، سعيد (٢٠١٣). التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ٦(٣).

- محمود، سماح و حربي، انسام (٢٠١٩). تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٢(١١١٨)، ٧٥-٩٦.
- هيفي، عمار حمود، ومحيميد، كفاح (٢٠٢٢). الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨(٥٩)، ٣٦٢-٣٧٥.

المراجع باللغة الأجنبية

- Akala, A. (2015). Understanding entrepreneurial behavior in SMEs: A case of two finnish heavy equipment companies, University of Jyväskylä School of Business and Economics Entrepreneurship.
- Alsan, A. and Oner, M.A. (2003). An integrated view of foresight: integrated foresight management model. foresight, 5(2), 33-45.
- Amniattalab, A., and Reza A. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organizational ambidexterity. International Journal of Innovation Management. 20(3), 231-246.
- Awad, E.N., and Ghaziri, H. (2004). Knowledge management, prentice – Hall, upper saddle River (New Jersey)
- Berger, G., Bourbon-Busset, J.d. and Massé, P. (2008) De la prospective: Textes fondamentaux de la prospective fancaise 1955-1966. L'Harmattan, Paris.
- Coates, J., Durance, P. and Godet, M. (2010) Strategic foresight Issue: Introduction, Technological Forecasting and Social Change, 77(9), 1423-25.
- Cook, Carly N, Bonnie c. Wintle, Stephen. Aldrich, and Brendan A. (2014). Using strategic foresight to assess conservation opportunity. Conservation Biology. 28(6), 1474-1483.
- Da Costa, O.; Warnke, P.; Cagnin, C.; Scapolo, F. (2018), The impact of foresight on policymaking: Insights from the FORLEAN mutual learning process, Technol. Anal. Strateg. Manag, 20, 369-387.
- Demneh, M.T., Zacker, A., and Amir Nouraei, A. (2023). Using corporate foresight to enhance strategic management practices. European Journal of Futures Research. 11(5). 1-16.
- Elnagar, A.K. and Derbali, A. (2020). The importance of tourism contributions in Egyptian economy. International Journal of Hospitality and Tourism Studies (IJHTS), 1(1), 45-52. <https://doi.org/10.31559/IJHTS2020.1.1.5>
- Elnagar, A.K., and Abotaleb, S.A. (2022). Predicating green innovation in Egyptian travel agencies and hotels through green organizational responses. International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality, 16(1), 26-37. DOI:10.21608/ijhth.2023.283518
- Elnagar, A.K., Elzoghbi, H.M., Abotaleb, S.A., and Alharbi, I.B. (2022). The Nexus Between Succession Planning Process and Administrative Leaders' Performance: An Empirical Studies. Journal of Tourism, Hotels and Heritage (JTHH), 5(1), 184-199. <https://doi.org/10.21608/SIS.2022.178594.1126>

- Finlayson, L., and Quan, G. (2011) " The United States lifeguard coalition. EMS, Paris, France.
- Fox, Julie M. (2005). Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension. Diss. The Ohio State University.
- Fred, David R. (2009). Strategic management. Twelfth Edition, Hill Companies, New Jersey.
- Grime Megan M. & Wright George, (2016), Delphi Method, Wiley StatsRef: Statistics Reference Online, John Wiley & Sons, Ltd.
- Hines, A. and Gold, J. (2015) An organizational futurist role for integrating foresight into corporations, Technological Forecasting and Social Change, 101, 99-111.
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C., and Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- Hunton J. & Gold A. (2010), A Field Experiment Comparing the Outcomes of Three Fraud Brainstorming Procedures, Nominal Group, Round Robin, and Open Discussion (Retracted), The Accounting Review, 85 (3).
- James, M.A. (2020). Foresight for our future, 2001. Retrieved from: <http://www.Aph.gov.au.2023>.
- Jialu, S., Meifang, Y., Weiyong, Z., and Yong Chen, Y.L., (2016). Entrepreneurial environment, market-oriented strategy, and entrepreneurial performance. Internet Research, 26(2), 546 -562.
- Jissink, T., Huizingh, E.K., and Rohrbrek, R. (2014). Corporate foresight: antecedents and contributions to innovation performance. The XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy & Society, Dublin, Ireland on 8-11 June 2014.
- Kamunge, M.S., Njeru, A., and Tirimba, O.I. (2014). Factors affecting the performance of small and micro enterprises in limuru town market of kiambu county, Kenya, International Journal of Scientific and Research Publications, 4(12), 1-20.
- Maccoby, M. (2001). Successful lead employ strategic intelligence, research technology management, 44(3).
- Nemeth, B., Nicholas D., and Mie, A. (2018). Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense. Futures. 101. 92-102.
- Ofem, B. (2014). Entrepreneurial orientation, collaborative network, and nonprofit performance, Teses and Dissertations-Business Administration. Three, University of Kentucky Knowledge.
- Quarmby, N. (2003). Futures work in strategic criminal intelligence. Paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Criminology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics, Canberra.
- Razak, M., and Othman, A. (2012). Entrepreneurial orientation without stress as a tonic in magnifying the Malaysian small and medium enterprises Productivity: A theoretical perspective. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, 2, 163 –180.

- Rohrbeck R, and Gemünden, H.G. (2011). Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technol Forecast Soc Chang* 78(2):231–243.
- Rohrbeck R., Battistella C., and Huizingh, E. (2015) Corporate foresight: an emerging field with a rich tradition. *Technol Forecast Soc Chang* 101:1–9.
- Rohrbeck, R. and Schwarz, J.O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80 (8), 1593–1606.
- Rohrbeck, R., and Kum, M.E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116.
- Rohrbeck, R., Arnold, H.M., and Heuer, J. (2007). Strategic Foresight in multinational enterprises: a case study on the Deutsche Telekom Laboratories. Asia conference, New Delhi, India.
- Rohrbeck, R., Konnertz, L., and Knab, S. (2013). Collaborative business modelling for systemic and sustainability innovations. *International Journal of Technology Management*, 63(1–2), 4–23.
- Ruff, F. (2006). Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy, *International Journal of Technology Management*, 34(3-4), 278-95.
- Saunders, M.N., Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5th edition. Pearson Education India.
- Sekaran, U., Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach*. 6th Edition ed. Wiley, New York.
- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., and Ngoc, N. (2016). The effects of innovation on firm performance of supporting industries in Hanoi-Vietnam. *Journal of industries Engineering and Management*, 413-431.
- UNIDO, (2005), *Technology Foresight Manua, Organization and Methods Volume 1* Vienna International Centre P.O. Box 300, 1400 Vienna, Austria.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: an integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436–447.
- Vecchiato, R. (2015) Creating value through foresight: first mover advantages and strategic agility, *Technological Forecasting and Social Change*, 101(25-36).
- Von der Gracht, H.A., Vennemann, C.R., and Darkow, I.L. (2010). Corporate foresight and innovation management: A portfolio approach in evaluating organizational development. *Futures*, 42(4), 380–393.

Corporate foresight as a mechanism for achieving entrepreneurial performance of airline: a case study of EgyptAir

Nermen E. Elhattab

The Higher Institute for Tourism and Hotels - El Seyouf – Alexandria.

Siham A Abotaleb

Tourism Studies Department, Higher Institute of Tourism and Hotels, King Mariout - Alexandria,
Egypt.; Hospitality and Tourism, Applied College, Taibah University, Saudi Arabia.

Abstract

Corporate foresight is a scientific approach that relies on the existence of basic principles represented by a comprehensive understanding of foresight of the future and its challenges and education about the tools and methods used in it in order to generate cognitive future viewpoints. Therefore, the goal of the study is to determine how corporate foresight and EgyptAir's entrepreneurial performance relate to one another and to assess how corporate foresight might affect the company's ability to achieve its entrepreneurial performance. The study employed a deductive methodology, utilizing fundamental theories and concepts to confirm the correlations among the research variables and evaluate hypotheses in order to derive the findings. To achieve the objectives of the research in the field, an electronic questionnaire was designed to be distributed to employees of EgyptAir in the Cairo and Giza governorates. The data obtained was analyzed statistically using the SPSS V28 program. The results of the research revealed that the level of EgyptAir's application of the dimensions of corporate foresight, and entrepreneurial performance were at a high degree. There is a positive correlation and significant regression for the dimensions of corporate foresight in achieving the company's entrepreneurial performance. According to the research findings, EgyptAir should strengthen its corporate culture of foresight, encourage employees to think ahead and feel free to share their ideas and forecast the future, and push upper management to foster an environment where failure is seen as a chance to grow rather than a setback, which fosters risk-taking and entrepreneurial behavior.

Keywords: Corporate foresight; entrepreneurial performance; EgyptAir.