دور المقدرات الجوهرية فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى

" دراسة تحليلية فى بيئة الأعمال المصرية "

إعداد

أ. فايزة زكي عوض الله محمد الفقي

مدرس مساعد – قسم الإدارة

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

faizaosama2017@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الرابع أكتوبر 2023

رابط المجلة: https://zcom.journals.ekb.eg/

ملخص البحث

استهدفت البحث الحالى قياس دور المقدرات الجوهرية فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى، دراسة تحليلية فى بيئة الأعمال المصرية ، بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية فى مصر سواء كانت شركات قطاع خاص، أو متعددة الجنسيات ، أو شركات قطاع الأعمال العام ، ولتحقيق هدف البحث؛ قامت الباحثة بتطوير أربعة فروض رئيسية، وبإستخدام قائمة استقصاء تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بميغيرات الدراسة من خلال عينة عشوائية قوامها 400 مفردة من العاملين فى الثلاث مستويات إدارية (الإدارة العليا، الوسطى، الاشرافية)، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، قامت الباحثة بإستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية (الوصفية Descriptive ، والاستدلالية Inferential)، المتاحة ببرنامج SPSS) (Ver. 25 حزم للعلوم الاجتماعية، الإصدار الخامس والعشرون، وذلك لاختبار الثلاث فروض الأولى؛ بالإضافة إلى استخدام البرنامج الاحصائى (Warp-PLS V. 8.0)، وذلك لاختبار الفرض الرابع، وتبين وجود دور للذكاء الاستراتيجى فى تحسين الأداء المؤسسى، ووجود دور للذكاء الاستراتيجى فى تعزيز المقدرات الجوهرية، ووجود دور للمقدرات الجوهرية فى تحسين الأداء المؤسسى، وأيضاً وجود دور إيجابى للمقدرات الجوهرية فى العلاقة بين المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسى، وعلى ذلك فقد أسهم البحث فى التوصل لنموذج مقترح لدور المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر، واختتم البحث بمجموعة من النتائج التى أسفر عنها وتقديم مجموعة من التوصيات لمتخذى القرارات فى قطاع الدواء فى مصر التى يمكن أن تساهم فى تحسين الأداء المؤسسى.

مصطلحات البحث:

المقدرات الجوهرية - الذكاء الاستراتيجى – الأداء المؤسسى – قطاع الأدوية فى مصر

1/1 مقدمه

تواجه مؤسسات الأعمال المعاصرة بالعديد من التحديات التى تهدد نجاحها وبقائها، والتى تتمثل فى التغييرات الاقتصادية، الاجتماعية، والتنظيمية الناتجه عن تحديات العولمة، إنفتاح السوق، والتطور التكنولوجى والمعلوماتى، إذ أن المؤسسات أصبحت تحتاج إلى إمتلاك قدرات ومقدرات تحقق لها التفوق على منافسيها وتقودها إلى تحقيق القيمة؛ وذلك بهدف تطوير طريقة أدائها لأعمالها، ومواكبة عصر التحول الرقمى Digital Transformation، وتحقيق البقاء والاستدامة، لها فى المستقبل البعيد، وأيضاً إضافة القيمة لأصحاب المصالح (Kantur, 2016).

واستجابة لذلك ركزت العديد من مؤسسات الأعمال وخاصة الرائدة منها، منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين على حتمية استخدام أساليب وطرق إدارية حديثة؛ بهدف تحسين نتائج عملياتها التشغيلية وتحقيق غاياتها؛ فإستخدمت العديد من المبادرات، الأفكار، الأساليب، الطرق والأنظمة الإدارية غير التقليدية (مثل: إعادة هندسة العمليات، سته سيجما،.....، وغيرها) (Matheson,et. al.,1998)، وبالفعل حققت المؤسسات من خلال تلك الأساليب الإدارية، غير التقليدية التميز والريادة للعديد من المؤسسات؛ ولكن ذلك لم يضمن لها الاستدامة والبقاء فى المستقبل البعيد؛ ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات أصبحت تقلد بعضها البعض فيما تستخدم من أساليب إدارية.

واستجابة لذلك، ولحالة الاضطرابات الشديدة السائدة فى البيئة فى كافة المجالات، ظهر مفهوم الذكاء الاستراتيجى ، كأداه فعالة ومنظومة متكاملة تمكن قادة المؤسسات من التفكير الشمولى بمستقبل المؤسسة، ومواجهة حالات عدم التأكد، والإفادة من المعلومات المتوافره لإتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، وتوقع الأزمات (Barnea ,2020)؛ بإعتمادهم على الخبرات السابقة، فتحول نشاط تلك المؤسسات إلى نشاط استباقى Proactive، وليس علاجي Reactive ؛ وأيضاً رصد كافة التغييرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، والعمل على استخدامها كفرص يمكن الإفادة منها؛ وتوجيههم نحو كيفية إدارة مؤسساتهم من أجل قراءة مستقبلها، وتحقيق أهدافها على المدى البعيد (أحمد، 2019)، والمحافظة على مكانتها فى المستقبل.

ونتيجة أيضا لحالة الاضطرابات الشديدة السائدة فى البيئة فى كافة المجالات، تزداد أهمية التركيز واستثمار كل ما هو جوهرى للمؤسسة؛ حيث ضرورة امتلاك المؤسسة لموارد وخبرات متراكمة ومعرفه ومهارات تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق، وتحقق

لهـا مزايـــا تنافسـية مستدامـــه، ومـن ثـم تحسـين أدائهـــا؛ ولـذلك ظهـر مفهـوم المـــقدرات الجـــوهريـة، (Hamel,et. al,1994).

وحيث أن صناعة الأدوية فى مصر، تعد مصدراً مهماً لجذب الاستثمارات، وأيضاً تعد من الصناعات الاستراتيجية المهمة قيد التطوير، التى تتعلق بالأمن القومى لإرتباطها بحياة الموارد البشرية من ناحية، وضخامة عوائدها الاقتصادية من ناحية أخرى، حيث يَبلغ إجمالى رأس المال المستثمر فى قطاع الأدوية فى مصر حوالى 5,53 مليار دولار أمريكى؛ وذلك حتى مارس عام 2019م ، منها استثمارات مصرية مقدارها 3,579 مليار دولار أمريكى، وبلغت الاستثمارات الأجنبية ما مقداره 1,706 مليار دولار أمريكى، وبلغت الاستثمارات العربية 245,12 مليون دولار أمريكى **(الموقع الالكترونى الرسمى لمركز معلومات قطاع الأعمال العام،2023م).**

وبناءً على ما تقدم، فإن البحث الحالي يسعى للتوصل إلى نمـــوذج مقترح لدور المـــقدرات الجـوهـرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر.

2/1 الدراسة الاستكشافية لمشكله البحث:

قامـت الباحثـة، بإجراء دراسة استكشافية فى إطار تحديد مشكلة البحث – وتكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار الفروض، واستندت تلك الدراسة على مصدرين:

المصدر الأول: مراجعة البيانات الثانوية عن طريق تجميع البيانات والمعلومات الإحصائية الثانوية المرتبطة بقطاع الأدوية فى مصر، وتم ذلك من خلال إطلاع الباحثة على بعض من تقارير الأداء الشهرية، والسنوية، والمواقع الإلكترونية الرسمية لمعظم شركات الأدوية فى مصر، وتحليل محتوى ومضمون رؤية ورسالة معظم شركات الأدوية فى مصر.

المصدر الثانى: تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونه من أربعة شركات من شركات الأدوية فى مصر، وهذه الشركات هى: شركة مينا فارما بيو للأدوية والصناعات الكيماوية (إحدى شركات القطاع الخاص)، وشركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما) (إحدى شركات القطاع الخاص)، وشركة روش (إحدى شركات القطاع المتعدد الجنسيات)، وشركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية (إحدى شركات قطاع الأعمال العام) وقد وقع الاختيار على تلك الشركات؛ بسبب الاستجابة السريعة للباحثه.

1/2/1 المصدر الأول: مراجعة البيانات الثانوية:

اعتمدت الباحثة على تجميع بيانات ثانوية كيفية؛ بهدف إلقاء ضوء أكثر على مشكلة البحث؛ وذلك من خلال بعض تقارير الأداء الشهرية، والسنوية، والمواقع الإلكترونية الرسمية لمعظم شركات الأدوية فى مصر، وذلك فى الفترة من 2016م، 2017 م،2018م،2020،2019م،2021م، وتحليل محتوى ومضمون رؤية ورسالة معظم شركات الأدوية.

أسفرت نتائج مراجعة البيانات الثانوية على ما يلى:

- عدم وجود استراتيجية واضحة لربط صناعة الأدوية فى مصر بالبحث العلمى، وبالتالى عدم وجود التنسيق والترابط بين مراكز البحوث وقطاع الصناعات الدوائية، مما يؤدى إلى صعوبة الارتقاء بمستوى الجودة المطلوب.

- عدم وجود فريق استراتيجى، متخصص، تكون مهمته استشراف مستقبل صناعة الأدوية فى مصر، والتفكير والتخطيط الاستراتيجي ويتولى مسئولية وضع خطط طويلة الأجل، فضلاً عن وضع استراتيجية، قابلة للتنفيذ، لضمان تحقيق المساهمة المناسبة للموارد المالية من كل من الاستثمارات والمساعدات الائنمائية الرسمية في تحقيق الأهداف التنموية الوطنية، وذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام **بإستشراف مستقبل** الشركات، والذى يعد من أهم الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى (والذى يمثل المتغير المستقل فى البحث).

- عدم وجود تنسيق بين جميع شركات الأدوية بعضها البعض، مما نتج عنه صناعة بعض الشركات لأصناف متشابهه، وبالتالى التنافس على نفس شرائح السوق دون الاستحواذ على شرائح أخرى، وعدم وجود اتفاقات أو شراكات ما بين معظم الشركات وبعضها لإنتاج أنواع مختلفة من الأدوية؛ بما يضمن القضاء على أزمة نواقص الأدوية، وبخاصة أدوية الأمراض المزمنة؛ وذلك يشير ضرورة الاهتمام **بالشراكة** والتى تعد من أهم الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى (الذى يمثل المتغير المستقل فى البحث).

- انخفاض الالتزام بتقديم برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين فى قطاع الأدوية فى مصر؛ فقد بلغت مخالفات الشركة العربية (وهى: شركة تابعة لقطاع الأعمال العام)، نتيجة عدم التزامها بتلك البرامج بما يعادل 8 مليون جنية لعام 2021/2020م، فى حين بلغت تلك المخالفات فى شركة ممفيس للأدوية (وهى:شركة تابعة لقطاع الأعمال العام)، ما يعادل 11مليون جنية

(المنسى،2023)، وذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام **بالدافعية** والتى تعد من أهم الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى (والذى يمثل المتغير المستقل فى البحث).

- تفتقر صناعة الأدوية فى مصر لمراكز التدريب المتخصصة التى تحتاجها صناعة الأدوية بمختلف مراحلها، والتى تعد من أهم أساليب الحفاظ والارتقاء **برأس المال البشرى** والذى يعد من أهم الأبعاد الفرعية للمقدرات الجوهرية (والتى تمثل المتغير الوسيط فى البحث).

- الزيادات المتتالية فى أسعار الأدوية، واختفاء أصناف حيوية من السوق، مثل: أدوية الأمراض المزمنة، والفيتامينات، دون وجود بديل لها، لاسيما شركات قطاع الأعمال العام التى تواجه خسائر كبيرة، فضلا عن اتجاه شركات عربية وأجنبية للإستحواذ عليها مؤخراً (وبخاصة أخر خمس سنوات)، وذلك يمثل ضرورة الاهتمام **بالمرونة الاستراتيجية** والتى تعد من أهم الأبعاد الفرعية للمقدرات الجوهرية (والتى تمثل المتغير الوسيط فى البحث).

- أثر التقدم السريع فى علوم وتكنولوجيا الأدوية عالمياً تأثيراً سلباً على الصناعات الدوائية فى مصر والتى مازالت مقتصرة، على تصنيع معظم الأدوية على شكلها النهائى فقط، حيث أن مصر تقوم بإستيراد أكثر من 85% بتكلفة تقرب من 590 مليون جنيه (وذلك فى ديسمبر 2016م)، من المواد المضافة ومعظم المواد الفعالة للدواء، مما يؤدى إلى تحكم السوق العالمى فى الصناعة بشكل كبير، وهذا ما اتضح جلياً نتيجة تأثر أسعار الأدوية بإرتفاع سعر الدولار بشكل كبير فى الفترة الأخيرة (وبخاصة أخر خمس سنوات)، وذلك يمثل ضرورة الاهتمام **بالمقدرات التكنولوجية** والتى تعد من أهم الأبعاد الفرعية للمقدرات الجوهرية (والتى تمثل المتغير الوسيط فى البحث).

- انخفاض الاهتمام بتنفيذ البرامج التى تساعد فى تنمية المجتمع المحلى؛ فعلى سبيل المثال: بلغت قيمة التبرعات العينية للمجتمع المحلى، بالشركة العربية للأدوية بما يعادل 167000 جنية2020 /2021م، فى حين بلغت قيمة التبرعات لشركة النيل (شركة تابعة لقطاع الأعمال العام)، بما يعادل 130000جنية من نفس العام (المنسى،2023)، وذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام **بالبعد الاجتماعى** والذى يعد من أهم الأبعاد الفرعية للأداء المؤسسى (والذى يمثل المتغير التابع فى البحث).

- وقد أوضحت الكثير من المؤشرات تراجع معظم مؤشرات الأداء الإجمالى لشركات الأدوية التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1/1).

جدول رقم (1/1)

أهم مؤشرات الأداء الإجمالى للشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية عن الفترة من 2016م حتى 2020م (القيمة بالمليون جنية)

البيـــــــان		2016م	2017م	2018م	2019م	2020م
ايرادات النشاط التجارى		10848	11783	12959	16997	20509
المبيعات	محلية	10233	11251	12399	16467	20327
	صادرات	202	284	330	329	322
	إجمالى	10435	11535	12729	16796	20649
صافى الربح شامل الضريبة	فائض	379	377	435	645	1144
	عجز	134	842	449	141	150
	صافى	245	(465)	(14)	504	994
صافى الربح بعد الضريبة	فائض	302	287	338	523	949
	عجز	135	792	465	140	150
	صافى	167	(505)	(128)	383	799
الاستثمارات المنفذة خلال العام		131	76	168	114	172

المصدر: الموقع الالكترونى الرسمى لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، تاريخ الدخول 2021/5/22م

- يشير الجدول رقم (1/1) إلى تزايد إجمالى مبيعات الشركة بنسبة طفيفة جدا على مدار السنوات المتتالية من 2016م إلى 2020م، وبالنسبة لحجم الاستثمارات، فمن الملاحظ أنها فى حالة تذبذب مستمر (***محضر الجمعية العامة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية عن العام المالى (2017/2016م)***، وبالرغم من أن مبيعات الشركات من الدواء فى تزايد طفيف، إلا أن ذلك ليس دليلاً على التطور فى صناعته، إذ أن الانتاج المتزايد من الدواء لم يواكبة تطور فى البحث والتطوير، ولا محاولات ناجحة لتصنيع المادة الفعالة بدلاً من استيراد المكونات الدوائية النشطة الأجنبية من الخارج، حيث تستورد مصر الجزء الأكبر سواء من المدخلات من المواد الفعالة ومستلزمات التعبئة والتغليف، إذ يتم إستيراد ما يفوق 9% من المواد الخام المستخدمة فى الانتاج المحلى، والذى يغطى أكثر من 93% من الاستهلاك المحلى أيضاً فى عام 2019م ***(المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ،2020م).***
- كما يشير الجدول رقم (1/1) إلى أن صافى الأرباح للشركات فى حالة تذبذب مستمر بشكل عام من عام لأخر، حيث حققت الشركة القابضة فى عام 2016م، أرباح طفيفة، ثم سرعان ما تكبدت خسائر فى عام 2017م وعام 2018م، ثم عاودت تحقيق أرباح ولكن بنسبة زيادة بسيطة عام 2019م، وأيضاً تزايد طفيف فى 2020م، مما يشير إلى ضعف الأداء فى تلك الشركات.

- تراجع الصادرات الدوائية لمصر بقيمة 20 مليون دولار؛ بالرغم من أنها تملك 170 مصنعاً للأدوية ، ورغم ذلك معدل صادراتها لا يتجاوز مليار دولار ، وكانت من أهم أسبابها (وجود تضارب وتعقيد فى الاجراءات مع الجهات بعضها البعض) .
- ويوضح الجدول رقم (2/1) قيمة صافى الأرباح/الخسائر لبعض شركات الأدوية فى مصر عن الفترة من 2016م حتى السنة المنتهية فى 2020/8/20م ، كما يلى:

جدول رقم (2/1)
قيمة صافى الأرباح/الخسائر لبعض شركات الأدوية فى مصر عن الفترة من 2016م حتى السنة المنتهية فى 2020/8/20م (القيمة بالألف جنيه)

إسم الشركة	اسم القطاع	2016م	2017م	2018م	2019م	2020م
ممفيس للأدوية والصناعات الكيماوية	أعمال عام	89	(34,220)	(46,736)	(25,378)	17,409
النيل للأدوية والصناعات الكيماوية	أعمال عام	8656	23194	(17,592)	6,696	93,385
القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	أعمال عام	97,8	97920	108,450	85,170	109,140
الاسكندرية للأدوية والصناعات الكيماوية	أعمال عام	91,218	91218	118,214	112,852	170,047
مينا فارما بيو للأدوية والصناعات الكيماوية	خاص	40451	77,000	189,080	124,248	43,103
العربية للأدوية والصناعات الكيماوية	أعمال عام	9,974	35117	39466	43103	92,800
جلاكسو سيمث كيلاين (GSK)	م. الجنسيات	64314	235,006	129,5	49,928	142,636
المصرية الدولية للصناعات الدوائية – أبيكو	خاص	487،8	688،9	651،788	701،306	671,448
اكتوبر فارم	م. الجنسيات	35125	40,800	55,1	18,324	33,827

المصدر: إعداد الباحثة فى ضوء البيانات الصادرة عن :
- القوائم المالية للشركات المرفقة بالجدول، بتاريخ 2020/12/13م.
- الموقع الالكترونى الرسمى لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، تاريخ الدخول للموقع 2020/12/13م.

- وتشير بيانات الجدول السابق رقم (2/1) إلى تذبذب معدلات أرباح معظم شركات الأدوية فى مصر؛ وبخاصة شركات قطاع الأعمال العام؛ حيث يشير صافى أرباح **شركة ممفيس** على سبيل المثال الى تكبد خسائر مالية عام 2017م، وعام 2018م، وعام2019م، ثم حققت صافى أرباح فى عام 2020م، فى حين حققت شركة **النيل** انخفاض فى صافى ارباحها حيث بلغ 64مليون جنية لعام 2021/2020 مقابل 93 مليون جنية لعام 2020/2019م، أما الشركات متعددة الجنسيات فصافى الأرباح بها فى حالة تذبذب مستمر سواء بالزيادة أو النقصان، أما عن شركات القطاع الخاص فنجد على سبيل المثال **الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (أبيكو)**، تحقق صافى أرباح فى حالة تزايد مستمر، الأمر الذى يشير الى انخفاض معدلات الأداء المالى بشكل عام لشركات قطاع الأعمال العام، يليها الشركات متعددة الجنسيات، وبالتالى انخفاض معدلات الأداء المؤسسى، لتلك الشركات فيما تحقق شركات القطاع الخاص صافى

أرباح بشكل مستمر، وبالتالى معدلات أداء عالية، وذلك يشير إلى ضرورة الاهتمام **بالأداء المؤسسى** لشركات الأدوية فى مصر (والذى يمثل المتغير التابع فى البحث).

2/1/1 المصدر الثانى: الدراسة الاستطلاعية:

شملت الدراسة الاستطلاعية إجراء مقابلات شخصية مع عينه قوامها (30) مفردة من مديرى الإدارات العليا والوسطى والاشرافية، وقد تم توزيع قائمة استقصاء ضمت عدداً من الأسئله المفتوحة؛ لقياس مدى إدراكهم للمتغير المستقل والمتمثل فى الذكاء الاستراتيجى بأبعاده المتعددة، وبالإضافة أيضاً للمتغير الوسيط المتمثل فى المقدرات الجوهرية بأبعادها المتعددة، حيث تمت تلك الدراسة عبر دليل – تم إعدادة ليتوافق مع توجهات البحث الحالي – يتضمن فى أغلبة أسئلة ذات نهايات مفتوحة، تستهدف استكشاف أراء عينة البحث، بالشركات محل الدراسة الاستطلاعية؛ وذلك فى الفترة من بداية يناير 2019م وحتى نهاية فبراير 2019م.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

توصلت الباحثة من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية وتتمثل فى:

أولا: فيما يتعلق بمدى إدراك عينه الدراسة الاستطلاعية للمتغير المستقل وهو: الذكاء الاستراتيجى :

-أظهرت اختبارات مفردات الدراسة الاستطلاعية، بشكل عام أن شركات الأدوية فى مصر، تسعى جاهدة لتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسى، إلا أنه تبين للباحثه، عدم إدراك مسئولى هذه الشركات لأهمية الذكاء الاستراتيجى كمدخل لتحسين وتطوير الأداء المؤسسى بالقدر المناسب، بالرغم من توافر أبعاده، بشكل ضمنى فى هذه الشركات؛ حيث إستنتجت الباحثة ارتفاع مؤشرات إدراك الذكاء الاستراتيجى، فضلاً عن تباين إدراك الأفراد لتلك المفهوم، حيث تبين أن 67% من الأفراد مدركين لمفهوم الذكاء الاستراتيجى، فى مقابل نحو 11% من الأفراد غير مدركين له ، بينما جاءت استجابات نحو 22% على الحياد، فى الشركات محل الدراسة الاستطلاعية.

ثانياً: نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بالمتغير الوسيط وهو: المقدرات الجوهرية:

-كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية – بشكل عام - فى الشركات محل البحث، عن إدراك متوسط لأبعاد المقدرات الجوهرية؛ حيث تبين أن 51% من الأفراد مدركين لمفهوم المقددرات الجوهرية، ومنهم 12% على الحياد، و37% من الأفراد غير مدركين لهذا المفهوم.

3/1 الإطار النظرى:

وفيه تعرض الباحثة مفاهيم متغيرات البحث وأبعاده المتعددة؛ وذلك على النحو التالى :

1/3/1 المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجى Strategic Intelligence تقدم الباحثة مفهوم للذكاء الاستراتيجى بما يخدم هدف البحث الحالي، ويعرف بأنه عملية من عمليات الشركة، وسمة من سمات قادتها تمكنهم من استخدام المعلومات المستخلصة من ماضى الشركة، وحاضرها، وبيئتها الداخلية والخارجية، لتشخيص الحاضر بتفاعلاتة المختلفة، لتحديد معالم المستقبل البعيد؛ بقصد تدعيم قراراتها وتعزيز قدرات الشركة التنافسية، وقدرتها على توقع الأزمات، واتخاذ التدابير اللازمة والقرارات المناسبة عند حدوثها؛ لمواجهتها بحكمة وعقلانية تستند إلى المعرفة، مما يؤدى إلى تحسين وتطوير معدلات أدائها.

1/1/3/1أبعاد الذكاء الاستراتيجى:

- لم يتفق الباحثون على تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجى، فقد ذكر (Komninos,2006) أن الذكاء الاستراتيجى يحتوى على ثلاثة أبعاد وهى: الاستشراف، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية، و(Pellissier, et. al,,2010) حدد سته عناصره أو أبعاد أخرى وهى : الاستشعار، التجميع، التنظيم، المعالجة ، التواصل، التخطيط الموجه والتنفيذ. ويتفق كلا من (زبير، 2021 ,Maccoby, et. al.,2011; Maccoby, et. al.,2004; Purity, et. al., 2017 ; Maccoby,2001) فى تحديد خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجى وهى: استشراف المستقبل، التفكير المنظومى، الشراكة ، الرؤية الاستراتيجية ، الدافعية.

- يوجد شبه اتفاق بين عدد كبير من الدارسين نحو قياس الذكاء الاستراتيجى بإستخدام أبعاد نموذج (Maccoby, et. al,2011)؛ فضلاً عن اتفاقه مع موضوع البحث الحالي وأهدافه، وهى الأبعاد الخاصة بنموذج (Maccoby, et. al,2011) والذى يتكون من خمسة أبعاد أساسية وهى: استشراف المستقبل، التفكير المنظومى ، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية؛ وترى الباحثة أنه من المحتمل أن يساهم فى زيادة وتحسين الأداء المؤسسى للشركات محل البحث، وتتمثل تلك الأبعاد فى استشراف المستقبل ، التفكير المنظومى ، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية ، الدافعية (Maccoby , et. al,2011)، وفيما يلى ايجازاً لتلك الأبعاد:

البعد الأول: استشراف المستقبل Forsight:

يعرف استشراف المستقبل بأنه هو قدرة إدارة الشركة على بذل جهداً فكرياً وعلمياً مبنى على مؤشرات كمية أو نوعية، لتخيل وتصور الأفاق المستقبلية، وتحديد خارطة طريق واضحة المعالم تحول دون إنحراف الشركة عن مسارها، ويلتزم بتنفيذها كافة العاملين.

البعد الثانى: التفكير المنظومى: يعرف التفكير المنظومى بأنه هو: قدرة إدارة الشركة على تركيب ودمج الأجزاء وتحديد الترابط فيما بينها تمهيداً لتحديد علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها، ومن ثم تقييمها من حيث الوصول إلى أهداف المؤسسة ككل.

البعد الثالث: الشراكة: تعرف الشراكة بأنها مدى قدرة إدارة الشركة على إقامة شراكات أو إبرام اتفاقيات تعاونية، أو اندماجات مع شركات أخرى محلياً أو دولياً؛ وذلك لتحقيق أهداف مشتركة، وتقاسم المخاطر والعوائد، واستثمار فرص عمل جديدة، وخفض التكاليف، والحصول على المعارف الجديدة.

البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية: تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها أداة وقدرة إدارة الشركة المستندة إلى إمكاناتها وخبرتها والعقلانية التى تسخرها فى توحيد جهود كافة العاملين بها، والحرص على تطويرها بإستمرار بما يتوافق مع متطلبات التغيير فى بيئة أعمالها، فضلاً عن تحقيق أهدافهم، وأهداف وطموحات الشركة.

البعد الخامس: الدافعية تعرف الدافعية بأنها قدرة إدارة الشركة على استشراف دوافع وأهداف العاملين والإصغاء لهم، وتحديد بدقة ما يحرضهم على العمل، وتحفيزهم من خلال مكافأتهم (مادياً، ومعنوياً)، ومشاركتهم ودمجهم بالمجالات التطويرية بالشركة؛ وذلك لتنفيذ الرؤى والتصورات الخاصة بالمؤسسة.

2/3/1 المتغير التابع : الأداء المؤسسى

ويشير إلى مدى قدرة إدارة الشركة على تحقيق أهدافها، التى قامت بتحديدها، بإستخدام الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، لتقديم نتائج تتوافق مع أهدافها المالية، والغير مالية، وسوف تعتمد الباحثة فى قياسها للأداء المؤسسى على أداه تعرف بمقياس الأداء المتوازن المستدام وهى " أداه لقياس الأداء المؤسسى من منظور إستراتيجى، وتحتوى على مجموعة من المقاييس المالية والغير المالية، و ***يتضح أن الأداء المؤسسى يمثل*** المنظومة المتكاملة والشاملة لنتائج أعمال المؤسسة فى ضوء تفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية؛ ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة عن طريق

الأنشطة والأعمال المختلفة، وفقاً لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها؛ بحيث يحتوى الأداء المؤسسى على مجموعة من الأبعاد وهى: أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة فى إطار البيئة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية.

1/2/3/1أبعاد الأداء المؤسسى: من منطلق أن استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر-2030م والتى تستهدف، تحسين جودة حياه المواطنين فى الوقت الحالى دون النيل من قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وذلك من خلال التكامل بين ثلاث مجالات رئيسية هى تعظيم النمو الاقتصادى، والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية، وتحقيق التنمية الاجتماعية، اعتمدت الباحثة فى قياسها للمتغير التابع وهو الأداء المؤسسى على أداة القياس وهى بطاقة الأداء المتوازن المستدام (التى تتمثل فى الأبعاد السته التالية، البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، البعد البيئى، البعد الاجتماعى).

3/3/1 المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية: تقترح الباحثة تقديم مفهوم للمقدرات الجوهرية، بما يخدم هدف البحث: بأنها مجموعة من الموارد الفريدة الغير قابلة للاستبدال، والقابليات التى تتضمن قوة العمل الماهرة، والمعرفة المالية والتسويقية، والمرونة الاستراتيجية، والمقدرات التكنولوجية، والتسهيلات التى تستخدم كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق معدلات عالية من الأداء المؤسسى (Hitt, et. al,2007).

1/3/3/1 أبعاد المقدرات الجوهرية:يمكن عرض بعض النماذج التى استخدمت فى قياس المقدرات الجوهرية كما يلى:حدد (Hamel, et. al,1994) ثلاثة أبعاد للمقدرات الجوهرية وهى: المشاركة فى الرؤية، التعلم التنظيمى، البعد التكاملى ، وحدد (Kak,2004) أربعة أبعاد للمقدرات الجوهرية وهى : التعلم التنظيمى، رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية ، المقدرات التكنولوجية، وركز (Lemma, et. al, 2008) على ثلاثة أبعاد أخرى وهى: المقدرات التكنولوجية، البراعة التسويقية، استراتيجية تطوير الخدمات، وذكر (Agha, et. al,2012) بعدى فقط للمقدرات الجوهرية وهما: رأس المال البشرى، المشاركة فى الرؤية، وذكر (Hadiyanto,et. al,2017) أن أبعاد المقدرات الجوهرية هى: المقدرات التكنولوجية، التعلم التنظيمى، مهارات الاتصال، مهارات حل المشكلات، العمل الجماعى، التخصص، وحددها (رمضان،2018) فى: قوة الموارد التنظيمية والمادية، رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، وحددها (النجار، وأخرون،2021) فى خمسة أبعاد وهى: التعلم التنظيمى، رأس المال البشرى، المقدرات التكنولوجية، المرونة

الاستراتيجية، والتمكين، وذكر (خلف، وأخرون، 2022) أربعة أبعاد للمقدرات الجوهرية وهى: التعلم التنظيمى، رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، الإدارة التكنولوجية.

وبناءً على ما تم عرضه من أبعاد للمقدرات الجوهرية والتى تناولتها الدراسات السابقة (العربية، والأجنبية)، يتضح أن هناك عدم إتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للمقدرات الجوهرية، فإتفق البعض على أبعاد ولم يتفق البعض الأخر، ويمكن أن يرجع ذلك إلى:

1- عدم الاتفاق بين منظرى المقدرات الجوهرية على مفهوم محدد وشامل يميزها عن بعض المفاهيم الأخرى (مثل: المقدرات المتميزة، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات المحورية).
2- أن كل دراسة تركز على الأبعاد التى تتناسب مع نوع المجال التى تنتمى إليه.
3- وجود خلط مستمر بين أبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد مفاهيم أخرى مثل: الكفاءات الأساسية، الكفايات الجوهرية، الكفايات المحورية، المقدرات المتميزة، الجدارات الجوهرية، الذى مارسة عدد كبير من الدارسين.

وبالرغم مما سبق، وبمراجعة الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن هناك أبعاد تعتبر قاسماً مشتركاً فى معظم الدراسات (وهى: رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية)، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة قد إستندت فى تحديد أبعاد المقدرات الجوهرية فى هذه البحث إلى ثلاث أمور وهما:

- الأول: وقع الاختيار على الأبعاد الأكثر تكراراً فى الدراسات السابقة.
- الثانى: وقع الاختيار على الأبعاد التى أثبتت معنوية عالية عند اختبارها فى الدراسات السابقة.
- والأمر الثالث: أن تلك الابعاد تتناسب مع نوع المجال/ القطاع الذى تنتمى إلية البحث الميدانية (وهو قطاع الأدوية فى مصر) . وفيما يلى ايجازاً لكل بعد من تلك الأبعاد:

البعد الأول: رأس المال البشرى: يرى (Marimuthu, et. al,2009) أن رأس المال البشرى يشير إلى كافة العمليات التى تتصل بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية من أجل زيادة المهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية والمعرفة للعاملين وصولاً لأداء عالى للمؤسسة.

البعد الثانى: المرونة الاستراتيجية: وتمثل مدى قدرة إدارة الشركة على إدراك وتقييم التغييرات فى البيئة الخارجية؛ بغرض حشد الموارد بإتجاهات جديدة، واستجابات سريعة لهذه التغييرات.

البعد الثالث: بعد المقدرات التكنولوجية: ويعرفها (Yeon et. al,2021) بأنها القدرة على إنشاء مخططات أو نماذج أعمال جديدة أو مستويات قياسية للمنتجات الجديدة ، وبالاضافة إلى القدرة على

تحقيق تصميم معين وتحسين الكفاءات من خلال التصنيع، ***وترى الباحثة*** أن المقدرات التكنولوجية يمكن أن تمثل بمدى قدرة إدارة الشركة على إمتلاك القدرات والوسائل التكنولوجية التى تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن بيئتها الداخلية والتطورات فى البيئة الخارجية.

4/1 مشكلة البحث:

بناءاً على ما تقدم، وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستكشافية (مراجعة البيانات الثانوية، والدراسة الاستطلاعية)، ومراجعة الدراسات السابقة من فجوة بحثية، يمكن القول بأن مشكلة البحث تتمثل فى التعرف على الدور الذى تقوم به المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالى:

" كيف يمكن تحسين الأداء المؤسسى لشركات الأدوية فى مصر من خلال تحديد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجى فى ضوء المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط".

ومن ثم يمكن تحديد التساؤلات البحثية كما يلى:

1- هل يوجد دور لأبعاد الذكاء الاستراتيجى فى تحسين الأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر ؟
2- هل يوجد دور لأبعاد الذكاء الاستراتيجى فى تعزيز المقدرات الجوهرية فى شركات الأدوية فى مصر ؟
3- هل يوجد دور لأبعاد المقدرات الجوهرية فى تحسين الأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر ؟
4- هل يوجد دور لأبعاد الذكاء الاستراتيجى فى تحسين الأداء المؤسسى، فى ضوء المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط، فى شركات الأدوية فى مصر ؟

5/1 أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية على النحو التالى:

1/5/1 الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية من طبيعة المفاهيم التى تناقشه، فضلاً عن الأثار المترتبة على نتائجه علمياً وعملياً؛ حيث يمكن تصور مبرراته استناداً إلى العوامل الأتية:

1- يعتبر هذا البحث إحدى المحاولات المهمة للتأكيد على أهمية دور المقدرات الجوهرية بأبعادها المتعددة (المتمثلة فى: رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية)، كمتغير وسيط فى

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى بأبعاده المتعددة وهى: استشراف المستقبل، التفكير المنظومى، الشراكه، الرؤية الاسترتيجية، الدافعية فى تحسين الأداء المؤسسى، فى الشركات محل البحث الميداني.

2- ومن جانب أخر تنبع أهمية البحث من النتائج التى وردت فى تقارير الأداء الشهرية، والسنوية، والقوائم المالية، واجتماعات مجلس الإدارة (***وبخاصة: التوصيات المرفقة من قبل إجتماع مجلس الإدارة***) لبعض شركات الأدوية فى مصر؛ تحديداً فى الفترة من **2015م إلى 2020م**؛ والتى تفيد بتراجع مستوى الأداء لبعض الشركات، وبخاصة شركات قطاع الأعمال العام؛ من ناحية، ومن ناحية أخرى سعى القطاع الدائم لمواكبة حالة التطورات ومواجهة الاضطرابات، واقتناص الفرص المتاحة لتحسين الأداء المؤسسولذلك كان من الضرورى التعرف على الأسباب التى أدت إلى انخفاض معدلات الأداء، وذلك بغرض الوقوف على عوامل النجاح وتدعيمها، ومعرفة عوامل الفشل وعلاجها، وبالتالى يوفر البحث الحالي إطاراً لتوجيه نظر تلك المؤسسات إلى تلك العوامل، وتبصيرهم بسبل التحسين المستمر؛ وذلك من أجل الارتقاء بمستوى أداء تلك المؤسسات.

2/5/1 الأهمية التطبيقية: يستمد البحث أهميتها التطبيقية من خلال الأتى:

1- تسعى الباحثة من خلال نتائج البحث أن تقدم لمتخذى القرارات فى قطاع الدواء فى مصر التوصيات المناسبة التى تسهم فى تحسين الأداء المؤسسى، وذلك أملاً فى تدعيم ***استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030م*** ، والتى تستهدف بالنسبة للمحور الخاص بالصحة (تطوير قطاع الدواء فى مصر وتحديد سياسة واضحة لقطاع الدواء وتطويره حتى تستطيع مصر تحقيق الاكتفاء الذاتى من الدواء **(استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر 2030م).**

6/1 أهداف البحث:

ينطوى البحث على هدف رئيس؛ وهو: دراسة مدى إمكانية تحسين الأداء المؤسسى بشركات الأدوية فى مصر من خلال تبنى الذكاء الاستراتيجى- بأبعاده المتعددة (والتى تتمثل فى: استشراف المستقبل، التفكير المنظومى، الشراكه، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية)، وبتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط؛ وعلى وجه التفصيل يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- قياس دور الذكاء الاستراتيجى فى تحسين الأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر .
2- قياس دور الذكاء الاستراتيجى فى تعزيز المقدرات الجوهرية فى شركات الأدوية فى مصر.
3- قياس دور المقدرات الجوهرية فى تحسين الأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر.

4- بناء نموذج مقترح لدور المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر.

5- بناءًا على النتائج التى تسفر عنها الدراسة يمكن للباحثة أن تقدم لمتخذى القرارات فى قطاع الدواء فى مصر التوصيات المناسبة التى تسهم فى تحسين الأداء المؤسسى.

7/1 العلاقة بين متغيرات البحث وبناء فروض البحث:

تعتمد الباحثه فى البحث على استخدام المنهج الاستنباطى Deductive Approch، والذى يقوم بمراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة (العربية، والأجنبية) التى تتعلق بمشكلة البحث، وتحديد الأبعاد المتعددة للمتغيرات، وصياغتها لتكوين عدد من الفروض العلمية القابلة للاختبار الإحصائى، ثم يتم تجميع البيانات الأولية اللازمة لاختبار مدى صحة تلك الفروض؛ وذلك بالاعتماد على خلفية نظرية ومبادئ عامة وصولاً إلى تعميمات، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (العاصى، 2021).

وفى ضوء مشكلة البحث الحالي، وأهدافه، ونتائج البحث الاستكشافيه التى قامت بها الباحثة، ومراجعة الدراسات السابقة (العربية، والأجنبية) من خلال أربع مجموعات، أمكن للباحثة وضع فروض البحث على النحو التالى:

1/7/1 المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى:

- ركزت دراسة **(حسين، وأخرون، 2017)** على تحديد أثر الذكاء الاستراتيجى (بأبعاده المتعددة المتمثلة فى: إستشراف المستقبل، الرؤية، التفكير المنظومى، الشراكة، الدافعية)، على أداء مؤسسات التعليم العالى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بأبعادها الأربعة الأساسية وهم: البعد المالى، البعد الخاص بالعملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، فى الجامعات محل الدراسة الميدانية، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعدى الذكاء الاستراتيجى، وهما: الدافعية، والشراكة، والأداء الجامعى فى الجامعات محل الدراسة الميدانية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى، وهم: إستشراف المستقبل، الرؤية، التفكير المنظومى، والأداء الجامعى فى الجامعات محل الدراسة الميدانية.

- أمـا دراسـة **(فـائق، وأخـرون، 2018)**، ركـزت علـى تحديـد أثـر الـذكاء الاسـتراتيجى بأبعـاده المتعـددة (المتمثلـة فـى الأبعـاد التاليـة: استشـراف المسـتقبل، تفكيـر الـنظم، الشـراكة، الرؤيـة الاسـتراتيجية ، الدافعيـة)، فـى تعزيـز الأداء التنظيمـى (المتمثـل فـى الأبعـاد التاليـة: البعـد المـالى، بعـد العمـلاء، بعـد العمليـات الداخليـة، بعـد الـتعلم والنمـو) فـى الجامعـة محـل الدراسـة الميدانيـه، تـم إجـراء الدراسـة علـى عينـة عمديـة بلـغ عـددها (80) مفـرده، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن أبعـاد الـذكاء الاسـتراتيجى مجتمعـة، تـؤثر تـأثيراً إيجابياً فى تعزيز الأداء التنظيمى، فى الجامعة محل الدراسة الميدانية.
- أمـا **(Kirilor ,2019)** ركزعلـى تحديـد دور اسـتراتيجيات الـذكاء الاسـتراتيجى المتمثلـة فـى الأبعـاد التاليـة: استشـراف المسـتقبل، التفكيـر المنظـومى، الشـراكة ، الرؤيـة الاسـتراتيجية ، الدافعيـة) وأثرهـا علـى الأداء التنظيمـى (المتمثـل فـى الأبعـاد التاليـة: المـدخلات، القـدرة التنظيميـة، المخرجـات السـلوكية، والبعـد البيئـي، رضـاء العمـلاء، البعـد الاجتمـاعى) فـى المنظمـات محـل الدراسـة الميدانيـة، وتـم إجـراء الدراسـة علـى عينـة مـن قـادة تلـك المؤسسـات، واسـتنتجت الدراسـة أن أبعـاد الـذكاء الاسـتراتيجى تـؤثر تـأثيراً إيجابياً فى تعزيز الأداء التنظيمى، فى المؤسسات محل الدراسة الميدانية.
- وأجريت دراسة **(Seitovirta, et al., 2020)** ؛ لتحديد دور الذكاء الاستراتيجى فى تحسين الأداء المؤسسى فى الصناعات الثقيلة فى ايرلندا، استنتجت الدراسة وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجى إيجابياً فى تحسين الأداء المؤسسى، فى الصناعات الثقيلة فى ايرلندا. وقد تم إجراء الدراسة عدد (23) شركة من شركات الصناعات الثقيلة، وذلك بالتطبيق على عينة بلغ عددها (365) مفرده، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ومن أهمها: ضرورة الاهتمام ببعد الشراكة كأحد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجى.
- هدفت دراسة **(Ahmad ,et al., 2021)** إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى للمؤسسات التعليمية فى باكستان، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى المتمثلة فى الأبعاد التالية: التفكير بمنطق النظم، الشراكه، الرؤية المستقبلية ، الحدس، والأداء المؤسسى للمؤسسات التعليمية فى باكستان، وقد تم إجراء الدراسة على عدد (10) مؤسسات تعليمية، وتم إجراء الدراسة على عينة عددها (232) مفردة من العاملين فى المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

- وجاءت دراسة **(حسن،وأخرون، 2021)** لتحديد أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجى(المتمثلة فى الأبعاد التالية: الإستشراف والرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكه ، دافعية الإنجاز، الحدس) فى تحسين الأداء التنظيمى فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، ووجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجى مجتمعة تأثيراً إيجابياً فى تحسين الأداء التنظيمى بأبعاده الثلاث وهى: جودة الأداء، رضاء المستفيدين، الأداء المالى، الرقابة الفعالة)، فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى، وقد تم إجراء الدراسة على عينة بلغ عددها (365) مفرده، من مديرو الإدارات والعاملين، والسادة أعضاء هيئة التدريس فى الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى.
- بينما دراسة **(Azomena, et. al., 2021)** درست أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجى على الأداء المؤسسى للمؤسسات التعليمية فى فلنلدا، واستنتجت وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجى(المتمثلة فى الأبعاد التالية: الإستشراف والرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكه ، الحدس)، مجتمعة تأثيراً إيجابياً فى أداء المؤسسات التعليمية فى فلنلدا؛ وقد تم إجراء الدراسة على عدد (6) مؤسسات تعليمية حيث يساعد الذكاء الاستراتيجى فى ترتيب عمليات المؤسسة على نحو أفضل مما يساهم فى تحسين الأداء المؤسسى، كما يساهم الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الرضا الوظيفى ، ويزود الذكاء الاستراتيجى متخذى القرار فى المؤسسات التعليمية بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة والتى تساعد فى تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة، كما يساهم الذكاء الاستراتيجى فى إعطاء مؤشرات للمؤسسة من خلال اتباع منطق التفكير المنظومى، واستشراف المستقبل، والحدس، تساعد فى بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات التعليمية الأخرى .
- وبدراسة وتحليل جوهر، وأهداف، ونتائج الدراسات السابقة التى عرضتها الباحثة، بالنسبة للمجموعة الأولى: وهى الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجى وعلاقته بالأداء المؤسسى، خلصت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى التى تناولتها الدراسات السابقة والأداء المؤسسى، وعلى ذلك نجد أن:

الفرض الرئيسى الأول (ف1) ينص على:

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى خمسه فروض فرعية، وهى:

الفرض الفرعى الأول (ف$_{1/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الثانى (ف$_{2/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الثالث (ف$_{3/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الرابع (ف$_{4/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الخامس (ف$_{5/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

2/7/1 المجموعة الثانية: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية:

- اهتمت دراسة **(زلط، 2018)** بتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى والمقدرة الجوهرية فى الشركة محل الدراسة الميدانية، واستنتجت الدراسة وجود علاقة إرتباط طردية، معنوية بين الذكاء الاستراتيجى، بأبعاده مجتمعه (المتمثلة فى: الإستشراف، الرؤية الاستراتيجية ، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين) والمقدرة الجوهرية (بأبعادها المتعددة وهى: مقدرة اتخاذ القرار، مقدرة القيادة، المقدرة الفكرية، مقدرة الاتصال، مقدرة فرق العمل الجماعى) فى الشركة محل الدراسة الميدانية، وتم تطبيق الدراسة على عدد (120) من العاملين بالبنوك محل الدراسة فى الثلاث مستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الاشرافية)،.
- وسعت دراسة **(الوادى، وأخرون 2022)** إلى تحديد أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجى (المتمثلة فى: إستشراف المستقبل، التفكير المنظم، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الابداع، الحدس) فى تعزيز رأس المال البشرى بأبعاده المتعددة وهى: المهارات، الخبرات، القدرات، المعرفة، الابتكار فى وزارة الصحة فى دولة الكويت، وقد تمت الدراسة على العاملين الاداريين فى المناطق الصحية التابعه لوزارة الصحة فى دولة الكويت، وبلغت عينة الدراسة عدد (338) مفردة، وظهر تأثير الذكاء الاستراتيجى، بأبعاده مجتمعة تأثيراً إيجابياً فى رأس المال البشرى فى وزارة الصحة فى دولة الكويت.

وبدراسة وتحليل جوهر، وأهداف، ونتائج الدراسات السابقة التى عرضتها الباحثة، بالنسبة للمجموعة الثانية: وهى الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجى وعلاقته بالمقدرات الجوهرية، خلصت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد الذكاء الاستراتيجى التى تناولتها الدراسات السابقة والمقدرات الجوهرية، وبناءاً على ما سبق من عرض للمجموعة الثانية من الدراسات السابقة، نجد أن:

الفرض الرئيسى الثانى (ف2) ينص على:

"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية فى شركات الأدوية فى مصر".

3/7/1 المجموعة الثالثة: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسى:

- ركزت دراسة **(Agha,et al.,2012)** على دراسة العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية (المتمثلة فى الأبعاد التالية: الرؤية المشتركة، التعاون، والتمكين)، والأداء التنظيمى، وأيضاً دراسة العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والمزايا التنافسية (ببعديها: المرونة، وسرعة الاستجابة) واستنتجت، وجود علاقة ارتباط طردية، وقوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والأداء التنظيمى ببعديه وهما: النمو، والربحية، وأيضاً توجد علاقة ارتباط طردية، قوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.
- وأشار **(Chiung, et. al., 2013)** إلى دراسة العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية (المتمثلة فى: الموارد، رأس المال البشرى)، والأداء التنظيمى، فى المطار محل الدراسة الميدانية، وتوصل إلى وجود تأثيراً إيجابياً للمقدرات الجوهرية، على الأداء التنظيمى (متمثلاً فى الأداء المالى)، فى المطار محل الدراسة الميدانية.
- ودرس **(Jabbouri,et. al., 2014)** دور أبعاد المقدرات الجوهرية (المتمثلة فى: رأس المال البشرى، التعلم التنظيمى، المقدرات التنظيمية)، فى تحسين الأداء التنظيمى فى البنوك الخاصة فى العراق، وتوصل إلى وجود تأثير إيجابى للمقدرات الجوهرية بأبعادها المتعدده مجتمعه على الأداء المؤسسى، والذى تم قياسه باستخدام الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (وهى: البعد المالى، بعد العملاء، بعد

العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وقد تم إجراء الدراسة على عدد (10) بنوك من البنوك الخاصة العراقية، وعلى عينة مكونة من عدد (200) مدير من مديرى البنوك.

- وقامت دراسة **(الياسرى، وأخرون، 2017)** بدراسة تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية (المتمثلة فى الأبعاد التالية: التعلم التنظيمى، صناعة وتطوير الخدمات المعرفية الجديدة، المشاركة فى الرؤية، البعد التكاملى)، والأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهى: البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، استنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية، موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والأداء المصرفى، ويوجد تأثير إيجابى لأبعاد المقدرات الجوهرية والأداء المصرفى، مما يشير بأن المصارف التى تتوافر لديها مقدرات جوهرية تستطيع تحسين أدائها.
- وأشار **(Atya Nur Aisha, et al., 2018)** إلى دراسة العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية (المتمثلة فى الأبعاد التالية: المقدرات التكنولوجية، المقدرات التسويقية، المقدرات التكاملية، المقدرات الإدارية)، وأبعاد أداء الأعمال (المتمثلة فى : الأداء المالى، أداء العملاء، أداء العمليات الداخلية، أداء العاملين، رأس المال الفكرى)، وتحديد دور البيئة التنظيمية كمتغير معدل بأبعادها (المتمثلة فى: دعم الحكومة، التكنولوجيا المتاحة، السوق المالية) فى العلاقة بين المقدرات الجوهرية وأداء الأعمال، واستنتجت وجود علاقة ارتباط طردية، موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية وأداء الأعمال، ووجود تأثير إيجابى للبيئة التنظيمية كمتغير معدل فى العلاقة بين المقدرات الجوهرية وأداء الأعمال.
- وقام **(عمادى، 2021)** بتحديد دور المقدرات الجوهرية فى تحقيق الأداء المتميز، ودراسة أيضاً تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية على الأداء المتميز، وتم اجراء الدراسة باستخدام أسلوب دراسة الحالة وهى: المؤسسة الميناائية بسكيكدة، وبالتطبيق على عينه قوامها (65) من العاملين الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، واستنتجت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية، موجبة وقوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والأداء المتميز فى المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ووجود أيضاً تأثير إيجابى لأبعاد المقدرات الجوهرية (المتمثلة فى

الأبعاد التالية: التعلم التنظيمى، رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، إدارة التكنولوجية، الموارد التنظيمية والبشرية)،على الأداء المتميز.

وبدراسة وتحليل جوهر، وأهداف، ونتائج الدراسات السابقة التى عرضتها الباحثة، بالنسبة للمجموعة الثالثة: وهى الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية وعلاقتها بالأداء المؤسسى، خلصت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية، بين أبعاد المقدرات الجوهرية التى تناولتها الدراسات السابقة والأداء المؤسسى، وبناءاً على ما سبق من عرض للمجموعة الثالثة من الدراسات السابقة، نجد أن:

الفرض الرئيسى الثالث (ف3) وينص على:

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

4/7/1 المجموعة الرابعة: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى، فى ضوء المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط:

- قام**(ATwa, 2013)** بتحديد أثر الذكاء الاستراتيجى (بأبعاده المتعددة المتمثلة فى: إستشراف المستقبل، التفكير المنظومى، التحالفات الاستراتيجية، الدافعية)، على أداء شركات صناعة التكنولوجيا محل الدراسة الميدانية، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجى بأبعاده المتعددة على الأداء (متمثلاً فى الأبعاد التالية: الحصة السوقية، نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار)، وذلك فى ضوء المرونة الاستراتيجية (بأبعادها المتعددة هى : المرونة التسويقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية) كمتغير وسيط فى العلاقة بينهما فى شركات صناعة التكنولوجيا محل الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجى بأبعاده المتعدده على أداء شركات صناعة التكنولوجيا محل الدراسة الميدانية، وأيضاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجى على الأداء، وذلك فى ضوء المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط فى العلاقة بينهما ، وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من عدد (95) مديراً فى شركات صناعة التكنولوجيا الحيوية فى الصين واسبانيا والأردن، وألمانيا، والولايات المتحدة.

- فـى حـين درس **(Agha, et. al., 2015)** تحديـد أثـر الـذكاء الاسـتراتيجى علـى أداء الشـركات محـل الدراسـة الميدانيـة، وأيضـاً تحديـد أثـر الـذكاء الاسـتراتيجى علـى أداء الشـركات بتوسـيط المرونـة الاسـتراتيجية كمتغيـر وسـيط فـى العلاقـة فـى الشـركات محـل الدراسـة الميدانيـة، وتوصـلت الدراسـة لمجموعـة مـن النتـائج ومـن أهمهـا أن الـذكاء الاسـتراتيجى (بأبعـاده المتعـددة المتمثلـة فـى: إستشـراف المسـتقبل، التفكيـر المـنظم، التحالفـات الاسـتراتيجية، الدافعيـة)، يـؤثر تـأثيراً إيجابيـاً علـى الأداء (ببعديـه: الحصـة السـوقية، نمـو المبيعـات)، فـى الشـركات الميدانيـة، وقـد تمـت الدراسـة علـى عـدد (19) شـركة مـن شـركات التكنولوجيـة المتخصصـة، وبـالتطبيق علـى عـدد (95) مـديراً، وأيضـاً يـؤثر الـذكاء الاسـتراتيجى بأبعـاده مجتمعـه تـأثيراً إيجابيـاً علـى أداء المنظمـة، وذلـك مـن خـلال المرونـة الاسـترتيجية بأبعادهـا المتمثلـة فـى: المرونـة التسـويقية، المرونـة الانتاجيـة، مرونة القدرات، كمتغير وسيط فى العلاقة، فى الشركات محل الدراسة الميدانية.
- وبدراسـة وتحليـل جـوهر، وأهـداف، ونتـائج الدراسـات السـابقة التـى عرضـتها الباحثـة، بالنسـبة للمجموعـة الرابعـة: وهـى الدراسـات المتعلقـة بـدور المقـدرات الجوهريـة فـى العلاقـة بـين الـذكاء الاسـتراتيجى الأداء المؤسسـى، خلصـت الباحثـة إلـى أن هنـاك دور للمقـدرات الجوهريـة فـى العلاقـة بـين الـذكاء الاسـتراتيجى الأداء المؤسسـى، وبنـاءاً على ما سبق من عرض للدراسـات السابقـة، نجد أن:

الفرض الرئيسى الرابع (ف4) ينص على:

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى خمسه فروض فرعية، وهى:

الفرض الفرعى الأول (ف$_{1/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

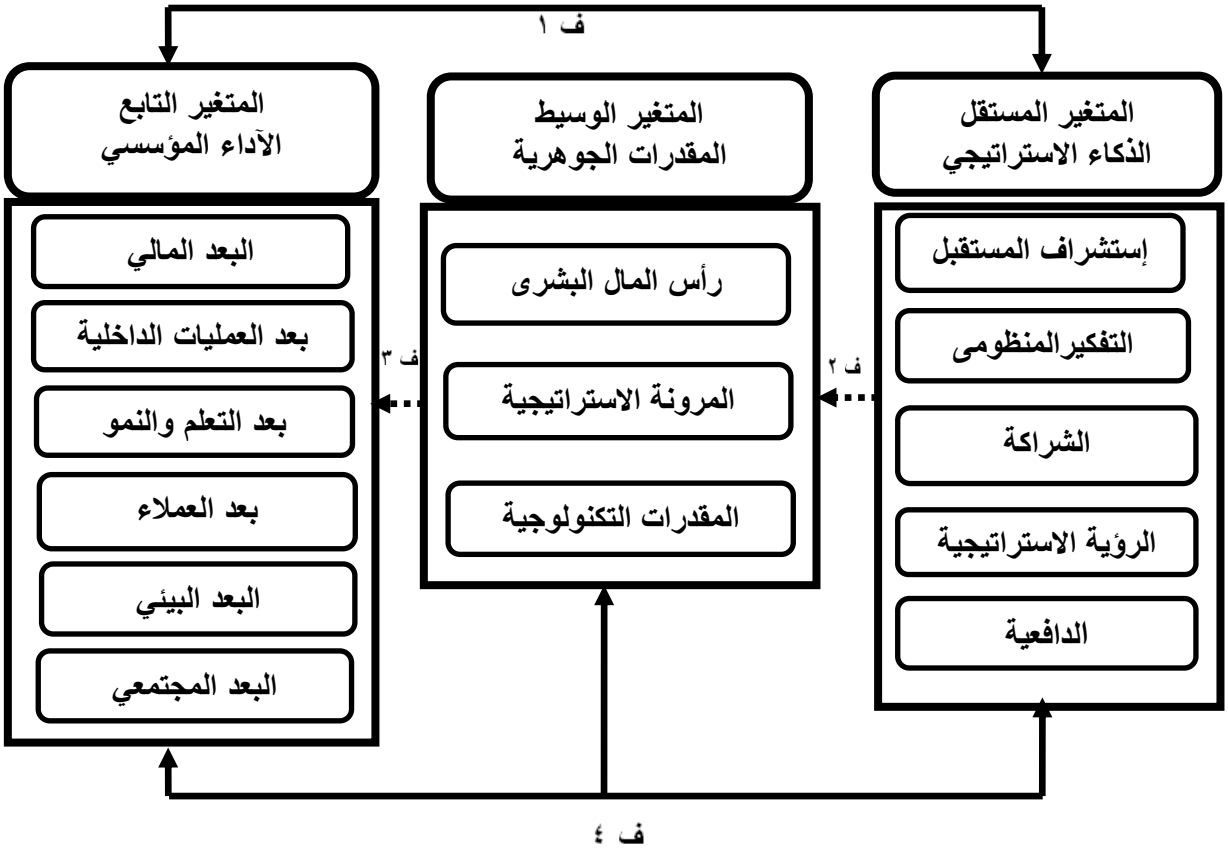
الفرض الفرعى الثانى (ف$_{2/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الثالث (ف$_{3/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الرابع (ف4/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الخامس (ف5/4): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

وتأسيساً على ما تم عرضة من الدراسات السابقة يمكن للباحثة اقتراح نموذج للبحث يضم العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث؛ وذلك كما هو موضح بالشكل التالى رقم (1،1).



شكل رقم (1/1)

نموذج الدراسة المقترح والعلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد علي الدراسات السابقة

8/1 متغيرات البحث وطرق قياسها:

يسعى البحث إلى التعرف على دور المقدرات الجوهرية فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى؛ وعلى ذلك يعتمد البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات، وهم:

- **المتغير المستقل**: وهو الذكاء الاستراتيجى: ويضم خمسة أبعاد وهى: (استشراف المستقبل، التفكير المنظومى، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية)، ويتم قياسه من خلال الاعتماد على مقياس الاستقصاء المستخدم فى دراسة كلا من:

(زبير، 2021؛خليف،2021 ؛عطا الله،2013 ؛Maccoby,et. al,2011)

-**المتغير التابع**: وهو الأداء المؤسسى : ويضم ستة أبعاد وهى:البعد المالى، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئى، الاجتماعى، ويتم قياسه من خلال الاعتماد على مقياس الاستقصاء، المستخدم فى دراسة كلا من.

(حسين، Kaplan,et.al.,1996A؛Kaplan,et.al.,1996,B؛Hubbard,20092017)

- **المتغير الوسيط: وهو المقدرات الجوهرية** ويضم ثلاثة أبعاد فرعية وهى: رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، ويتم قياسها من خلال مقياس الاستقصاء المستخدم فى دراسة كلا من (أبو ليفة، 2016؛عارف،2019 ؛ رمضان، 2018).

9/1 بيانات البحث: لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على كل من البحث المكتبي والبحث الميداني، وذلك على النحو التالى:

1/9/1 البحث المكتبي:استخدمت الباحثة أسلوب البحث المكتبي لتكوين "الخلفية النظرية" للبحث، وتم الحصول على البيانات الثانوية - من مصادرها المختلفة - المتعلقة بموضوع البحث، وأهم مصادر البحث المكتبية التى إعتمدت عليها الباحثة هى:

1- الدراسات المنشورة، وغير المنشورة، والمراجع والدوريات المتعلقة بموضوع البحث.

2- التقارير والنشرات المختلفة؛ والمواقع الالكترونية الرسمية الخاصة بشركات الأدوية فى مصر، والتى تتعلق بالقطاع محل التطبيق.

3- البيانات الثانوية المنشورة المسجلة بسجلات شركات الأدوية فى مصر، والتى تتعلق بالقطاع محل التطبيق.

2/9/1 البحث الميداني: تم من خلالها الحصول على البيانات الأولية؛ من مصادرها الأساسية؛ وذلك لاختبار صحة الفروض، وتحقيق أهداف البحث، بإستخدام قائمة استقصاء لقياس متغيرات البحث.

10/1 الأساليب الإحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات البحث الميداني:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، قامت الباحثة بإستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية (الوصفية Descriptive ، والاستدلالية Inferential)، المتاحة ببرنامج

(SPSS Ver. 25) الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار الخامس والعشرون ؛ بالإضافة إلى استخدام البرنامج الاحصائى **(Warp-PLS V. 8.0)**، وقد قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- قياس الصدق.

2- قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach ALPHA .

3- معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه وكذلك اتجاه العلاقة (طردية/ عكسية).

4- الانحدار الخطى البسيط Simple Regression ويستخدم لقياس واختبار معنوية أثر المتغير المستقل والوسيط، على المتغير التابع ، والانحدار الخطى المتعدد Multiple Regression استخدم لقياس واختبار معنوية أثر المتغيرات المستقلة والوسيطة، على المتغير التابع.

5- معامل التحديد Coefficient of Determination وذلك لقياس قدرة نموذج الانحدار (بسيط/ متعدد) على تفسير التغير فى المتغير التابع.

6- وتم استخدام البرنامج الاحصائى (Warp-PLS V. 8.0)؛ وذلك لتنفيذ (SEM – based PLS) ، تحليل المسار Path Analysis لاختبار العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات الثلاثة لنموذج البحث (المتغير: المستقل، التابع، الوسيط).

11/1 حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلى:

1/11/1 الحدود المكانية للبحث: قامت الباحثة بتطبيق البحث على شركات تصنيع الأدوية فى مصر سواء كانت شركات قطاع خاص أو شركات متعددة الجنسيات أوشركات قطاع أعمال عام ، كمجال للتطبيق.

2/11/1 الحدود الزمنية للبحث: تم تحديد البحث زمنياً بالفترة التى تم تجميع البيانات الأولية خلالها من أكتوبر 2022م، إلى يناير 2023 م.

3/11/1 الحدود العلمية للبحث: تتمثل الحدود العلمية للبحث فى كلا من:

1- توصيف خمسة أبعاد فقط للذكاء الاستراتيجى وهى: استشراف المستقبل، التفكير المنظومى، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية.

2- توصيف ستة أبعاد للأداء المؤسسى وهى ،البعد المالى، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبعد البيئى، والبعد الاجتماعى ، ولم تتطرق البحث الميدانية إلى المؤشرات الكمية؛ وذلك لصعوبة، بل استحالة الحصول على البيانات الخاصة بها.

3- توصيف ثلاثة أبعاد فقط للمقدرات الجوهرية وهى: رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية.

4- تحديد دورالمقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى.

12/1 منهجية البحث الميداني: وفيما يلى تَتَناول البَاحِثة فى هذا الجزء تَحديد مجتمع البحث وعينته، ومَراحل تصميم واختيار عينة البحث، وتحديد نوع وحجم العينة من مجتمع البحث، ومعدل الاستجابة، وكذلك أُسلوب جمع البيانات الميدانية، وفيما يلى عرضاً لذلك:

1/12/1 مجتمع البحث: قامت الباحثة بتطبيق البحث على شركات إنتاج وتصنيع الأدوية فى مصر؛ سواء كانت، شركات القطاع الخاص، أو متعددة الجنسيات، أو شركات قطاع الأعمال العام، وتعتبر صناعة الدواء من أغنى الصناعات وأوسعها انتشارا وأسرعها تطورا؛ لذلك فهى تحتاج إلى اهتمام ودراسات عديدة؛ حتى يمكن النهوض بها لتلحق بركب التطور العلمى الحديث ***ويرجع سبب اختيار هذا القطاع؛ لكونه يعد من القطاعات الاستراتيجية الحيوية والمهمة، ويتضح ذلك من خلال عدة أسباب من أهمها ما يلى.***

1- يعد قطاع الأدوية من أقدم القطاعات الصناعية فى مصر؛ حيث بدأ منذ عام 1939م، وتأتى مصر فى المرتبة 51 بين دول العالم وبنسبة 0,1% من إجمالى صادرات العالم من الدواء، فى حين تأتى فى المرتبة44 بين دول العالم، وبنسبة 0,38% من إجمالى واردات العالم من الدواء، بمعنى (1,9 مليار صادرات مقابل 12,7 مليار واردات) وذلك فى عام 2019م، **(مركز تحديث الصناعة بجمهورية مصر العربية،2023م).** وبَلغت الصَادرات الخاصة بالصناعات الدوائية، نحو 410 مليون دولار أمريكى، فى حين بلغت واردات مصر من المنتجات الدوائية نحو2،61 مليار دولار، مقارنة بـ 271،85 مليون دولار للصادرات وذلك خلال عام ***2019 م*** وفقاً لـ(***قاعدة بيانات الأمم المتحدة للتجارة الدولية***)؛ وبالتالى تفوق وارداتنا من المنتجات الدوائية صادراتنا بنحو 9 أضعاف.

2- تمتلك مصر أكثر من 700 خط انتاج ، 70000 صيدلية على مستوى الجمهورية ، ويوجد 152 مصنع للأدوية، بالإضافة إلى ما يقرب من40 مصنعاً جديداً تحت الإنشاء ، **(مركز تحديث الصناعة بجمهورية مصر العربية،2023م)**، وبالإضافة إلى ما يقرب من 70 مصنعاً جديد؛ وهو ما ينعكس

إيجابياً على توفير عشرات الألاف من فرص العمل وتوفير العديد من العملات الأجنبية (اتحاد الصناعات المصرية 2016م)، و يساهم قطاع الأدوية فى مصر بعمالة (سواء كان العاملين فى قطاع الأدوية، ومستحضرات التجميل، الأجهزة الطبية) تقدر بحوالى 140000 عامل ،**(مركز تحديث الصناعة بجمهورية مصر العربية،2023م)**، ويساهم أيضاً قطاع الأدوية بعمالة **(وذلك، فى الشركات التابعة فقط للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية)** تقدر بحوالى 21394 ألف عامل ، حتى عام 2019م،(**الهيئة العامة للاستثمار 2023م**).

3- عدم وجود مصانع لإنتاج المواد الخام من الأدوية؛ وذلك لإقتصار إستيرادها من الخارج؛ حيث يتم استيراد ما يفوق 80%، من المواد الخام التى تستخدم فى الانتاج.

وقد قامت الباحثة بالتركيز على شركات تصنيع الأدوية فى مصر (سواء كانت تابعة: للقطاع الخاص، أوللقطاع المتعدد الجنسيات، أو لقطاع الأعمال العام)؛ وذلك لأن طبيعة شركات التصنيع تتلاءم بشكل كبير مع طبيعة موضوع البحث؛ حيث يتوافر بها الخصائص والمعايير المطلوب دراستها.

- وبالرجوع للبيانات الصادرة عن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة حتى 2022/6/30 م، ومركز معلومات قطاع الأعمال العام، تبين أن عدد شركات إنتاج وتصنيع الأدوية فى مصر عدد (60) شركة من حيث نمط الملكية، منها عدد (37) شركة من شركات قطاع تصنيع الأدوية المنتمية للقطاع الخاص، ومنها عدد (15) شركة من شركات قطاع تصنيع الأدوية المنتمية للقطاع المتعدد الجنسيات ومنها عدد (8) شركة من شركات قطاع تصنيع الأدوية المنتمية لقطاع الأعمال العام.

2/12/1ع َينة البحث: قَامت الباحثة بتحديد عينة البحث على مرحلتين، حيث تم فى **المرحلة الأولى** تحديد عينة البحث من الشركات، وفى **المرحلة الثانية** تم تحديد مفردات (داخل كل شركة) عينة البحث.

أولاً: المرحلة الأولى: تَحديد شركات عينة البحث: نظراً لِصغر حجم مجتمع البحث من الشركات، حيث يَبلغ 60 شركة لانتاج وتصنيع الأدوية (منها 37 شركة قطاع خاص، 15 شركة متعددة الجنسيات، و8 شركات قطاع أعمال عام)، فقد تم سَحب عينة نسبتها 25% من هذه الشركات، ومن ثم تصبح عينة البحث (من الشركات) التى تم سَحبها هى (15) شركة، منها 9 شركات قطاع خاص، و4 شركة متعددة الجنسيات ، و2 شركة قطاع أعمال عام، بطريقة التوزيع المتناسب، وقد أسفرت عملية السَحب العشوائى عن الشركات الأتية:

1-شركات القطاع الخاص:(شركة ابن سينا فارما، الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إيبيكو)، شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما، شركة سيديكو، شركة المهن الطبية، الشركة الفرعونية لتصنيع وتوزيع الأدوية (فاروفارما، شركة راميدا فارما للأدوية، شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية (BIG) ، شركة مينا فارما للأدوية.

2-الشركات متعددة الجنسيات:(شركة جلاكسو سميث كلاين (GSK)، شركة نوفارتيس، شركة جلوبال للأدوية، شركة استرازينكا) .

3-شركات قطاع الأعمال العام:(شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية، شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماويـــة).

ثانياً: المرحلة الثانية: تَحديد المفردات (الأشخاص) عينة البحث:

قامت الباحثة بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل من المديرين فى المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العُليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية) بكل شركة من الشركات محل البحث الميداني، **وذلك لأن موضوع البحث يمس كل من يؤدى عملاً إدارياً داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن موضوع البحث له جانب فنى وجانب إدارى**، وقد تَم استخدام قانون حِساب حجم العينة لمعرفة عدد المفردات الواجب سَحبها من مجتمع البحث ؛ وكذلك استخدام أسلوب التوزيع المتناسب لتوزيع مفردات البحث على القطاعات عينة البحث ، وأيضاً على المستويات الإدارية الثلاثة

توزيع عينة البحث: قامت الباحثة بتوزيع عينة البحث على مرحلتين كما يلى:

أ- توزيع عينة البحث على الثلاث قطاعات (القطاع الخاص، والقطاع متعددة الجنسيات، والأعمال العام)؛ باستخدام طريقة التوزيع المتناسب.

ب- توزيـــع عينـــة البحث علـــى المستويـــات الإداريـــة الثلاثـــــــة (الإدارة العُليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية) لقطاعات عينة البحث (الخاص، متعدد الجنسيات، والأعمال العام) باستخدام طريقة التوزيع المتناسب السابق عرضها.

ويوضح الجدول رقم (3/1) أيضاً عينة البحث على المستويات الإدارية الثلاثة لقطاعات عينة البحث (الخاص، متعدد الجنسيات، والأعمال العام).

جدول رقم (3/1)
عدد مفردات عينة البحث وتوزيع العينة بالنسبة للثلاث قطاعات عينة البحث
(الخاص ، ومتعدد الجنسيات ، والأعمال العام) على المستويات الإدارية الثلاثة

القطاع	اسم الشركة	عدد مفردات العينة			إجمالى عدد مفردات العينة فى الثلاث مستويات الإدارية الثلاثة
		فى مستوى الإدارة العليا	فى مستوى الإدارة الوسطي	فى مستوى الإدارة الاشرافية	
شركات القطاع الخاص	1- شركة ابن سينا فارما	5	15	23	43
	2- الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية (إيبيكو).	6	14	22	42
	3- شركة الدلتا للصناعات الدوائية (دلتا فارما).	3	7	8	18
	4- شركة سيديكو	3	14	20	37
	5- شركة المهن الطبية	2	7	26	35
	6- الشركة الفرعونية لتصنيع وتوزيع الأدوية (فاروفارما)	2	6	15	23
	7- شركة راميدا فارما للأدوية	4	6	10	20
	8- شركة بيو أورجينال للصناعات الدوائية (BIG)	2	3	4	9
	9- شركة مينا فارما للأدوية	2	5	7	14
الاجمالي		29	77	135	241
شركات القطاع المتعددة الجنسيات	1- شركة جلاكسو سميث كلاين (GSK)	2	8	25	35
	2- شركة نوفارتس	2	8	25	35
	3- شركة جلوبال للأدوية	3	7	12	22
	4- شركة استرازينكا	2	1	5	8
الاجمالي		9	24	67	100
شركات القطاع العام	1- شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية.	4	10	17	31
	2- شركة النيل للأدوية والصناعات الكيماوية.	4	9	15	28
الاجمالي		8	19	32	59

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على :
- بيانات الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، حتى الفترة حتى الفترة 2022/8/6م.
- سجلات العاملين بالشركات محل البحث الميداني، وذلك فى الفترة ما بين 2022/10/1م، إلى 2023/1/13م.
- نتائج معادلة التوزيع المتناسب.

وقد قامت الباحثة باستخدام مزيج من طرق جمع البيانات (وهى طريقة: المقابلة الشخصية، والتليفون، البريد الالكترونى)، (العاصى،2021)، فى استيفاء قوائم الاستقصاء؛ وذلك بما يتناسب مع ظروف المستقصى منهم داخل كل شركة من الشركات محل البحث الميدانية.

3/13/1 مُعَدل الاسِتِجَابة: وتحسباً لعدم استجابة بعض مفردات عينة الدراسة على استمارة الاستقصاء، وحرصاً من الباحثة على زيادة درجة الدقة فى نتائج التحليل الإحصائى للبيانات، فإن

الباحثة حددت حجم العينة بـ400 مفردة تم توزيعها على ثلاث قطاعات لعينة البحث (الخاص، متعددة الجنسيات، والأعمال العام) ، واستبعد منهم عدد 40 استمارة كانت غير كاملة ويوجد بها إجابات ناقصة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائى على 360 استمارة. وبذلك فقد بلغ معدل الاستجابة الكُلى 90% بالنسبة لقطاعات عينة البحث، للاستمارات الموزعة، ونسبة 99,7% من العينة المستهدفة، وتَرى الباحثة أنها نِسبة تَصلح لإتمام البحث.

4/12/1أسلوب جمع البيانات الميدانية:استخدمت الباحثة أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات الميدانية، وتتضمن هذه النقطة مرحلتين مرحلة الإعداد، مرحلة التقنين، وفيما يلى عرض لكلاً منها.

أولاً: مرحلة الإعداد:قَامت الباحثة – إعتماداً على المراجع والدوريات المتصلة بموضوع البحث - بتحديد الأبعاد الأساسية لكل من الذكاء الاستراتيجى، والأداء المؤسسى، وكذلك المقدرات الجوهرية، فى الشركات محل البحث الميدانية؛ وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على ثلاث أقسام:

يَختص القسم الأول: بقياس المتغير المستقِل وهو الذكاء الاستراتيجى؛ و يتكون هذا القسم من 25 عبارة موزعة على عدد خمسة أبعاد.

ويَختص القسم الثانى: بقياس المتغير التَابع وهو الأداء المؤسسى، ويحتوى هذا القسم على عدد 47عبارة موزعة على عدد ستة أبعاد.

ويَختص القسم الثالث: بقياس المتغير الوسيط وهو المقدرات الجوهرية، ويحتوى هذا القسم على عدد 19 عبارة موزعة على عدد ثلاثة أبعاد.

وقد استخدمت الباحثة مِقياس لِيكَرت الخُمَاسى لقياس استجابة المُستقصى منهم لِكل عبارة من العِبارات التى تتضمنها القائمة، والذى تَراوحت درجاته بين الواحد الصحيح والخمس درجات.

ثانياً: مرحلة تقنين أداة جمع البيانات: وتنطوى تلك المرحلة على اختبارى الصدق والثبات.

أولاً: تَحليل الصدق والثبات لأداة البحث:

يتناول هذا الجزء من البحث الميداني تحليل الصدق والثبات لأداة البحث؛ وذلك بهدف التأكد من صلاحية الأداة (قبل استخدامها) من خلال قياس الصدق والثبات لها.

أ- قياس الصدق:

يُشير صِدق المقياس إلى مَدى قُدرة ومناسبة المِقياس لقياس ما يرغب الباحث فى قياسه فعلاً (العاصى، 2021)، وقامت الباحثة باستخدام **طريقة شمولية محتوى القائمة** للتحقق من صدق قائمة الاستقصاء؛ حيث تم عرض قائمة الاستقصاء على نخبة متخصصة من أساتذة الإدارة ببعض

الجامعات المصرية(*)؛ وذلك قبل اعتمادها بشكل نهائى، وهو ما استوجب على الباحثة إجراء بعض التعديلات (سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة) تم أخذها فى الاعتبار.

ب- قياس الثَبات:

يُشير مفهوم الثبات إلى مَدى قُدرة المقياس على إعطاء نفس الدرجات أو القيم لنفس المفردة إذا ما تكررت عملية القياس؛ أى أن مقياس الثبات يحدد درجة خُلو المِقياس من الأخطاء العشوائية؛ ولذلك فإنه يؤدى إلى نفس النتائج أو إلى نتائج متوافقة فى كل مرة يتم فيه إعادة القياس(العاصى، 2021)، وقامت الباحثة باستخدام **طريقة مدى توافق أو تجانس محتويات المقياس بإستخدام معامل ألفا كرونباخ**، للتأكد من ثبات المقياس، واعتبار المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيمة معامل ألفا (0.6). وكذلك قامت الباحثة باختبار ثبات التركيب الداخلي "CR" Composite Reliability لمتغيرات الاستقصاء، واعتبار مقياس CR مقبولاً عند تجاوز قيمته (0.7) (Kock, 2017)، وكما يتضح من النتائج في الجدول رقم (4/1) فإن الاستقصاء يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات.

جدول رقم (4/1)
قياس درجة ثبات متغيرات البحث بأبعادها المتعددة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	الأبعاد	معامل ألفاكرونباخ	CR	AVE
الذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل)	استشراف المستقبل	0.797	0.861	0.554
	التفكير المنظومي	0.748	0.832	0.501
	الرؤية الإستراتيجية	0.763	0.842	0.520
	الدافعية	0.744	0.831	0.504
	الشراكة	0.861	0.896	0.591
الأداء المؤسسي (المتغير التابع)	البُعد المالي	0.768	0.835	0.522
	بُعد العمليات الداخلية	0.857	0.889	0.503
	بُعد التعلم والنمو	0.840	0.878	0.501
	بُعد العملاء	0.823	0.869	0.502
	البُعد البيئي	0.827	0.870	0.511
	البُعد الاجتماعي	0.828	0.868	0.508
المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)	رأس المال البشري	0.812	0.876	0.639
	المرونة الإستراتيجية	0.878	0.904	0.542
	المقدرات التكنولوجية	0.751	0.829	0.551

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0.

ويتضح من نتائج التحليل السابق عرضها بالجدول رقم (4/1) ثبات قائمة الاستقصاء، حيث قد تراوحت قيم معامل ألفا لجميع المتغيرات من (0.744) إلى (0.878)، وتراوحت قيم ثبات

(*) حيث تم توزيع قائمة الاستقصاء على مجموعة من أساتذة الإدارة المتخصصين فى نفس المجال وعددهم (23)؛ وذلك لتحكيم قائمة الاستقصاء وابداء التعديلات.

التركيب من (0.829) إلى (0.904)، وأيضاً تراوحت قيم AVE من (0.501) إلى (0.639)، وجميع تلك القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، وهو ما يشير إلى ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث الميداني، **مما يعنى أن قائمة الاستقصاء المستخدمة سوف تعطى نفس النتائج عند تكرار استخدامها فى دراسة أخرى.**

13/1 نتائج البحث الميدانى:

1/13/1 نتائج اختبار الفرض الرئيسى الأول ومناقشتها: **يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسى الأول من فروض البحث؛ ومناقشتها. وينص هذا الفرض على: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".**

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى خمسه فروض فرعية، وهى:

الفرض الفرعى الأول (ف1/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الثانى (ف2/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الثالث (ف3/1): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الرابع (ف4/1):"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤيةالاستراتيجية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الخامس (ف5/1):" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

ويتم عرض ومناقشة نتائج اختبارها فى الجزء التالى:

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسى الأول، فقد قامت الباحثة باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث (الذكاء الاستراتيجى، الأداء المؤسسى)، و**يبين الجدول رقم (5/1) العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث:**

جدول رقم (5/1)

العلاقة الارتباطية بين متغيرى البحث (الذكاء الاستراتيجى، الأداء المؤسسى)

متغيرات البحث	الأداء المؤسسى		
	معامل بيرسون	الدلالة	نتيجة الاختبار
الذكاء الاستراتيجى	814،0 **	000،0	يوجد علاقة طردية، قوية ومعنوية
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.			

يتضح من الجدول رقم (5/1) ما يلى:

أ- أن العلاقة بين متغيرى البحث (الذكاء الاستراتيجى، الأداء المؤسسى)، طردية وهو ما تؤكده الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.

ب- قوة العلاقة بين متغيرى البحث ، وهو ما يؤكده قيمة معامل الارتباط؛ حيث بلغت 0،814 (وهى أكبر من 0،5).

ج- معنوية العلاقة بين متغيرى البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%،1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.

ثانياً: تحليل الانحدار:

يتطلب تقدير نموذج الانحدار التأكد من توافر مجموعة من الفروض (الاشتراطات) (عاشور، وسالم، 2002)؛ حيث أن توافرها يشير إلى وجود معادلة انحدار قادرة على التحليل والتفسير والتنبؤ بالمتغير التابع، بمعلومية متغير أو عدد من المتغيرات الفرعية، ومن أهم هذه الفروض ما يلى:

1- **مشكلة الارتباط الذاتى بين الأخطاء:** ويستخدم اختبار دربن واطسون Durbin-Watson للكشف عن مدى وقوع النموذج فى مشكلة الارتباط الذاتى بين الأخطاء أم لا، وبحسابه توصلت الباحثة من هذا الاختبار إلى معاملات، ووجد أنه لا يوجد ارتباط ذاتى فى ظل هذه المعاملات لجميع النماذج المقدرة؛ حيث تخطت قيمة الاختبار فى كافة اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد **القيمة المعيارية لهذا الاختبار وقدرها 1،5**، مما يؤكد عدم وجود ارتباط ذاتى بين الأخطاء.

2- **مشكلة الإزدواج الخطى Multicollinearity:** وتم قياس معامل التضخم " VIF " فوجد أن جميع قيم معاملات التضخم لمتغيرات جميع نماذج الانحدار لم تتجاوز **الدرجة المعيارية لهذا الاختبار وهى 10** حيث بلغت أقصى قيمة لمعامل التضخم فى النماذج المقدرة (3.825)؛ وهو ما يعنى عدم وقوع نماذج الانحدار الخطى المتعدد المقدرة فى هذه المشكلة من مشاكل القياس.

3- **اعتدالية الأخطاء العشوائية:** وتم استخدم اختبار كولولمجروف سمينروف، ووجد أن الفرض متحقق وأن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعى لجميع نماذج الانحدار المقدرة؛ **حيث كانت نتيجة الاختبار غير دالة إحصائيا**؛ بمعنى قبول فرض العدم وهو أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعى.

ومما سبق يتضح تحقق أهم شروط استخدام نموذج الانحدار وخلو نماذج الانحدار المقدرة من أية مشاكل قياسية تؤثر فى نتائجها، ويمكن عرض نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد على النحو التالى:

نموذج الانحدار الخطى البسيط: يوضح الجدول رقم (6/1) أثر الذكاء الاستراتيجى (كمتغير مستقل) على الأداء المؤسسى (كمتغير تابع).

جدول رقم (6/1)
أثر الذكاء الاستراتيجى على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة اختبار Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	951،0	266،8	000،0	283،703	000،0	3،66	908،1	0.256
الذكاء الاستراتيجى	765،0	519،26	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (1/ 6) ما يلى:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة للذكاء الاستراتيجى ، وله أثر طردى معنوى على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ أى أن كُلما زادت قوة الذكاء الاستراتيجى يزداد الأداء المؤسسى، والعكس بالعكس.

- بلغ معامل التحديد (66,3%)؛ وهذا يعنى أن الذكاء الاستراتيجى (المتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (66,3%) وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الذكاء الاستراتيجى للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (33,7%) فتعنى أن هناك متغيرات (عوامل) أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (33,7%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الذكاء الاستراتيجى، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من الذكاء الاستراتيجى، بالشركة ساهم فى تحسين الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف الذكاء الاستراتيجى، انخفض معه الأداء المؤسسى.

- وهذا يعنى أن الأداء المؤسسى يتطلب مهارات تتوافر فى أدوات وعناصر الذكاء الاستراتيجى، والتى تمثل أبعاده الفرعية، أى أن المؤسسات التى يتوافر بها أدوات الذكاء استراتيجى، يكون لديها القدرة على التنبؤ بالفرص والمخاطر، وقراءة الظروف المستقبلية، والقدرة على تشخيص أسباب المشكلات، ومواجهه الاحتمالات المتعددة، والقدرة على تحفيز العاملين، ودفعهم لتنفيذ تصورات قطاع الأدوية فى مصر، وتتحسن معدلات أدائها؛ وتتفق هذه النتيجه مع دراسة (Kirilov,et .al, 2019) .

- **نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسى الأول ومناقشتها.**

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفروض الفرعية من الفرض الرئيسى الأول، ومناقشتها. وتنص هذه الفروض الفرعية على:

الفرض الفرعى الأول (ف$_{1/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الثانى (ف$_{2/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الثالث (ف$_{3/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الرابع (ف$_{4/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

الفرض الفرعى الخامس (ف$_{5/1}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر".

ولاختبار مدى صحة هذه الفروض الفرعية الخمسة؛ فقد قامت الباحثة باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرات البحث (أبعاد الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى):

يبين الجدول رقم (7/1) العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى.

جدول رقم (7/1)

العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى

أبعاد الذكاء الاستراتيجى / الأداء المؤسسى	استشراف المستقبل		التفكير المنظومى		الشراكة		الرؤية الاستراتيجية		الدافعية	
	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون	الدلالة Sig.	معامل بيرسون	الدلالة Sig.
الأداء المؤسسى	0,665	0,000	0,682	0,000	0,568	0,00	0,741	0,00	0,721	0,000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.

يتضح من الجدول رقم (7/1) ما يلى:

أ- بالنسبة للأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى:

- أن العلاقة بين الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى (وهى: استشراف المستقبل، والتفكير المنظومى، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية)، والأداء المؤسسى، طردية وهو ما تؤكده الإشارة الموجبة لمعاملات ارتباط بيرسون.
- قوة العلاقة بين الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى ، وهو ما يؤكد قيمة معامل الارتباط؛ حيث كانت أكبر من 0.5.
- معنوية العلاقة بين الأبعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى عند مستوى معنوية أقل من 5%،1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معاملات الارتباط.

- وفيما يلى الانحدار الخطى المتعدد لدراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجى على الأداء المؤسسى

ويوضح الجدول رقم (8/1) أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسى .

جدول رقم (8/1)
أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	1,704	12,508	000،0	283.789	000،0	2،44	969،1	0.244
استشراف المستقبل	0,551	16,846	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (8/1) ما يلى:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة لإستشراف المستقبل، وله أثر طردى معنوى على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ أى أن كُلما زادت قوة استشراف المستقبل يزداد الأداء المؤسسى، والعكس بالعكس.

- بلغ معامل التحديد (44,2%)؛ وهذا يعنى أن استشراف المستقبل يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (44,2%) وهى نِسبة تُظهر قُدرة تفسير استشراف المستقبل للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (55,8%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف استشراف المستقبل – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (55,8%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن استشراف المستقبل، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من الذكاء الاستراتيجى، بالشركة ساهم فى تحسين الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف الذكاء الاستراتيجى، انخفض معه الأداء المؤسسى.

2-نموذج الانحدار الخطى لاختبار أثر التفكير المنظومى على الأداء المؤسسى:

ويوضح الجدول رقم (9/1) أثر التفكير المنظومى على الأداء المؤسسى .

جدول رقم (9/1)
أثر التفكير المنظومى على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالة Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	1,769	13,970	000،0	311,049	000،0	46,5	975،1	0.186
التفكير المنظومى	558،0	17,637	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (9/1) ما يلى:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة التفكير المنظومي، وله أثر طردى معنوى على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ أى أن كُلما زادت قوة الذكاء الاستراتيجى يزداد الأداء المؤسسى، والعكس بالعكس.
- بلغ معامل التحديد (46,5%)؛ وهذا يعنى أن التفكير المنظومي يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (46,5%) وهى نِسبة تُظهر قُدرة تفسير التفكير المنظومي للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (53,5%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف التفكير المنظومي – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (53,5%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن التفكير المنظومي ، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من التفكير المنظومي ، بالشركة ساهم فى تحسين الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف التفكير المنظومي ، انخفض معه الأداء المؤسسى.

3- نموذج الانحدار الخطى لاختبار أثر الشراكة على الأداء المؤسسى:

ويوضح الجدول رقم (10/1) أثر الشراكة على الأداء المؤسسى .

جدول رقم (10/1)
أثر الشراكة على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة اختبار Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	2,494	21,582	000،0	170,449	000،0	32,3	920،1	0.112
الشراكة	0,390	13,056	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (10/1) ما يلى:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة للشراكة، وله أثر طردى معنوى على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ أى أن كُلما زادت قوة الشراكة يزداد الأداء المؤسسى، والعكس بالعكس.

- قيمة معامل التحديد بلغت (32,3%)؛ وهذا يعنى أن الشراكة تساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (32,3%) وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الشراكة للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (67,7%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشراكة – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (67,7%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الشراكة، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من الشراكة، بالشركة ساهم فى تحسين الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف الشراكة، انخفض معه الأداء المؤسسى.

4- نموذج الانحدار الخطى لاختبار أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسى:

ويوضح الجدول رقم (11/1) أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسى .

جدول رقم (11/1)
أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	1,358	10,719	000،0	434,942	000،0	54,9	962،1	0.278
الرؤية الاستراتيجية	642،0	855،20	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (11/1) ما يلى:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة للرؤية الاستراتيجية، وله أثر طردى معنوى على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ أى أن كُلما زادت قوة الرؤية الاستراتيجية، يزداد الأداء المؤسسى، والعكس بالعكس.
- بلغت قيمة معامل التحديد (54,9%)؛ وهذا يعنى أن الرؤية الإستراتيجية تساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (54,9%) وهى نِسبة تُظهر قُدرة تفسير الرؤية الإستراتيجية للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (45,1%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الرؤية الإستراتيجية – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (45,1%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الرؤية الإستراتيجية، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة من الرؤية الإستراتيجية ، بالشركة ساهم فى تحسين الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف الرؤية الإستراتيجية، انخفض معه الأداء المؤسسى.

6- نموذج الانحدار الخطى لاختبار أثر الدافعية على الأداء المؤسسى:

ويوضح الجدول رقم (12/1) أثر الدافعية على الأداء المؤسسى .

جدول رقم (12/1)
أثر الدافعية على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T المحسوبة	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	2,115	21,959	٠,000	386,550	٠,000	51,9	2,011	٠,094
الدافعية	0,491	19,661	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (12/1) ما يلى:

- أظهرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة للدافعية، وله أثر طردى معنوى على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ أى أن كُلما زادت قوة الدافعية يزداد الأداء المؤسسى، والعكس بالعكس.
- بلغت قيمة معامل التحديد (51,9%)؛ وهذا يعنى أن الدافعية يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (51,9%) وهى نِسبة تُظهر قُدرة تفسير الدافعية للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (48,1%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الدافعية – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (48,1%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الدافعية، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من الدافعية ، بالشركة ساهم فى تحسين الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعف الدافعية، انخفض معه الأداء المؤسسى.

والنتيجة النهائية بناءاً على ما سبق هى قبول الفرض الرئيسى الأول من فروض البحث (ف1).

وأيضاً، قبول الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الرئيسى الأول، ف$_{1/1}$، ف$_{2/1}$، ف$_{3/1}$،ف$_{4/1}$، ف$_{5/1}$.

2/13/1 نتائج اختبار الفرض الرئيسى الثانى ومناقشتها: يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسى الثانى ومناقشتها. وينص هذا الفرض على (ف2): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية فى شركات الأدوية فى مصر".

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسى الثانى، فقد قامت الباحثة باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث (الذكاء الاستراتيجى، المقدرات الجوهرية).

يبين الجدول رقم (13/1) العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث

جدول رقم (13/1)
العلاقة الارتباطية بين متغيرى البحث (الذكاء الاستراتيجى، المقدرات الجوهرية)

متغيرات البحث	المقدرات الجوهرية		
	معامل بيرسون	الدلالة	نتيجة الاختبار
الذكاء الاستراتيجى	0,717 **	0,000	**يوجد علاقة طردية، قوية ومعنوية**
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.			

يتضح من الجدول رقم (13/1) ما يلى:

أ- أن العلاقة بين متغيرى البحث ، طردية وهو ما تؤكده الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.

ب - قوة العلاقة بين متغيرى البحث ، وهو ما يؤكده قيمة معامل الارتباط؛ حيث بلغت 0,717 .

ج - معنوية العلاقة بين متغيرى البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%،1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.

ثانياً: تحليل الانحدار:

1- نموذج الانحدار الخطى البسيط:

يوضح الجدول رقم (14/1) أثر الذك

جدول رقم (14/1)
أثر الذكاء الاستراتيجى على المقدرات الجوهرية

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	1,174	7,812	0,000	3,78.050	0,000	51,4	1,944	0,198
الذكاء الاستراتيجى	0,733	19,444	0,000					
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.								

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (14/1) ما يلى:

- أسفرت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة للذكاء الاستراتيجى ، وأثرها على المقدرات الجوهرية؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة وتعزيز المقدرات الجوهرية؛ كُلما زادت قوة الذكاء الاستراتيجى والعكس بالعكس.

- بلغ معامل التحديد (51,4%)؛ وهذا يعنى أن الذكاء الاستراتيجى (المتغير المستقل) تساهم فى تفسر التغير فى المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) بنسبة مقدارها (51,4%) وهى نِسبة تُظهر قُدرة تفسير الذكاء الاستراتيجى فى زيادة وتعزيز المقدرات الجوهرية، أما النسبة الباقية ومقدارها (48,6%) فتعنى أن هناك متغيرات أو عوامل أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر فى زيادة أو تعزيز المقدرات الجوهرية؛ ويبلغ تأثيرها (48,6%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن الذكاء الاستراتيجى، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير المقدرات الجوهرية ؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من الذكاء الاستراتيجى، بالشركة زادت المقدرات الجوهرية، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعفت الذكاء الاستراتيجى، انخفضت معها المقدرات الجوهرية.
- **ولقياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية؛ فقد استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطى المتعدد، ويوضح الجدول رقم (15/1) ذلك.**

جدول رقم (15/1): أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجى على المقدرات الجوهرية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار β	قيمة t	الدلالة Sig	VIF
المقدار الثابت	0,824	5,787	0,000	-
استشراف المستقبل	0,247	5,475	0,000	250،2
التفكير المنظومى	0,160	3,613	0,000	226،2
الشراكة	- 0,063	-1,881	0,061	825،1
الرؤية الاستراتيجية	0,378	7,630	0,000	470،2
الدافعية	0,078	2,278	0,023	910،1
معامل التحديد = 60,6 %				
قيمة F = 108,739 دلالة F = 0,000				
قيمة اختبار Durbin-Watson = 2,090				
دلالة اختبار كولمجروف سمينروف = 0.234				
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.				

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (1/ 15) ما يلى :

- أشارت النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، 1%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بالمقدرات الجوهرية بمعلومية مدى توافر الأبعاد المتعددة للذكاء الاستراتيجى.

- بلغ معامل التَحديد (60,6%)، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجى تُساهم فى تُفسر التغير فى المتغير الوسيط وهو المقدرات الجوهرية، بنسبة مقدارها (60,6%)، وهى نسبة عالية تُظهر قدرة تفسير أبعاد الذكاء الاستراتيجى والمقدرات الجوهرية، أما النسبة الباقية ومقدارها (39,4%)؛ فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف أبعاد الذكاء الاستراتيجى– تؤثر إيجابياً ومعنوياً على المقدرات الجوهرية ويبلغ تأثيرها (39,4%).
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن أبعاد الذكاء الاستراتيجى جميعها، تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على المقدرات الجوهرية، وذلك بإستثناء البعد الخاص بالشراكة.

3/13/1 نتائج اختبار الفرض الرئيسى الثالث ومناقشتها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسى الثالث من فروض البحث ؛ **ومناقشتها. وينص هذا الفرض على (ف3):**

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر ".

يتم عرض ومناقشة نتائج اختبارها فى الجزء التالى:

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسى الثالث؛ فقد قامت الباحثة باستخدام كلاً من:

أولاً: العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث (المقدرات الجوهرية، الأداء المؤسسى).

يبين الجدول رقم (16/1) العلاقة الارتباطية لمتغيرى البحث:

جدول رقم (16/1)
العلاقة الارتباطية بين متغيرى البحث (المقدرات الجوهرية، الأداء المؤسسى)

متغيرات البحث	الأداء المؤسسى		
	معامل بيرسون	الدلالة	نتيجة الاختبار
المقدرات الجوهرية	0,858 **	0,000	يوجد علاقة طردية، قوية ومعنوية
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.			

يتضح من الجدول رقم (16/1) ما يلى:

- أن العلاقة بين متغيرى البحث، طردية وهو ما تؤكده الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.
- قوة العلاقة بين متغيرى البحث ، وهو ما يؤكده قيمة معامل الارتباط؛ حيث بلغت 0,858 (وهى أكبر من 0,5).
- معنوية العلاقة بين متغيرى البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%،1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.
- **وتتفق هذه النتيجه مع نتيجة دراسة** (Agha,et al.,2012؛Jabbouri, et al.,2014؛ Atya,et al.,2018؛ الشمرى، 2017؛الياسرى، 2017؛عيدان، 2019؛ عمادى2021).

ثانياً: تحليل الانحدار:

1- نموذج الانحدار الخطى البسيط:

يوضح الجدول رقم (17/1) أثر المقدرات الجوهرية (كمتغير وسيط) على الأداء المؤسسى(كمتغير تابع).

جدول رقم (17/1)

أثر المقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسى

بيان	معاملات الانحدار β	قيمة T	دلالة T Sig.	قيمة F	دلالةF Sig.	معامل التحديد %	قيمة Durbin-Watson	دلالة اختبار كولمجروف سمينروف
المقدار الثابت	0,765	7,474	0,000	999,545	0,000	73,6	2,080	0,106
المقدرات الجوهرية	0,789	31,616	000،0					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج SPSS Ver. 25.

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (17/1) ما يلى:

- أكدت النتائج باستخدام تحليل الانحدار البسيط أن النموذج معنوى إحصائياً بالنسبة للمقدرات الجوهرية، وأثرها على الأداء المؤسسى؛ حيث كانت دلالة اختبار (F) أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%، مما يعنى إمكانية الاعتماد على النموذج فى التنبؤ بزيادة الأداء المؤسسى؛ كُلما زادت قوة المقدرات الجوهرية والعكس بالعكس.

- بلغ معامل التحديد (73,6%)؛ وهذا يعنى أن المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) تساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (73,6%)؛ وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير المقدرات الجوهرية للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (26,4%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف المقدرات الجوهرية– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (26,4%).

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار للنموذج المقدر أن المقدرات الجوهرية، ذات تأثير طردى ومعنوى على متغير الأداء المؤسسى؛ حيث كانت قيمة الدلالة لاختبار t أقل من مستوى المعنوية المحدد بـ 5%؛ ويعنى أن كُلما توافرات درجة عالية من المقدرات الجوهرية، بالشركة زاد الأداء المؤسسى ، والعكس بالعكس؛ فكلما ضعفت المقدرات الجوهرية، انخفض معها الأداء المؤسسى.

و-بالنسبة لأبعاد المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسى:

- أن العلاقة بين متغيرات البحث (أبعاد المقدرات الجوهرية والأداء المؤسسى)، طردية وهو ما تؤكده الإشارة الموجبة لمعامل ارتباط بيرسون.
- قوة العلاقة بين متغيرات البحث ، وهو ما يؤكده قيمة معاملات الارتباط؛ حيث كانت أكبر من 0,5.
- معنوية العلاقة بين متغيرات البحث عند مستوى معنوية أقل من 5%،1%، وهو ما يشير إليه اختبار معنوية معامل الارتباط.

4/13/1 نتائج اختبار الفرض الرئيسى الرابع ومناقشتها:ويهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسى الرابع من فروض البحث؛ ومناقشتها. وينص هذا الفرض على(ف4):

" توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

وينبثق من هذا الفرض الرئيسى خمسه فروض فرعية، وهى:

الفرض الفرعى الأول (ف$_{1/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الثانى (ف$_{2/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الثالث (ف$_{3/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الرابع (ف$_{4/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

الفرض الفرعى الخامس (ف$_{5/4}$): " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر ".

ويتم عرض ومناقشة نتائج اختبارها فى الجزء التالى:

ولاختبار مدى صحة الفرض الرئيسى الرابع، وأبعاده الفرعية؛ فقد قامت الباحثة باستخدام كلاً من:

تقدير نموذج البحث الهيكلى Structural Model Assessment يوضح النموذج الهيكلى للدراسة العلاقات المباشرة والعلاقات الغير مباشرة، وأيضاً العلاقات السببية بين متغيرات البحث.

أولاً: تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث لاختبار الفرض الرئيسى الرابع.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار فى نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) القائم على نمذجة التباين بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS)، وذلك لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ، حيث يعد من أفضل الأساليب الاحصائية للتعامل مع علاقات معقدة لمتغيرات ذات أبعاد متعددة، فهو يسمح بمجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة - (SEM) بتقييم كل تلك العلاقات فى نفس الوقت ، ويفسر التفاعلات بينها، ويجمع بين جوانب تحليل العوامل وتحليل الانحدار المتعدد؛ بما يمكن الباحثين من تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على التابعة بالإضافة إلى استخدامة فى العلوم الاجتماعية (Kock, 2017).

وقامت الباحثة بعرض وتقييم نتائج التحليل الاحصائى لمعاملات المسار بينها، وذلك لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث ؛ ويجب أن تكون معنوية على الأقل عند مستوى معنوية 0.05.

أولاً: قامت الباحثة باختبار الفروض الفرعية من الفرض الرابع أولاً ، ثم اختبار الفرض الرابع وبالنسبة للفرض الفرعى الأول والذى ينص على : **"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية فى مصر".**

استخدمت الباحثة تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتويها ، ذلك كما يتضح من الجدول رقم (18/1).

جدول رقم (18/1)

نتائج تحليل المسار بين استشراف المستقبل والمقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي

	استشراف المستقبل	المقدرات الجوهرية	الأداء المؤسسي
استشراف المستقبل			
المقدرات الجوهرية	0.688***(0.47)		
الأداء المؤسسي	0.150** (0.78)	0.776***	
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .			

*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (18/1) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) (0.688) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو

يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر لاستشراف المستقبل على المقدرات الجوهرية للشركات موضع البحث.

2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (0.776) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (استشراف المستقبل) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مروراً بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) قيمة (0.150) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.01) وهو ما يشير إلى معنوية (حقيقية) تأثير استشراف المستقبل على الأداء المؤسسى من خلال المقدرات الجوهرية.

4- بلغ معامل التحديد (78%)، وهذا يعنى أن استشراف المستقبل (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (78%) وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، وهى نِسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسير استشراف المستقبل على التغير فى المتغير التابع وهو الأداء المؤسسى، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف – استشراف المستقبل تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (8/1) ، والذى درس تأثير استشراف المستقبل على الأداء المؤسسى ، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (44,2 %) فقط ؛ وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (18/1) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (78%)؛ وذلك عند أخذ المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى؛ وهذا يعنى أن استشراف المستقبل يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (78%)؛ وذلك من خلال المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى، وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير استشراف المستقبل للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الأول من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف1/4)؛ والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين استشراف المستقبل والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر"، حيث يتضح وجود دور لاستشراف المستقبل والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية.

ثانياً: الفرض الفرعى الثاني والذى ينص على : **"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومي والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية فى مصر".**

استخدمت الباحثة تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتويها ، ذلك كما يتضح من الجدول رقم (19/1).

جدول رقم (19/1)

نتائج تحليل المسار بين التفكير المنظومي والمقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي

	التفكير المنظومي	المقدرات الجوهرية	الأداء المؤسسي
التفكير المنظومي			
المقدرات الجوهرية	0.627***(0.39)		
الأداء المؤسسي	0.221***(0.79)	0.735***	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .

P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05***

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (19/1) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير المنظومي) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) (0.627) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للتفكير المنظومي على المقدرات الجوهرية للشركات موضع البحث.

2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (0.735) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (التفكير المنظومي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مروراً بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) قيمة (0.221) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية (حقيقية) تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (79%)، وهذا يعنى أن التفكير المنظومي (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (79%)، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، وهى نِسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسير التفكير المنظومي على التغير فى المتغير التابع وهو الأداء المؤسسى، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (21%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف التفكير المنظومي – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (21%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (9/1) ، والذى درس تأثير التفكير المنظومي على الأداء المؤسسى ، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (46,5%) فقط؛وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (19/1) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (79%)، وذلك عند أخذ المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين التفكير المنظومي والأداء المؤسسى؛ وهذا يعنى أن التفكير المنظومي يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (79%)، وذلك من خلال المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين التفكير المنظومي والأداء المؤسسى، وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير التفكير المنظومي للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (21%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (21%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الثانى من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف2/4)؛ والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظومى والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر"، حيث يتضح وجود دور للتفكير المنظومى والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية.

ثالثاً: الفرض الفرعى الثالث والذى ينص على : **"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية فى مصر".**

استخدمت الباحثة تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتويها ، ذلك كما يتضح من الجدول التالى رقم (20/1).

جدول رقم (20/1) :نتائج تحليل المسار بين الشراكة والمقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي

	الشراكة	المقدرات الجوهرية	الأداء المؤسسي
الشراكة			
المقدرات الجوهرية	0.513***(0.26)		
الأداء المؤسسي	0.211***(0.80)	0.768***	
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0.			

*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (20/1) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الشراكة) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) (0.513) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للشراكة على المقدرات الجوهرية للشركات موضع البحث.

2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (0.768) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الشراكة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مروراً بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) قيمة (0.211) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية(حقيقية) تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (80%)؛ وهذا يعنى أن الشراكة (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (80%)، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، وهى نِسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسير الشراكة على التغير فى المتغير التابع وهو الأداء المؤسسى، وذلك بتوسيط المقدرات

الجوهرية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (20%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشراكة – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (20%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (10/1)، والذى درس تأثير الشراكة على الأداء المؤسسى ، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (32,3%) فقط ؛ وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (20/1) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت؛ (80%)، وذلك عند أخذ المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين الشراكة والأداء المؤسسى؛ وهذا يعنى أن الشراكة يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (80%)، وذلك من خلال المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الشراكة والأداء المؤسسى، وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الشراكة للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (20%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الشراكة – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (20%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الشراكة والأداء المؤسسى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الثالث من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف3/4)؛ والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الشراكة والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر"، حيث يتضح وجود دور للشراكة والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية.

رابعاً: الفرض الفرعى الرابع والذى ينص على : **"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية فى مصر".**

استخدمت الباحثة تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتويها ، ذلك كما يتضح من الجدول التالى رقم (21/1).

جدول رقم (21/1)
نتائج تحليل المسار بين الرؤية الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي

	الرؤية الإستراتيجية	المقدرات الجوهرية	الأداء المؤسسي
الرؤية الإستراتيجية			
المقدرات الجوهرية	0.753***(0.57)		
الأداء المؤسسي	0.234***(0.79)	0.696***	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .

*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (21/1) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الرؤية الإستراتيجية) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) (0.753) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي مباشر للرؤية الإستراتيجية على المقدرات الجوهرية للشركات موضع البحث.

2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (0.696) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي (حقيقى) مباشر للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الرؤية الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مروراً بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) قيمة (0.234) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (79%)؛ وهذا يعنى أن الرؤية الإستراتيجية (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (79%)، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، وهى نِسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسير الرؤية الإستراتيجية على التغير فى المتغير التابع وهو الأداء المؤسسى، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (21%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الرؤية الإستراتيجية – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (21%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (11/1) ، والذى درس تأثير الرؤية الإستراتيجية على الأداء المؤسسى ، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (54,9%) فقط ؛

وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (21/1) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (79%)وذلك عند أخذ المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسى؛ وهذا يعنى أن الذكاء الاستراتيجى (المتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (79%)، وذلك من خلال المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والأداء المؤسسى، وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الرؤية الإستراتيجية للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (21%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الرؤية الإستراتيجية – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (21%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الرابع من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف4/4)؛ والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر"، حيث يتضح وجود دور للرؤية المستقبلية والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية.

خامساً: الفرض الفرعي الخامس والذى ينص على : **"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية فى مصر".**

استخدمت الباحثة تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتويها ، ذلك كما يتضح من الجدول التالى رقم (22/1).

جدول رقم (22/1)
نتائج تحليل المسار بين الدافعية والمقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي

	الدافعية	المقدرات الجوهرية	الأداء المؤسسي
الدافعية			
المقدرات الجوهرية	0.594***(0.35)		
الأداء المؤسسي	0.321***(0.83)	0.677***	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .

*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (22/1) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الدافعية) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) (0.594) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي مباشر للدافعية على المقدرات الجوهرية للشركات موضع البحث.

2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (0.677) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي مباشر للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الدافعية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مروراً بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) قيمة (0.321) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (83 %)؛ وهذا يعنى أن الدافعية (كأحد الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (83 %)، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، وهى نِسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسير الدافعية على التغير فى المتغير التابع وهو الأداء المؤسسى، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الدافعية – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (12/1) ، والذى درس تأثير الدافعية على الأداء المؤسسى ، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (51,9%) فقط ؛ وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (22/1) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (83%)؛ وذلك عند أخذ المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين الدافعية والأداء المؤسسى؛ وهذا يعنى أن الدافعية تساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (83%)؛ وذلك من خلال المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الدافعية والأداء المؤسسى، وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الذكاء

الاستراتيجى للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الدافعية – تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الدافعية والأداء المؤسسى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الفرعى الرابع من فروض الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف5/4)؛والذى ينص على : "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية والأداء المؤسسى بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى شركات الأدوية فى مصر"، حيث يتضح وجود دور للدافعية والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية.

والنتيجة النهائية هى قبول الفروض الفرعية من الفرض الرئيسى الرابع من فروض البحث **وهى:**

سادساً: الفرض الرابع والذى ينص على: **"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية فى مصر".**

استخدمت الباحثة تحليل المسار للنموذج الهيكلى بإستخدام برنامج Warp-PLS، وذلك لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات التى يحتويها ، ذلك كما يتضح من الجدول التالى رقم (23/1).

جدول رقم (23/1)

نتائج تحليل المسار بين الذكاء الإستراتيجي ككل والمقدرات الجوهرية والأداء المؤسسي

	الذكاء الإستراتيجي	المقدرات الجوهرية	الأداء المؤسسي
الذكاء الإستراتيجي			
المقدرات الجوهرية	0.758***(0.57)		
الأداء المؤسسي	0.402***(0.83)	0.569***	
المصدر: نتائج التحليل الإحصائى وتشغيل البيانات على الحاسب الآلى باستخدام برنامج Warp-PLS V. 8.0 .			

*** P<0.001; ** P<0.01 ; * P<0.05

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (23/1) ما يلى :

1- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) (0.758) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي مباشر للذكاء الإستراتيجي على المقدرات الجوهرية للشركات موضع البحث.

2- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (0.569) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو

يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى وجود تأثير معنوي مباشر للمقدرات الجوهرية على الأداء المؤسسي للشركات موضع البحث.

3- بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) مروراً بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) قيمة (0.402) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي (0.001) وهو ما يشير إلى معنوية تأثير المتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط.

4- بلغ معامل التحديد (83 %)؛ وهذا يعنى أن الذكاء الاستراتيجى (المتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (83 %)، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، وهى نِسبة عالية جدا تُظهر قُدرة تفسيرالذكاء الاستراتيجى على التغير فى المتغير التابع وهو الأداء المؤسسى، وذلك بتوسيط المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط)، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

5- وبالرجوع للبيانات الواردة بالجدول رقم (15/4) ، والذى درس تأثير الذكاء الاستراتيجى على الأداء المؤسسى ، وكانت النتيجة هى أن قيمة معامل التحديد بلغت (66,3 %) فقط ؛ وهذا يعنى أن الذكاء الاستراتيجى (المتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (66,3 %) وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الذكاء الاستراتيجى للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (33,7%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (33,7%).

6- وبالمقارنة يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (23/1) أن قيمة معامل التحديد قد تحسنت وبلغت (83 %)؛ وذلك عند أخذ المقدرات الجوهرية (المتغير الوسيط) فى الاعتبار فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى؛ وهذا يعنى أن الذكاء الاستراتيجى (المتغير المستقل) يساهم فى تفسر التغير فى الأداء المؤسسى (المتغير التابع) بنسبة مقدارها (83 %)؛ وذلك من خلال المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى، وهى نِسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الذكاء الاستراتيجى للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى قد حسن من كفاءة العلاقة بينهما.

- وتفسر الباحثة ذلك بأن الذكاء الاستراتيجى يعد رؤية واضحة حول تطوير المقدرات الجوهرية،وحل المشكلات ومواجهه التغييرات والتطورات البيئية، ووضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية التى تعزز موقف شركات الأدوية محل البحث الميداني التنافسى، والقدرة على توليد الأفكار ذات مقدرة خاصة لتنطلق بها الشركات محاولة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر من مثيلاتها فى نفس القطاع الصناعى، وتركيز الجهد الفكرى فى تطوير العلاقات مع المجتمع والقوى العاملة والتفكير الجاد فى معرفة الفرص والتهديدات الاستراتيجية ونقاط القوة لتعزيزها،ومواجهة نقاط الضعف ، وكيفية تلبية حاجات العملاء وتقديم خدمات متميزة والتفكير فى كيف ومتى سيتم تلبية حاجات ورغبات هؤلاء العملاء،وما هى الخدمات التى تمكن الشركات من الاستحواذ على المقدرات الجوهرية وتميزها عن باقى الشركات، وكيف سيتم التفكير والتخطيط لأداء هذة المنتجات كل ذلك يمثل الذكاء الاستراتيجى– بأبعاده الفرعية.

والنتيجة النهائية لما سبق هى قبول الفرض الرئيس الرابع للدراسة (ف4): حيث يتضح وجود دور للذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسي بتوسيط المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في شركات الأدوية، وأيضاً يتضح قبول الفروض الفرعية الخمسة من الفرض الرئيس الرابع ، وهى: ف$_{1/4}$، ف$_{2/4}$ ، ف$_{1/4}$،ف$_{4/4}$ ، ف$_{5/4}$.

14/1نتائج البحث وتوصياته: فى ضوء أهداف البحث ، وتحليل بيانات البحث الميداني، تقدم الباحثة أهم نتائج البحث، وأهم التوصيات.

1/14/1 نتائج البحث:

- بإستخدم أسلوب تحليل المسار فى نموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) القائم على نمذجة التباين بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS)، وذلك لتحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، **اتضح ما يلى:**

- تحسنت قيمة معامل التحديد عند مناقشة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى المتغير المستقل، والأداء المؤسسى (المتغير التابع) مع الأخذ في الاعتبار دور المقدرات الجوهرية (المتغير

الوسيط)، وذلك إذا قورنت بقيمة معامل التحديد عند مناقشة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع فقط. حيث بلغت قيمة معامل التحديد في علاقة الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسي (44%)، ويلاحظ أن تلك القيمة قد تحسنت عند أخذ المقدرات الجوهرية في الاعتبار لتصبح (83%) والتي تعبر عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسي من خلال المقدرات الجوهرية، وهى نسبة عالية تُظهر قُدرة تفسير الذكاء الاستراتيجى للأداء المؤسسى، أما النسبة الباقية ومقدارها (17%) فتعنى أن هناك متغيرات أخرى – بخلاف الذكاء الاستراتيجى– تؤثر على الأداء المؤسسى ويبلغ تأثيرها (17%).

2/14/1 توصيات البحث:

فى ضوء أهداف ونتائج البحث الميداني، والتى تم التوصل إليها وهى وجود دور ايجابى للمقدرات الجوهرية كمتغير وسيط فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء المؤسسى فى شركات الأدوية فى مصر، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تساهم فى تدعيم هذا الدور الايجابى وزيادته، وذلك على النحو التالى:

- ضرورة تعزيز الذكاء الاستراتيجى، والتأكيد على ضرورة توافر سمات وخصائص وأدوات الذكاء الاستراتيجى والتى تشمل على:استشراف المستقبل، التفكير المنظومى، الشراكة، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، فى الشركات محل البحث الميدانى.

- إنشاء وحدة متخصصة (يتم تحديد توصيف دقيق لها) للذكاء الاستراتيجى، ويحدد موقعها فى الهيكل التنظيمى سواء من خلال تخصيص وحدة مستقلة أو على الأقل يتبعها لوحده أخرى (مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات، أو التخطيط الاستراتيجى، أو البحوث والتطوير) مع التحديد الدقيق لأهم اختصاصتها، تتبنى هذا المفهوم عند وضع استراتيجيات الشركة، بما يعزز ثقافة الذكاء الاستراتيجى فى صنع القرارات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسى.

- ضرورة تطوير منظومة معلوماتية تدار وفقاً لمفاهيم وأدوات الذكاء الاستراتيجى التى تستشرف مستقبل الشركات ، وتستند إلى التفكير المنظومى، وتسير وفقاً لرؤية استراتيجية طموحة وشاملة ؛ بما يعزز المقدرات الجوهرية بأبعادها المتعددة وهى رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية) ، وتعمل على الاهتمام والاستثمار فى المقدرات الجوهرية؛ مما يدعم الموقف التنافسى للمؤسسة ، ويجعلها من المؤسسات التى تحقق مستويات أداء متميز فى أسواقها المستهدفة.

قـائمـــة المراجـــــع(*)

المراجع باللغة العربية:

1- أبو ليفة، ثناء مصطفى محمد. (2016)، "دور الذكاء الشعورى كمتغير وسيط فى علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية بالمنظمة: دراسة ميدانية"، ***مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية***، كلية التجارة ، جامعة أسيوط، العدد 60، ص ص7-64.

2- أحمد، على فيصل. (2019)، "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجى فى اتخاذ القرارات الناجحة فى الجامعات اليمنية الحكومية (دراسة تحليلية)"، ***مجلة الجامعة الوطنية***، الجامعة الوطنية، العدد 9، ص ص119-151.

3- العاصى، شريف أحمد شريف . (2021)، ***مناهج البحث العلمى***، الناشر غير مبين.

4- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006)، قياس الأداء المتوازن ــ المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجى رؤية مقترحة للمنظمة العربية ، ***المؤتمر العلمى السنوى الدولى الثانى والعشرين ــ إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية فى ظل التحديات المعاصرة***، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص ص1-43.

5- المنسي، محمود عبد العزيز.(2023)، "اليقظة التنظيمية وأثرها في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية في مصر"، ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية***، جامعة دمياط ،كلية التجارة، المجلد الرابع، العدد الثانى، ص ص 191-239.

6- النجار، أحمد كريم؛ شعيب، محمد محمود. (2021)، "المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفى فى الفنادق المصرية" ، ***مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*** ، المجلد 20، العدد 2، ص ص336-354.

7- الوادى، هاجر عبد الحميد عثمان؛ النجار، فايز، جمعة صالح. (2022)، "الثقافة المنظمية وأثرها فى رأس المال البشرى: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجى فى وزارة الصحة فى دولة الكويت، ***رسالة دكتوراة غير منشورة،*** كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية،ص 1-239.

8- الياسرى، أكرم؛ الخالدى، عواد؛ عباس، بشار. (2017)، "انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفى فى ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"، ***مجلة ال البيت***، جامعة ال البيت، المجلد16، ص ص 244-293.

9- حسين، بلعجوز؛ محاد، عريوه. (2017)، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر"، ***المجلة العربية للإدارة***، المجلد37، العدد2، ص ص 131-153.

(*) المراجع (العربية والأجنبية)، مرتبة ترتيباً أبجديًا.

10-حسين، بلعجوز؛ بومصباح، صافية. (2017)، "أثر الذكاء الاستراتيجى على أداء مؤسسات التعليم العالى بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ***مجلة الحقوق والعلوم الانسانية***، جامعة زيان عاشور - الجزائر، المجلد 10، ص ص: 96-81.

11-خلف، السيد ماهر محمود، طه، حسنين السيد حسنين، و عيد، أيمن عادل عبدالفتاح. (2022) . الجدارات الجوهرية وتأثيرها على المزايا التنافسية المستدامة للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية" ، ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية***، المجلد 13 ، ص ص 143 - 174.

12-رمضان، ياسمين عبد المعطى. (2018)، "دور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادى نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل: دراسة ميدانية أكادمية تدريب مصر للطيران"، ***مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة***، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، المجلد 15، العدد 1، ص60-76.

13-زلط، يسرا محمود .(2018)،" دور الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق المقدرة الجوهرية : دراسة ميدانية بالتطبيق فى قطاع الصناعات الإلكترونية" ، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية التجارة- جامعة قناة السويس، المجلد 9، العدد 4، ص ص 86-107.

14-عاشور، سمير كامل؛ سالم، سامية أبو الفتوح. (2002)، ***العرض والتحليل الاحصائى بإستخدام SPSS، الجزء الأول : المدخل والأساسيات***، الناشر غير مبين.

15-عمادى، سمير. (2021) ، "دور المقدرات الجوهرية فى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة"، ***مجلة معهد العلوم الاقتصادية*** ، الجزائر ، المجلد 24، العدد 2، ص ص 673-693.

16-فائق، تلا عاصم؛ عبد، عذراء محسن (2018)، "دور الذكاء الاستراتيجى فى تعزيز الأداء التنظيمى: بحث استطلاعى لأداء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة"، ***مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية***،المجلد107، العدد 24، ص ص108-127.

17-قاسم، سعاد حرب. (2011)، " أثر الذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء فى مكتب غزة الإقليمى التابع للأونروا"، ***رسالة ماجستير غير منشورة***، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص 1-195.

مصادر أخرى:

- استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر 2030 (تاريخ الدخول 2020/1/1م).

- http://enow.gov.eg/Report/Vision-Ar.pdf

- الموقع الإلكترونى الرسمى للهيئه العامة للاستثمار والمناطق الحرة، تاريخ الدخول2021/5/22 م، وأيضاً بتاريخ 2023/3/1م.

-https://www.investinegypt.gov.eg/Arabic/Pages/default.aspx

- الموقــع الإلكترونـــى الرسمـــى لمركز معلومات قطاع الأعمال العام، تاريخ الدخول 2020/9/8م، وبتاريخ 2020/12/12م، وأيضاً بتاريخ 2023/3/1م.
- http://www.basic.gov.eg
- تقرير مجلس الإدارة والميزانية وحساب الأرباح والخسائر عن السنة المالية المنتهية فى 31 ديسمبر 2019م)، بتاريخ 2020/12/12م.
- الموقع الالكترونى الرسمى للبورصة المصرية، بتاريخ 2020/12/13م.
-https://www.egx.com.eg/ar/homepage.aspx

المراجـــع باللغـــة الإنجليزيـــة:

1- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R. and Thurasamy, R. (2017). "The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia", ***International Journal of Operations & Production Management***, 37(2)، ,Pp: 182-204**.**

2- Agha, S.; Alrabaiee l; and Jamhour,M. (2012), "Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", ***International Journal of Business*** and ***Management***, Vol.7, No: 1, Pp: 192-204.

3- Agha, S.; Atwa, E. and Kiwan,S.(2015),"The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Mediator Role of Strategic Flexibility an Empirical Research in Biotechnology Industry",***International Journal of Management Science***,Vol.1,No:5, Pp:65-72.

4- Ahmad ,Rana Mostafa & Seif, Ahmad Abdelaziz (2021), "The Impact of Strategic Intelligence on a Financical and A Administrative Performance An Applied Study On Egyptian Banks " ***,Europan Journal of Business And Investment Management And Finanical Innovation*** ,Vol.16 ,No:4**.**

5- Atya Nur Aisha ; Iman Sudirman; Joko Siswanto ; Yassierli; (2018), "An Analysis of Core Competencies and Business Performances in Software SMEs : A Conceptual Framework", ***International Conference on Industrial Enterprise and System Engineering*** , Atlantis Highlights in Engineering (AHE).

6- A Twa, Eyadi, (2013), "The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and the Role of Strategic Flexibility", Unvirsity of Petra Jordan, ***Proquest Dissertations.***

7- Azomena *Wang, S., & D'Souza,& holl J.* (2021)" The Impact of **Strategic Intelligence on the Performance of Institutions*" Journal Of International Business Studies,* Vol. 66 ,No: 6 ,Pp: 256-268.**

8- Barnea,Avner .(2020), "Strategic Intelligence: Aconcentrated and Diffused Intelligence Model", ***Journal of Intelligence and Security***, Vol,35,No:5,Pp:701-716.

9- Chiung, Ju Lian, Lilin, Hsiu- Feng, Huang, (2013). Effect of Core Competencies on Organizational Performance: In Airport Shopping Center, ***Journal of Air Transport Management,*** Vol, 31, Pp;23-26.

10- Danneel, Erwin. (2002),"The Dynanics of Product Innovation and Firm Competences", ***Strategic Management Journal,*** Vol, 23, Pp: 1095-1121.

11- Hadiyanto, H.; Jambi, U.; Skills, H.; Skills, S. and View, L. P. (2017), "The Development of Core Competencies at Higher: A Suggestion Model for Universities in Indonesia", (September).

12- Hamel, G. & Prahalad, C.K, (1990). The Core Competence of the Corporation , ***Harvard Business Review,***Pp:1-15.

13- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994),"The Core Competence of the Corporation", ***Harvard Business Review***, Vol.68, No:3, Pp:71-91.

14- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2007). ***Strategic Management: Competitive and Globalization Concepts and Cases***: Concepts and Cases, Thomson, South – Western, 7th ed., New Jersey, USA.

15- Nobar Hossein, B. and Rostamzadeh Reza. (2018), "The Impact of Customer Experience and Customer Loyalty on Brand Power: Empirical Evidence from Hotel Industry", ***Journal of Business Economics and Management***, Vol.19, No:2, Pp: 417-430.

16- Hubbard, Graham. (2009),"Measuring Organizational Performance: Beyond The Triple Bottom line",***Business Strategy And Environment***,Vol.,No:8, Pp:177-191.

17- Jabbouri, Ismaeel Nada and Zahari, Ibrahim. (2014),"The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in the IRAGI Private Banking Sector", ***European Scientific Journal***, Vol.1, No:1, Pp:130-139.

18- Kak, A. (2004),"Strategic Management Core Competence and Flexibility : Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations", ***Global Journal of Flexible Systems Management***,Vol.5,No:4, Pp:1-15.

19- Kaplan, Robert S. and Norton David P.. (1996A),***The Balanced Scorecard Translating Strategy into Actio,Harvard Business School Press*** *September*, pp. 75-77.

20- Kaplan, Robert S. and Norton David P.. (1996B),"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", ***Harvard Business Review,*** Pp:49-60.

21- Kantur, D. (2016), "Strategic Entrepreneurship: Mediating the Entrepreneurial Orientation Performance link", ***Management Decision,*** Vol.54,No:1,Pp: 24-43.

22- Kirilov, Iglika S. (2019), Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector ***,PhD,*** Walden University, College of Management and Technology,Pp:1-190.

23- Kock, N., (2017). ***WarpPLS User Man-ual: Version 6.0. Laredo, TX: Script Warp Systems.***

24- Komninos, N., (2006). "The Architecture of Intelligent Cities Integrating Human, Collective, and Artificial Intelligence to Enhance Knowledge and Innovation", ***The Second International Conference on Intelligent Environments, Institution Of Engineering and Technology***,Pp:13-20.

25- Lemma, Alessandra ; Roth, Anthony D. and Pilling, Stephen .(2008),The Competences Required to Deliver Effective Psychoanalytic/Psychodynamic Therapy,Pp:1-32.

26- Maccoby, M. (2001), "The Human Side: Successfull Leaders Employ Strategies Intelligence", ***Journal of Research Technology Management*** ", Vol.44, No: 3, Pp: 58-60.

27- Maccoby, M. Margolies,R., and Onderick- Harvey,E.(2004), To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence, ***Factor in Talent,*** Pp:1-9.

28- Maccoby, M. and Sudder, T. (2011)," Strategic Intelligence: A Conceptual System of leadership for Change", ***International Society for Performance Improvement***,Vol.50,No:3, Pp,32-40..

29- Marimuthu, , Maran; Arokiasamy, Lawrence and Ismail, Maimunah. (2009),"Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics", ***The Journal of International Social Research,*** Vol.2,No:8, Pp, 264-272.

30- Matheson, D. and Matheson, J. (1998), ***The Smart Organization :Creating Value The Through Strategic R&D,*** Harvard Business School press, Boston- U.SA.

31- Yeon, J.I. Lee., I. J, D., & Baek., C. (2021). Atale of Two Technological Capability Technological :Economic Growth Revisited from A Technological Capabilities Transition Perspective ***The of Journal Technology Transfer***. Vol,46 No:3, Pp:574-605.

32- Pellissier, R. and Kruger, J. (2010), "A Study of Strategic Intelligence as Strategic Management Tool. In the Long – Term Insurnce Industry in South Africa", ***European Bussiness Review*** , Vol,23, No:6. Pp:609-631.

33- Purity, Ndubuisi Okolo, Ifeoma, Anekww Rita, &Anigbogu, Theresa (2017). The Effect of Strategic Intelligance on Business in Selected Commercial Banks in South – east, Nigeria, ***International Journal of Trend in Scientific Research and Deveiopment***,Vol.1,No:6, Pp:87-98.

34- Seitovirta Ortega, William R. and Grant, H. Gerry, (2020)" The Role of Strategic Intelligence in Improving Organizational Performance: An Applied Study on Companies in Ireland" ***Investment Management and Financial Innovations***, Vol. 9, No,4.

35- Waters, Thomas - Jar. (2004), ***Introduction To Strategic Intelligence,*** **Gia White Paper**, Global Intelligence Alliance, Helsinki, Finland,Pp:1-11.

Abstract:

The current research aimed to measure the role of core capabilities in the relationship between strategic intelligence and institutional performance, an analytical study in the Egyptian business environment, by applying it to pharmaceutical manufacturing companies in Egypt, whether they are private sector companies, multinational companies, or public business sector companies, and to achieve the goal of the research; The researcher developed four main hypotheses, and using a survey list, primary data related to the variables of the study were collected through a random sample of 400 individuals from employees at three administrative levels (senior, middle, and supervisory management). To achieve the research objectives and test its hypotheses, the researcher used a group of Statistical methods and tools (Descriptive and Inferential), available in SPSS Ver. 25, packages for the social sciences, twenty-fifth edition, to test the first three hypotheses; In addition to using the statistical program (Warp-PLS V. 8.0), to test the fourth hypothesis, it was found that there is a role for strategic intelligence in improving institutional performance, and there is a role for strategic intelligence in enhancing core capabilities, and there is a role for core capabilities in improving institutional performance, and also there is a role for Core capabilities are positive in the relationship between core capabilities and institutional performance. Accordingly, the research contributed to arriving at a proposed model for the role of core capabilities as a mediating variable in the relationship between strategic intelligence and institutional performance in pharmaceutical companies in Egypt. The research concluded with a set of results and a set of recommendations for decision makers in the pharmaceutical sector in Egypt that can contribute to improving institutional performance.

Keywords: Core capabilities - strategic intelligence - institutional performance - the pharmaceutical sector in Egypt.