

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر الذكاء الاستراتيجي في زيادة الأعمال المستدامة دراسة  
تطبيقية على الشركات الناشئة بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

حاضر محمد السلوي 233000229

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024





أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يدخرا جهدًا أو  
دعمًا معنويًا طوال مسيرتي الأكاديمية، وإلى زوجتي الحبيبة التي  
كانت لي سندًا وملاذًا في أصعب الأوقات. كما أهدي هذا العمل  
إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وإلى  
زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة الأكاديمية بكل ما فيها من  
تحديات ونجاحات. وأخيرًا، إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على  
المضي قدمًا. هذا العمل هو ثمرة جهود مشتركة، وأمل أن يكون  
بداية لمزيد من النجاحات والتقدم في مسيرتي المهنية.

## شُكْرٌ وَتَقَاتُرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث. أود أن أتقدم  
بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا العمل.

أبدأ بشكر والديّ العزيزين، اللذين كانا لي العون والسند منذ بداية مسيرتي  
التعليمية وحتى اليوم، فقد كان ل دعمهما وتشجيعهما الأثر الأكبر في  
تحقيق هذا الإنجاز.

أتوجه بشكر خاص لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الداعم والمحفز،  
وساهمت بصبرها وتفهمها في توفير البيئة المناسبة لإتمام هذا البحث.  
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل، وخاصة المشرف على  
رسالتي، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة طوال  
فترة إعداد البحث.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لزملائي وأصدقائي، الذين قدموا لي الدعم  
والمساعدة، وكانوا لي عونًا في تجاوز التحديات.  
وأخيرًا، أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا العمل،  
سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والملاح.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظري، الشراكة والتحفيز) في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها (الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية) على الشركات الناشئة بمدينة الرياض، وشملت عينة الدراسة الإدارات العليا والوسطى في على الشركات الناشئة بمدينة الرياض، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 312 استبانة على كافة عناصر عينة الدراسة، وقد تم استرداد 300 استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 266 استبانة بما نسبته 85.3% من الاستبانات التي تم توزيعها.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ريادة الأعمال المستدامة على الشركات الناشئة بمدينة الرياض

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي من خلال تشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، مما يساهم في بناء قدرات ريادية مستدامة، وضرورة العمل على تدريب وتأهيل الإدارات العليا والوسطى لزيادة قدرتها في بعض المجالات مثل استشعار القضايا الاستراتيجية وحل المشكلات وأوصت كذلك بتعزيز أبعاد الريادة المستدامة بجوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية من خلال اتخاذ إدارات الشركات المدروسة لحزمة من الإجراءات المناسبة لذلك.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الريادة المستدامة، على الشركات الناشئة بمدينة

الرياض.

## قائمة المحتويات

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| ب.....  | بسم الله الرحمن الرحيم.....                  |
| ج.....  | إهداء.....                                   |
| د.....  | شكرو وتقدير.....                             |
| ه.....  | المستخلص.....                                |
| و.....  | قائمة المحتويات.....                         |
| ط.....  | قائمة الجداول.....                           |
| ك.....  | قائمة الأشكال.....                           |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....       |
| 1.....  | 1.1 مقدمة:.....                              |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة:.....                      |
| 4.....  | 3.1 أهمية الدراسة:.....                      |
| 5.....  | 4.1 أهداف الدراسة:.....                      |
| 6.....  | 5.1 فروض الدراسة:.....                       |
| 7.....  | 6.1 نموذج الدراسة:.....                      |
| 8.....  | 7.1 الدراسات السابقة:.....                   |
| 18..... | 8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات..... |
| 20..... | 9.1 الفجوة البحثية.....                      |
| 21..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث:.....               |
| 21..... | 11.1 مصادر جمع البيانات.....                 |

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 12.1 أدوات الدراسة :                     | 22 |
| 13.1 حدود الدراسة :                      | 22 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري              | 23 |
| المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي         | 23 |
| 1.1.2 تمهيد:                             | 23 |
| 2.1.2 تعريف الذكاء الاستراتيجي:          | 23 |
| 3.1.2 أنواع الذكاء:                      | 24 |
| 4.1.2 نشأة الذكاء الاستراتيجي:           | 26 |
| 5.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:          | 27 |
| 6.1.2 أدوار الذكاء الاستراتيجي:          | 28 |
| 7.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:          | 30 |
| 8.1.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً: | 30 |
| 9.1.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:          | 31 |
| المبحث الثاني : ريادة الاعمال المستدامة  | 39 |
| 1.2.2 تمهيد :                            | 39 |
| 2.2.2 مفهوم الريادة (Entrepreneurship)   | 39 |
| 3.2.2 مفهوم ريادة الأعمال                | 41 |
| 4.2.2 ابعاد الريادة المستدامة            | 43 |
| 5.2.2 مفهوم الاستدامة                    | 48 |
| 6.2.2 مفهوم التنمية المستدامة            | 49 |

|           |                                            |
|-----------|--------------------------------------------|
| 51.....   | 7.2.2 أهمية التنمية المستدامة.....         |
| 52.....   | 8.2.2 أهداف التنمية المستدامة.....         |
| 54.....   | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....          |
| 54.....   | 1.3 تمهيد:.....                            |
| 54.....   | 2.3 منهج الدراسة:.....                     |
| 54.....   | 3.3 مجتمع الدراسة:.....                    |
| 54.....   | 4.3 أداة الدراسة (الاستبانة):.....         |
| 56.....   | 5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:.....         |
| 59.....   | الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج..... |
| 59.....   | 1.4 وصف متغيرات الدراسة:.....              |
| 83.....   | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....       |
| 83.....   | 1.5 النتائج:.....                          |
| 84.....   | 2.5 الاستنتاجات:.....                      |
| 85.....   | 3.5 التوصيات:.....                         |
| 87.....   | Abstract.....                              |
| 88.....   | المراجع:.....                              |
| 88.....   | أولاً: المراجع العربية.....                |
| 97.....   | ثانياً: المراجع الأجنبية.....              |
| I.....    | الملاحق.....                               |
| III ..... | استمارة استبيان.....                       |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                                                                           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 56         | جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي                                                                                                                  |
| 58         | جدول (2): اختبار الموثوقية (Reliability) بعد إجراء تحليل العامل الاستكشافي                                                                           |
| 59         | جدول (3): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة                                                                                                           |
| 60         | جدول (4): متغيرات البيانات وفق متغير الجنس                                                                                                           |
| 60         | جدول (5): متغيرات البيانات وفق متغير العمر                                                                                                           |
| 61         | جدول (6): متغيرات البيانات وفق متغير المؤهل العلمي                                                                                                   |
| 62         | جدول (7): متغيرات البيانات وفق متغير المسمى الوظيفي                                                                                                  |
| 62         | جدول (8): متغيرات البيانات وفق متغير سنوات الخبر                                                                                                     |
| 64         | جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي                                                       |
| 65         | جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الاستشراف                                                                    |
| 66         | جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الرؤية الاستراتيجية                                                          |
| 67         | جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو التفكير النظامي                                                              |
| 68         | الجدول (13) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس الشراكة وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة. |

|    |                                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 70 | جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو التحفيز                 |
| 71 | جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة نحو أبعاد الريادة المستدامة |
| 72 | جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الريادة الاقتصادية     |
| 73 | جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الريادة الاجتماعية     |
| 74 | جدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الريادة البيئية        |
| 75 | الجدول (19): قيم VIF و Tolerance للمتغير المستقل                                               |
| 77 | جدول (20): مؤشرات تقييم نموذج القياس للدراسة                                                   |
| 80 | جدول (21): قياس الصلاحية التمييزية (Discriminant validity)                                     |
| 81 | جدول (22): معامل التحديد لمتغيرات الدراسة وأثرها الكلي على العامل التابع                       |
| 81 | جدول (23): حجم التأثير $F^2$ لمتغيرات الدراسة                                                  |
| 82 | جدول (24): اختبار فرضيات الأثر المباشر (ملاحظة: مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ )               |

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                                          |
|------------|----------------------------------------------------|
| 7          | شكل (1) متغيرات الدراسة                            |
| 60         | شكل (2): متغيرات البيانات وفق متغير الجنس          |
| 61         | شكل (3): متغيرات البيانات وفق متغير العمر          |
| 61         | شكل (4): متغيرات البيانات وفق متغير المؤهل العلمي  |
| 62         | شكل (5): متغيرات البيانات وفق متغير المسمى الوظيفي |
| 63         | شكل (6): متغيرات البيانات وفق متغير سنوات الخبرة   |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة:

يُعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الهامة في عالم الأعمال، وفي ظل التغيرات والتطورات الكبيرة التي يشهدها العالم أصبح من الضروري أن تنتهج المنظمات آليات عمل فعالة ورصينة لمواكبة هذه التطورات، ولذلك أصبح من الضروري الالتفات إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي لماله من أثر في زيادة الاعمال المستدامة بالمنظمات، وتطوير أدائها التنظيمي. وبدأت المنظمات تدرك الأهمية التي ينطوي عليها الذكاء الاستراتيجي، وكما أنها بدأت في تكييف حاجتها إلى هذا النمط من الذكاء، وبالتوافق مع المفاهيم الأخرى من الذكاء مثل: (الذكاء الشعوري والتنافسي وذكاء الأعمال، وتدريب مدراءها وقياداتها، وإدارة وتنمية عناصر هذه الذكاء بشكل فعال، كما أن تعدد الجهات التي اعتمدت هذا الذكاء كانت الأساس في رسم المعالم لهذا المفهوم، لا سيما التطورات التي شهدها العالم في مستلزمات ومتطلبات هذا الذكاء وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظمات التحديات وما زالت تعيشها أصبح لزاما عليها أن تعمل بآليات جديدة، وتبني المداخل (الحريات، و القطاونة، 2020).

ويمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم الحديثة في عالم المال والأعمال إذ يلعب دورًا كبيرًا ومهما في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة ويجعل المنظمه قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويبرز دوره في إدارة المخاطر، ويعد الذكاء الاستراتيجي انطلاقة للذكاء الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري زيادة الاعمال المستدامة بجانب مديري المنظمات من إتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة، وان هذا النمط من الذكاء له التوجه المستقبلي ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن لتحقيق أهداف المنظمات وكذلك يساعد متخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين. (عبدالقاسم واخرون 2019).

ولقد أشار الخبير العالمي (Maccoby, M., 2015) إلى أن السبب وراء نجاح العديد من القادة هو امتلاكهم نوعا مختلفا من الذكاء لم يصنفه علماء النفس ولم يدرسه من قبل، أطلق عليه اسم الذكاء

الاستراتيجي، وعرفه بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات وعناصره الاستشراف، تفكير النظم الرؤية المستقبلية، الشراكة، وتحفيز العاملين).

وتعد المنظمات الريادية من أهم المنظمات التي تلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية في العالم أجمع، وفي المملكة العربية السعودية برزت الحاجة لهذه المنظمات لما تشهده الحياة من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من المنظمات، وخاصة في كيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تغيير أدواتها وطرقها التي تستخدمها من أجل كسب رضا الزبائن وزيادة الربحية والحصة السوقية، وتحسين أداء خدمات المنظمة، فهي تستخدم نهج كامل على شكل استراتيجيات وخطط مستقبلية، بحيث ترتبط أعمالهم والحلول التي يقترحونها في ربط مشاريعهم بالواقع المعيشي، وتقوم الحكومات بتطوير وتمويل وتنفيذ الحلول للقضايا الاجتماعية والثقافية والبيئية من خلال ريادة الأعمال.

وتقوم ريادة الأعمال المستدامة بتحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد، فهي تحقق تغييراً اجتماعياً بمستوى معين باستخدام الأساليب الإبداعية والمبتكرة لتنمية الشركات والمؤسسات الناشئة والتي تؤثر على المجتمع وتحقق الرخاء الاقتصادي والقضاء التدريجي على الفقر وتشجيع للسوك الإيجابي الدافع للتنمية واحتواء المشكلات. (النسور، و الصوالحة.2022)

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعد تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح ريادة الأعمال المستدامة يمثل محوراً أساسياً في الأبحاث الحديثة في مجال الأعمال، حيث يندرج ضمن تركيزات متزايدة على استراتيجيات التنمية التي تعزز الاستدامة في سوق مدينة الرياض. يهدف هذا البحث إلى استكشاف أهمية الذكاء الاستراتيجي كأداة حيوية لتحقيق النجاح في ريادة الأعمال المستدامة ، خاصة بالنسبة للشركات الناشئة التي تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف السريع في بيئات السوق الديناميكية مثل مدينة الرياض.

والتحديات المتنوعة والمتزايدة التي تواجه الشركات الناشئة تجعل من الضروري استخدام استراتيجيات فعالة لضمان الاستمرارية والنمو المستدام على المدى الطويل. في هذا السياق، يعد الذكاء

الاستراتيجي عنصراً أساسياً لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، مما يسهم في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحولات السريعة في السوق ومتطلبات الاستدامة.

التحدي الرئيسي الذي يواجه هذا البحث هو فهم تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات الناشئة، خاصة في سوق مدينة الرياض التي تشهد نشاطاً اقتصادياً متنامياً وتنافساً محلياً ودولياً متزايداً. يهدف البحث إلى تحليل التجربة الفعلية والتطبيقية لشركات النمو السريع في هذا السوق، وذلك من خلال دراسة كيفية استخدامها للذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لتطوير استراتيجياتها الريادية وتحقيق أداء مستدام ومتنامي.

وتشهد مدينة الرياض تطوراً ملحوظاً في الشركات الناشئة، حيث شهد هذا القطاع نمواً وتطوراً ملحوظاً، واستجابةً لتلك التغيرات، أصبح الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال المستدامة يلعبون دوراً متزايد الأهمية في تعزيز التطور وتحفيز الابتكار في الشركات الناشئة.

إن ريادة الأعمال المستدامة تمثل مفهوماً شاملاً للتفكير الإبداعي والريادي الذي يسعى إلى تحقيق تحسينات وتغييرات في الأسواق والصناعات المختلفة، ويمكن لريادة الأعمال المستدامة أن تشمل تطوير التكنولوجيا، وتحسين الخدمات، وتقديم حلاً جديداً للمشكلات المحلية.

تتيح ريادة الأعمال المستدامة أيضاً فرصاً لخلق فرص العمل، حيث يمكن للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم أن تلعب دوراً في توفير وظائف جديدة وزيادة معدلات التوظيف. هذا يسهم في تحسين الاقتصاد المحلي وتقليل معدلات البطالة.

ومن الجدير بالذكر أن الشركات الناشئة والمبتكرة التي تنشأ نتيجة ريادة الأعمال المستدامة غالباً ما تتبنى مبادئ المسؤولية الاجتماعية، مما يشجع هذا الروح الريادية على تضمين الأبعاد الاجتماعية في استراتيجيات الشركات والتفاعل مع المجتمع المحلي بشكل إيجابي. على سبيل المثال، يمكن للشركات الناشئة تطوير حلاً صديقاً للبيئة، أو تقديم خدمات عامة أكثر إتاحة للفئات الهشة في المجتمع.

لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في زيادة

الأعمال المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة بمدينة الرياض؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من الناحيتين النظرية والعملية، حيث تسهم في تعزيز الفهم العلمي لأثر الذكاء الاستراتيجي في زيادة الأعمال المستدامة ، وتوفر توجيهات عملية لتحسين الأداء والكفاءة في المشاريع الناشئة في مدينة الرياض ، وتم اختبارهما في الممارسة العملية من هذين المنظورين:

#### — الأهمية العلمية:

1. تنبثق أهمية الدراسة الحالية وأهميتها النظرية من كون الموضوع ذو أهمية إدارية ولوجستية معاصرة وقلة الدراسات التي تناولت تأثير الذكاء الاستراتيجي بشكل مباشر على زيادة الأعمال المستدامة، خاصة في سياق الشركات الناشئة في السعودية، وبالتحديد في الرياض.
2. السعودية تشهد تطوراً سريعاً في مجال زيادة الأعمال وتعزيز الاستدامة، ولكن التحديات المحلية مثل التكنولوجيا، والتغيرات الاقتصادية، والمتطلبات القانونية تجعل دراسة مثل هذه ذات أهمية خاصة.
3. توفير دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الرياض يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات عملية للشركات المحلية وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والعالمي.
4. يمكن أن تساهم الشركات الناشئة المستدامة في الرياض في حل المشكلات البيئية والاجتماعية المحلية، مما يجعلها محوراً مهماً للتنمية المستدامة.
5. لتنفيذ هذه الدراسة بشكل علمي، يجب تحديد المتغيرات المناسبة وجمع البيانات من عينة ممثلة من الشركات الناشئة في الرياض، واستخدام منهجية بحثية قوية تشمل استخدام الاستبانات، وتحليل البيانات بشكل كمي ونوعي.

## — الأهمية العملية:

1. يساعد الشركات الناشئة على تحديد فرص النمو المستدام والتهديدات المحتملة، مما يزيد من فرص نجاحها وبقائها في السوق على المدى الطويل.
2. تواجه تحديات متغيرة بسرعة، والذكاء الاستراتيجي يمكنها من التكيف بفعالية مع هذه التغيرات وتعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع البيئة المحلية والعالمية.
3. الاستدامة تعد معيارًا مهمًا للمستثمرين والشركاء المحتملين، والذكاء الاستراتيجي في مجال الأعمال المستدامة يمكن أن يساعد الشركات الناشئة في الرياض على جذب المزيد من الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية.
4. من خلال تبني استراتيجيات مستدامة، يمكن للشركات الناشئة في الرياض أن تبرز في سوق متزايد التنافسية، مما يعزز من مكانتها وجاذبيتها للعملاء والشركاء.
5. تلعب الشركات الناشئة دورًا مهمًا في دعم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية في مدينة الرياض، والذكاء الاستراتيجي في هذا السياق يمكن أن يساهم في تعزيز هذه الجوانب وتحقيق أثر إيجابي أكبر.

## 4.1 أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة بمدينة الرياض ، وتتفرع منه عددة أهداف فرعية:
- اختبار مستوى تطبيق الاستشراف في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض.
- اختبار أثر الرؤية الاستراتيجية في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض

- التعرف على أثر التفكير النظامي في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض
- اختبار أثر الشراكة في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض
- اختبار أثر التحفيز في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض .

## 5.1 فروض الدراسة:

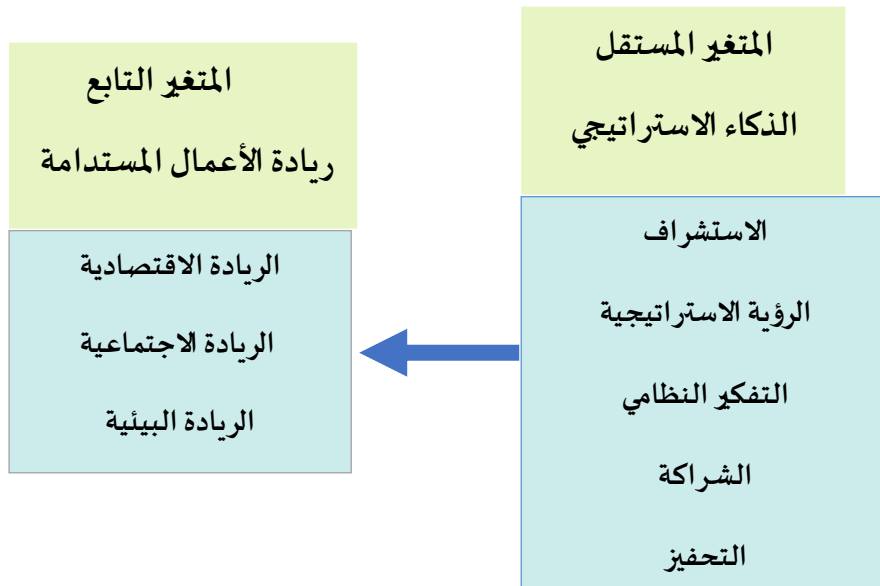
- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز ) في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض ، وتتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات هي كما يلي:
- الفرضية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض
  - الفرضية الثانية H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض
  - الفرضية الثالثة H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير النظامي في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض

- الفرضية الرابعة H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (لشراكة في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض)
- الفرضية الخامسة H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (للتحفيز في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض)

## 6.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز) في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز).
  - المتغير التابع: ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها (الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



## 7.1 الدراسات السابقة:

| الدراسة               | بني ياسين، وآخرون . (2020).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي، وبيان الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في التأثير على العلاقة بينهما في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير المستقل       | الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | النجاح الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير الوسيط        | المرونة الاستراتيجية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية البحث          | اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 <$ ) للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المركز، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) ( $as$ ) للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في المركز، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المركز، وأن المرونة الاستراتيجية حققت إسهاماً بالتأثير ما بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في المركز، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في المركز بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى توافر النجاح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في المركز بدرجة مرتفعة أيضاً. |
| الدراسة               | دراسة (عبد الفاضل ومرسال، 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | هدفت إلى التعرف على مفهوم القيادة الريادية وأبعادها، والتعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، ودراسة أثر القيادة الريادية في تحقيق برامج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات السودانية، والتعرف على مدى تطبيق المنظمات السودانية للمسؤولية الاجتماعية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |
| القيادة الريادية (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير المستقل       |
| المسؤولية الاجتماعية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير التابع        |
| استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها تركيز الشركة على الاهتمام بالقيادة الريادية، القائد الريادي بالشركة له رؤية، الثقة جانب مهم للقيادة الريادية بالشركة، أن الشركة تهتم بالتواصل، حرص إدارة الشركة على مسؤوليتها تجاه المجتمع، كما أوصت بعدد من التوصيات على إدارة الشركة العمل على زيادة الاهتمام بالقيادة الريادية، ينبغي على إدارة الشركة عقد دورات تدريبية في القيادة الإدارية بصورة منتظمة، العمل على بناء علاقات تفاعلية وثيقة داخل وخارج الشركة من خلال تطوير شبكة العلاقات الشخصية والتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين، فسح المجال أمام الأفكار الخلاقة للوصول إلى رؤية واعية لدى العاملين، العمل على توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة وروح التعاون بين العاملين. | أهم النتائج والتوصيات |
| الحلواني، & الرياحي. (2023).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية بالشركات الصناعية الهندسية بالأردن                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير المستقل       |
| المرونة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير التابع        |
| اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | منهجية البحث          |
| اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظري، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أهم النتائج والتوصيات |

|                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الصناعية الهندسية بالأردن , وان مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.61 ) في حين كان مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ ( 3.78 ). |                       |
| دراسة Sadalial, Irawati, Syahfitni Erisma 2021                                                                                                                                                                                                      | الدراسة               |
| ركزت على تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا، بالإضافة إلى وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط .                                                                        | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي                                                                                                                                                                                                               | المتغير التابع        |
| وظيفة الذكاء المالي                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير الوسيط        |
| استخدمت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                            | منهجية البحث          |
| أظهرت النتائج بان للذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال تأثير كبير على التطوير التنظيمي                                                                                                                                                            | أهم النتائج والتوصيات |
| دراسة Hamour. Alheet. Madadha, & Al-Zaqeba Lensou - ,Abuzaid ( 2023 )                                                                                                                                                                               | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الفعال والمرونة الاستراتيجية على الأداء اللوجستي .                                                                                                                                  | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| الأداء اللوجستي .                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير التابع        |
| استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                              | منهجية البحث          |
| قد اظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على المرونة الاستراتيجية تجاه الأداء اللوجستي .                                                                                                                                             | أهم النتائج والتوصيات |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | الحلواني و الرياحي.(2023) .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية بالشركات الصناعية الهندسية بالسعودية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير التابع        | المرونة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظري، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالسعودية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| الدراسة               | عبدا لقاسم وآخرون 2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظري والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | جودة القرارات الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظري والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة. -لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين اتجاه جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي). وبناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قامت بتقديم مجموعة من التوصيات |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <p>للجامعات المستهدفة: -التأكيد على ضرورة التزام الإدارة العليا في الجامعات<br/>موضوع البحث الذكاء، وإيلاء الذكاء الاستراتيجي الاهتمام العام والأهمية القصوى<br/>لجودة القرارات الاستراتيجية، نظرا لما تنطوي عليه هذه الوظيفة من دور حيوي<br/>وهام في ضمان تطور ونجاح واستمرارية هذه الجامعات. -ضرورة الاهتمام<br/>بمهارات الاستشراف لدى جامعتي (الزرقاء الخاصة والأميرة سمية) من خلال<br/>مراعاة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي لاتخاذ قرارات استراتيجية<br/>لتحقيق المنفعة المأمولة منها. -ضرورة تطوير أساليب اتخاذ القرار وذلك بوجود<br/>مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد اتخاذه، وذلك في<br/>الجامعات بمدينة الرياض الخاصة بشكل عام وفي جامعات (الزيتونة، الزرقاء،<br/>الإسراء، والبترا) بشكل خاص.</p> |                        |
| <p>عوض وخشمان . (2022).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>الدراسة</p>         |
| <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم<br/>الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر،<br/>تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة<br/>بمدينة الرياض العاملة في العاصمة عمان.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>أهداف الدراسة</p>   |
| <p>الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>المتغير المستقل</p> |
| <p>إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة<br/>للمخاطر)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>المتغير التابع</p>  |
| <p>تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم الاستعانة<br/>بالاستبانة .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>منهجية البحث</p>    |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحدس، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها منفردة.</p> <p>خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها: ضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية، وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير.</p> |
| <p><b>الدراسة</b></p>               | <p>الشال و الزهيري (2022)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <p>هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ريادة الأعمال بمفهومها الواسع الذي يشمل الابتكار والتجديد وتأسيس الأعمال الجديدة في الأداء الابتكاري داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <p>ريادة الأعمال (الابتكار والتجديد وتأسيس الأعمال الجديدة)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>المتغير التابع</b></p>        | <p>الأداء الابتكاري</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم قائمة استقصاء لجميع البيانات الأولية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>توصلت الدراسة: إلى توافر أبعاد ريادة الأعمال، وأن بعد الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا هو الأعلى تأييدا من وجهة نظر العاملين، واتجاها إيجابيا نحو الأداء الابتكاري. ووجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد ريادة الأعمال وفقا للنوع، ومدة تأسيس المشروع (بعد تأسيس أعمال جديدة)، ونوع النشاط (بعد الابتكار في المنتجات/ الخدمات). ووجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو الأداء الابتكاري وفقا للنوع، ونوع النشاط. وكذلك وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد</p>                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| ريادة الأعمال والمتمثلة في (الابتكار في العمليات أو التكنولوجيا، ابتكارية العاملين، تأسيس الأعمال الجديدة) في الأداء الابتكاري.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |
| <b>اليزيدي وحسن (2022)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>الدراسة</b>               |
| <p>هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظه جدة، والتعرف على مدى إدراك رواد الأعمال لأبعاد الريادة (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس) لدورها في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها، ومعرفة أثر التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في دعم وإسناد المنشآت الصغيرة والمتوسطة</p>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>أهداف الدراسة</b>         |
| ريادة الأعمال (القدرة على المنافسة، البحث عن الفرص الجديدة، القدرة على الابتكار، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>المتغير المستقل</b>       |
| نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>المتغير التابع</b>        |
| اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>منهجية البحث</b>          |
| <p>أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم التحديات والصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال تمثلت في الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب، وقلة وعي الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وتفضيلهم للوظائف الحكومية عن ريادة الأعمال الجديدة، بالإضافة إلى ذلك ضعف الوعي المجتمعي بأهمية أعمال ريادة الأعمال، وأن هناك مؤشرات عديدة تدعم توفر الآليات التي تدعم التوجه نحو ريادة الأعمال ودرجة عالية من الاهتمام من رواد الأعمال، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يبتعد رواد الأعمال عن الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الإمكانيات المالية للشباب، كذلك ضرورة وأهمية زيادة الوعي لدى الشباب السعودي بثقافة ريادة الأعمال وحثهم لآفاق جديدة عن</p> | <b>أهم النتائج والتوصيات</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>طريق ريادة الأعمال الجديدة، وأن يعمل رواد الأعمال للحفاظ على الأثر الإيجابي لريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وضرورة توفر الرغبة المشتركة ما بين الرواد العاملين في بلوغ الأهداف المحددة لمنشآتهم الصغيرة والمتوسطة، وضرورة امتلاك رواد الأعمال القدرة على الاستجابة للإبداع في البيئة المحيطة، والإبداع الخاص بتطوير طرق وأساليب العمل..</p>                        |                              |
| <p>الشوابكة وقطيشات (2021)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>ريادة الأعمال ( اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية )</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>الأداء في قطاع الشركات الإنشائية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>تم استخدام المنهج ( الكمي الوصفي التحليلي) كماتم جمع المعلومات اللازمة من خلال عينة عشوائية باستخدام الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمتغيرات الدراسة.</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لأبعاد ريادة الأعمال ( اخذ المخاطرة، الإبداع والابتكار ، والاستباقية ) على الأداء في قطاع الشركات الإنشائية وأوصت الدراسة ضرورة المحافظة على ثقافة ريادة الأعمال لدى العاملين في الشركات الإنشائية وان تنظم شركات الإنشاء في الأردن الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول تطبيق أبعاد ريادة الأعمال .</p> | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |
| <p>أدم وعلى (2021)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار - وقبول المخاطر) على المشروعات الصغيرة بأبعادها</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p>أهداف الدراسة</p>         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| (تحقيق الربحية - البقاء والاستمرارية)، دراسة حالة عملاء بنك الأسرة في قطاعي الصناعة والأسرة المنتجة                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |
| ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع والابتكار - وقبول المخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المتغير المستقل       |
| المشروعات الصغيرة بأبعادها (تحقيق الربحية - البقاء والاستمرارية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المتغير التابع        |
| استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مقررات مجتمع الدراسة.                                                                                                                                                                                                                                                                              | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال وتحقيق الربحية ، وأيضاً توجد علاقة إيجابية بين ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال والاستمرارية، وخلصت الدراسة إلى استراتيجيات ريادة بأبعادها المختلفة تؤثر إيجابي معنوي على أهداف المشروعات الصغيرة، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار وذلك لتوسيع المشروعات والدخول في أسواق جديدة. | أهم النتائج والتوصيات |
| العقاد والفرا (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الدراسة               |
| هدفت الدراسة للتعرف على أثر ريادة الأعمال علي تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة..                                                                                                                                                                                                                                                                 | أهداف الدراسة         |
| ريادة الأعمال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| تنمية المشاريع الصغيرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المتغير التابع        |
| اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال إعداد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال وتنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات.                                                                                                                                                                                                                                                          | أهم النتائج والتوصيات |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال على تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر ريادة الأعمال في تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات تعزى إلى العوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).</p> <p>وأوصت بضرورة اهتمام حاضنات الأعمال بالأفكار والمشاريع الريادية واحتضانها وتنميتها، التركيز على تطوير الحاضنات بقطاع غزة بمستوى يلائم ريادة الأعمال من خلال تبني ثقافة ريادة الأعمال والعمل على دعمها وتنميتها بالشكل المطلوب، وتشجيع التنافس بين الرياديين أصحاب المشاريع الصغيرة من أجل اكتشاف الريانيين والمبدعين وتبني أفكارهم ومواهبهم.</p> |                              |
| <p>(Neumann, 2021)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>ريادة الأعمال</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التحليلي معتمدة على مراجع الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>أوضحت الدراسة أن ريادة الأعمال أحد أسباب تطور الاقتصاد الكلي، لكن العلاقة بين ريادة الأعمال والتنمية معقدة للغاية. وأكدت الدراسة أن الأثر الإيجابي العام لريادة الأعمال يعتمد على مجموعة متنوعة من المحددات المرتبطة التي تؤثر في درجة هذا التأثير، وكان من هذه المحددات التي تم فحصها بالفعل، والتي تتطلب مزيداً من الاهتمام مثل: (البقاء، والإشراف، والمؤهلات، أداء الشركة، والخلفية الاجتماعية والثقافية لرائد الأعمال ودوافعه).</p>                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

| الدراسة               | دراسة ( Cervelló-Royo et al, 2019 )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة من عوامل التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة في البلدان التي قد تكون مرتبطة بمبادرة ريادة الأعمال. من خلال تحليل مجموعة من البيانات الثانوية خاصة بـ 57 دولة لعام 2017 باستخدام منهجية fsQCA والتي أثبتت أنها مناسبة لمجموعات البيانات صغيرة الحجم، بالإضافة إلى جمع البيانات من أربع قواعد بيانات من (مراقب ريادة الأعمال العالمي، ودرجة مخاطر البلد، وقاعدة بيانات البنك الدولي، ومؤشر أهداف التنمية المستدامة) |
| المتغير المستقل       | عوامل التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | ريادة الأعمال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات | وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة المؤثرة في مبادرات ريادة الأعمال تتمثل في الجوانب Window الاقتصادية والمالية، بالإضافة إلى عوامل المساواة الاجتماعية والتعليم ومؤشرات الابتكار والبنية التحتية.                                                                                                                                                                                                                 |

## 8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

### أوجه الشبه بين الدراسات

تتفق الدراسات المتعددة التي تم استعراضها على أهمية الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النجاح في مختلف القطاعات. على سبيل المثال، تتشابه دراسة بني ياسين وآخرون (2020) ودراسة الحلواني والرياحي (2023) في تركيزهما على أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، حيث أظهرت كلتا الدراستين وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح المؤسسي.

كما تتفق الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة أساسية لجمع وتحليل البيانات. مثلاً، استخدمت دراسة عبد الفاضل ومرسال (2019) ودراسة Sadalial وآخرون (2021) المنهج الوصفي التحليلي لتقييم تأثير الذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي. هذا النهج يمكن الباحثين من فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة وتحليل البيانات بطريقة شاملة.

بالإضافة إلى ذلك، تركّز العديد من الدراسات على دور المتغيرات الوسيطة في تفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. على سبيل المثال، تناولت دراسة بني ياسين وآخرون (2020) دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، بينما تناولت دراسة Sadalial وآخرون (2021) دور الذكاء المالي كعامل وسيط بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسات

على الرغم من أوجه الشبه، توجد بعض الاختلافات البارزة بين الدراسات. أولاً، تختلف الدراسات في تركيزها الجغرافي والقطاعي. على سبيل المثال، ركزت دراسة بني ياسين وآخرون (2020) على المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات في الأردن، بينما ركزت دراسة الحلواني والرياحي (2023) على الشركات الصناعية الهندسية في الأردن والسعودية. هذا الاختلاف في السياق الجغرافي والقطاعي يعكس تنوع الأهداف البحثية والتطبيقات العملية لكل دراسة.

ثانياً، تختلف الدراسات في المتغيرات التابعة التي تدرسها. على سبيل المثال، ركزت دراسة عبد الفاضل ومرسال (2019) على تأثير القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية في المنظمات السودانية، بينما ركزت دراسة الشال والزهيرى (2022) على تأثير ريادة الأعمال على الأداء الابتكاري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. هذا التنوع في المتغيرات التابعة يعكس اختلاف الاهتمامات البحثية والأهداف الخاصة بكل دراسة.

ثالثاً، تتباين الدراسات في استخدام المتغيرات الوسيطة والتكميلية. على سبيل المثال، تناولت دراسة Sadalial وآخرون (2021) دور الذكاء المالي كمتغير وسيط، بينما لم تتناول دراسة الحلواني والرياحي (2023) أي متغيرات وسيطة، واكتفت بدراسة العلاقة المباشرة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية. هذا الاختلاف يعكس تنوع الأساليب التحليلية والمنهجيات المستخدمة في كل دراسة.

## 9.1 الفجوة البحثية

بالرغم من أن الدراسات السابقة تسلط الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال في تحسين الأداء المؤسسي والنجاح الاستراتيجي، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف. أولاً، تفتقر الدراسات إلى التركيز على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال المستدامة في سياق الشركات الناشئة، خاصة في مدينة الرياض. هذا يمثل فرصة فريدة لاستكشاف كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساهم في تعزيز ريادة الأعمال المستدامة، التي تركز على تحقيق التوازن بين النجاح الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

ثانياً، بالرغم من أن الدراسات تناولت بعض المتغيرات الوسيطة مثل المرونة الاستراتيجية والذكاء المالي، إلا أن هناك حاجة لاستكشاف متغيرات وسيطة أخرى قد تؤثر على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال المستدامة. على سبيل المثال، يمكن دراسة دور الابتكار، القدرة التنافسية، أو الثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة.

أخيراً، هناك نقص في الدراسات التي تدرس تأثير الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال المستدامة في سياقات ثقافية وجغرافية مختلفة. معظم الدراسات تركزت في بلدان محددة مثل الأردن، السودان، ومصر، وهناك حاجة لدراسات مماثلة في سياقات أخرى مثل السعودية، وخاصة في مدينة الرياض التي تشهد نمواً سريعاً في قطاع الشركات الناشئة.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## 11.1 مصادر جمع البيانات

### أولاً: المصادر الثانوية:

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

### ثانياً: المصادر الأولية:

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز)، والمتغير التابع (في ريادة

الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية)، والتي تم توزيعها  
الشركات الناشئة بمدينة الرياض.

## 12.1 أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع  
الدراسة الحالية لمعرفة دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف الرؤية الاستراتيجية، التفكير  
النظامي، الشراكة والتحفيز ) في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية  
والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض.

## 13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف  
الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز ) في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها  
الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية في الشركات الناشئة بمدينة الرياض.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات الناشئة بمدينة الرياض .
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

#### 1.1.2 تمهيد:

في ظل التطور المستمر الذي يشهده هذا العالم وعلى كافة القطاعات والمستويات، وتحديدًا القطاع الصحي والتطور الكبير فيه وأجهزته، وأيضاً بسبب ظهور مرض (COVID-19) الذي أثبت أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهمية تدريب القادة في كافة القطاعات على كيفية تطوير واستعادة الذكاء الاستراتيجي من خلال النظر في الاستراتيجيات. والخطط. تم إنشاؤها بشكل دائم ومستمر لتكون قادرة على التعامل مع الأزمات والمخاطر التي قد تواجه القطاع الصحي، ومع التطورات التي قد تشكل فرصة أو تهديداً للمؤسسات وعليه، فإن ذلك يثبت حاجة المنظمة إلى نظرة مستقبلية تتيح لها التفوق على المنافسين في نفس القطاع، وأهمية وجود قادة لديهم القدرة على استشراف المستقبل ووضع استراتيجيات المستشفيات لذلك ويجب علينا أن نكون مستعدين دائماً لأية ظروف قد تحدث وأن نتحلى بالمرونة الكافية لحل الأزمات والمخاطر من خلال توقع هذه المخاطر قبل حدوثها.

#### 2.1.2 تعريف الذكاء الاستراتيجي:

##### أولاً: تعريف الذكاء:

يعتبر الإنسان كائنًا ذكيًا لأن الله خلقه وكرمه على سائر المخلوقات بالعقل الذي أعطاه إياه، وجعل جميع المخلوقات في خدمة الإنسان.

ومفهوم الذكاء: هو القدرة التي يمتلكها الإنسان ويعبر عنها بعقله من خلال التفكير والإدراك والانتباه باستخدام الحواس. (سلامة، 2019).

كما يحدد الذكاء مجموعة القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد والتي يستخدمها في فهم وإدراك ومواجهة المواقف التي قد تطرأ عليه (سواكر، 2019).

ومما سبق يرى الباحث أن الذكاء بأنه عملية معالجة البيانات الخام ومعالجتها وإخراج معلومة مهمة.

### 3.1.2 أنواع الذكاء:

قام العديد من العلماء والباحثين في دراسة أنواع الذكاء وتحديدها وكما اقترح (جلاّب وروهيو، 2015) هذه الأنواع من الذكاء:

- الذكاء اللغوي: هو القدرة على التحدث والكتابة باللغة والتعبير من خلال الذخيرة اللغوية التي يمتلكها الفرد.
- الذكاء البصري (المكاني): القدرة على فهم وتحليل الأشياء بطريقة بصرية ويتميز الأشخاص الذين يتميزون بهذا النوع من العمليات الاستخباراتية بحصولهم على معلومات على شكل صور وتعايير.
- الذكاء الجسدي أو الحركي: وهو الذكاء المتعلق بالحركة وقدرة الشخص المصاب بهذا النوع من الذكاء على استخدام عضلاته والاعتماد عليها باللمس والقدرة على تنسيق الحركة والبصر.
- الذكاء الموسيقي: هو نوع الذكاء المتعلق بالأصوات، ويتميز صاحبه بقدرته على تمييز أصوات الآلات الموسيقية.
- الذكاء الاجتماعي: هو القدرة على فهم البيئة المحيطة، والتكيف مع هذه البيئة، وتغيير سلوك الفرد بشكل كامل لكسب القبول الاجتماعي.
- الذكاء الشخصي: هو قدرة الفرد على فهم ذاته ومعرفة أهدافه وخططه المستقبلية، وأنه ليس بالأمر الوراثي بل يكون مكتسباً من خلال الخضوع إلى دورات وتدريبات تساعد على اكتساب هذا النوع من الذكاء.
- أما الذكاء المذكور في هذه الدراسة هو الذكاء العملي الإداري أو الاستراتيجي وذكاء السوق (market intelligence)

– ويعني التركيز على الفرص المتاحة من خلال التطوير واكتساب الخبرة والمهارات اللازمة لإضافة قيمة للمنظمة (دخان وآخرون 2021)

### ثانياً تعريف الاستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategia" والتي تعني فنون الحرب. حدد الاستراتيجية من خلال تصنيف القرارات في المنظمة إلى:

القرارات الإدارية: هي القرارات التي تسمح بها إدارة هيكل الموارد داخل المنظمة للحصول على النتائج المحققة.

القرارات العملية: أي القرارات المتعلقة بسير العمل وأنشطة العمل لتحقيق أفضل الأرباح وفق الخطط الموضوعة.

القرارات الاستراتيجية: هي القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث خارج البيئة المحددة للمنظمة وتوجد في البيئة المحيطة بها (سواكر، 2019)

وعرف (سلامة، 2019) الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وتحديد الوسائل والأنشطة الخاصة لتحقيق هذه الأهداف، وطرق تخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالأنشطة وسير العمل فيها. المنظمة التنظيم وطرق التعامل مع المشكلات والظروف الناشئة.

وبناء على هذه التعريفات، اتضح لنا أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة المدى، وتحديد الوسائل المناسبة لوضع هذه الأهداف، وتسخير الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

:

## 4.1.2 نشأة الذكاء الاستراتيجي:

تعود بداية ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، ولهذا النوع من الذكاء أصول قديمة في التاريخ، إلا أنه افتقر إلى تعريف دقيق والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم ممارسته منذ القدم إلا أنه لا يزال يتطلب الكثير من الاكتشاف والمعرفة وطرق تطبيقه في يومنا هذا.

أول استخدام للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية كان في القرن الرابع قبل الميلاد لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المعارك (Lapaglia, 2020).

يمكن عادة استخدام كلمة الذكاء بعدة طرق يمكن أن يشير الذكاء إلى نشاط أو عملية، وبالتالي يمكن أن يشير هنا إلى أداء العمل العقلي. ومن ناحية أخرى، تستخدم كلمة الذكاء للإشارة إلى المنتج النهائي لتلك العملية، أي أنه يمكننا الحديث عن إنتاج الذكاء وامتلاكه وتطويره. (الحرايزة، والنجار، 2020)

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم مصادر القوة الاستراتيجية، حيث يمثل العقل الاستراتيجي للشركة الذي يعمل مع الإدراك والحدس، وهو أحد الموارد الغير ملموسة للشركة (الطائي والخفاجي 2009) قد بدأ الباحثون بالاهتمام بالذكاء الاستراتيجي، حيث تعددت التعريفات عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي، والجدول التالي يبين تعريفات الباحثون بالذكاء الاستراتيجي:

وقد عرفه (Lapaglia, 2020) على أنها المعلومات الصحيحة التي توظف لوضع قرارات صحية توضع أمام صانع القرار وتصب في مصلحة الشركة على الأمد البعيد.

في حين يرى (الزعيبي، والنواصره، 2019) أنها التفكير بطريقة لا يفكر فيها الآخرون والقدرة على التخيل والنظر على المستقبل، أي ربط الزمن الحاضر بالمستقبل.

وهو قدرة القائد من وضع صورة شاملة عن المستقبل الذي قد يواجه المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات القادمة، وتحفيز العاملين وإقامة الشركات التي تساعد في تطوير المنظمة. (الشيخلي وعبيد، 2015).

ومما سبق يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة التي يتصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهم والنظر في الاستراتيجية والتأكد من وضوحها وواقعيتها، كما أن الذكاء الاستراتيجي هو المهارات والقدرات المتميزة على التطلع إلى المستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة التي يمتلكها القادة في المنظمات، والتي تساعدهم على خلق الميزة التنافسية، والتفوق على المنظمات المنافسة، وضمان البقاء والاستمرارية، وأيضا على التعامل مع المتغيرات والفرص، والتهديدات، فاستفيد منها، وتعلم منها.

### 5.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تساهم طرق الذكاء الاستراتيجي في التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي قد تواجه المنظمة، والتنبؤ بهذه التغيرات التي قد تحدث بشكل مستمر ودائم وذلك بسبب التطور التكنولوجي في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

كما هنالك دور كبير من الذكاء الاستراتيجي للمساعدة على صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية وتسخير الموارد المتاحة بالمنظمة لصناعة القرارات المناسبة ولا المنافس وتسخير الموارد المتاحة بالمنظمة لصناعة القرارات المناسبة وللتميز أمام المنافسين (عطا، 2015).

لقد لخص (سلامه، 2019) أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يلي:

- التمكين لضمان البقاء والاستمرار، أي تمكين القادة وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم من أجل القدرة على قيادة المنظمة.
- التنبؤ بالفرص والتهديدات والقدرة على مواكبة التطور والتغير الحاصل في البيئة الخارجية.
- تحليل اهداف وخطط المنافسين وإجراء بحوث التسويق الدائمة للتعرف على موقع المنافسين التي من الممكن أن تخلق أمامنا فرصة أو تحديد تساعد في الاستفادة منها لتحقيق الميزة تنافسية.
- اعتماد التطورات التكنولوجية والوسائل الحديثة بوضع أنشطة العمل بمساعدة القدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية.

- ربط موارد المنظمة مع القدرات الجوهرية التي يتمتع بها الموظف.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة واستخدامها بأفضل شكل ممكن تحديد الخطط التنافسية التي قد تستخدمها المنظمة.
- يساعد الذكاء الاستراتيجي في رفع قدرة المنظمة على المنافسة بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتحقيق أفضل موقع بينهم.
- تكوين المعرفة الاستراتيجية: أي معرفة خطط المنظمة المستقبلية وتوقع النتائج التي قد تخرج بها.
- دعم القدرات التفاوضية للمنظمة بين المنظمات.
- بناء العلاقات مع الموردين وخلق ولاء العملاء.

## 6.1.2 أدوار الذكاء الاستراتيجي:

هناك أربعة أدوار للذكاء الاستراتيجي، هي: (عوض، 2022)

- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير
- الهدف الأساسي لجميع المنظمات هو النجاة من التهديدات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم بسبب التطورات التكنولوجية ودور الذكاء الاستراتيجي هنا هو مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستقبلية، والاستجابة والتكيف مع تطورات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة. لذلك نحن بحاجة إلى استراتيجية تتعلق بالمستقبل وليس فقط مواكبة التغيرات البيئية.
- كما يتيح الذكاء الاستراتيجي للمنظمة فرصة معرفة ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجيات للتكيف مع تلك التغيرات (عوض، 2022).

### - دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

ويساعد الذكاء الاستراتيجي بتوظيف كافة عناصره في حماية مكانة المنظمة بين المنافسين من خلال معرفة خطط المنافسين والتنبؤ بقراراتهم المستقبلية ورسم تحركاتهم المستقبلية وهذا يعني أن المدير

الذي يتمتع بالذكاء الاستراتيجي يمكنه التنبؤ بالتهديدات التي قد تواجهها المنظمة بسبب المنافسين كما يساعد الذكاء الاستراتيجي على التنبؤ باتجاهات السوق المستقبلية حتى تكون المنظمة رائدة في التطوير الذي يميز موقعها التنافسي (ابو أصبع، 2018).

#### — دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

سمات القيادة هي السمات الموروثة التي يمتلكها القائد من خلال الميراث من والديه هناك من يولد قائداً وهناك من يولد تابعاً، وهذا هدية من رب العالمين.

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في ترسيخ وتعزيز هذه السمات لدى القادة من خلال دعم مكانة القائد وعدم التأثر بالمتغيرات التي يمكن أن تحد من هذه السمات وهنا يتحول الخسارة إلى قائد استراتيجي يمتلك رؤية مستقبلية وأداء قيادي فعال ويؤثر على القرارات الاستراتيجية في المنظمة كما تمكن استراتيجية الذكاء الإنسان من معرفة نفسه واكتشاف هذه الخصائص والمحافظة عليها. (سلامة، 2019)

#### — دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات:

سمات القيادة هي السمات الموروثة التي يمتلكها القائد من خلال الميراث من والديه. هناك من يولد قائداً وهناك من يولد تابعاً، وهذا هدية من رب العالمين.

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في ترسيخ وتعزيز هذه السمات لدى القادة من خلال دعم مكانة القائد وعدم التأثر بالمتغيرات التي يمكن أن تحد من هذه السمات وهنا يتحول الخسارة إلى قائد استراتيجي يمتلك رؤية مستقبلية وأداء قيادي فعال ويؤثر على القرارات الاستراتيجية في المنظمة. كما تمكن استراتيجية الذكاء الإنسان من معرفة نفسه واكتشاف هذه الخصائص والمحافظة عليها (عثمان، 2017).

## 7.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والكتاب مبادئ متعددة من الذكاء الاستراتيجي وأشار (chiko,2020)

وأشار إلى أربعة مبادئ:

- مبدأ المشاركة: مشاركة مختلف الأقسام في صياغة السياسات والاستراتيجية، وتنسيق العمليات في البيئة الداخلية للمنظمة وتحقيق التوافق بين المصالح والقيم لجميع افراد المنظمة.
- مبدأ الموضوعية: سعد الذكاء الاستراتيجي على التشكيل الموضوع التصورات المختلفة بتقديم المؤشرات والتحليل المنطقية وضع آليات لمعالجة البيانات بطرق التكنولوجيا.
- مبدأ الوسطية والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التواصل بين افراد المنظمة ويضع طرق سلسلة للنقاشات والاجتماعات، كما انه يساعد على حل النزاعات والصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك من خلال أبدأ الاهتمام لجميع الأدوار والأطراف وإيجاد حل وسط يرضي الكل.
- مبدأ دعم القرار: يسهل الذكاء الاستراتيجي طرق اتخاذ القرارات الصائبة ويضع طرق موضوعية لغربة الأفكار واختيار القرار الأمثل وكما أنه يساهم في تنفيذ هذه القرارات.

## 8.1.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

(أبو أصبع، 2018) وذكر أن من صفات القائد الذي يريد النجاح والوصول إلى أعلى المستويات في

المنظمة هو الذكاء الاستراتيجي ويجب أن يتمتع بالصفات والمميزات التالية:

- القدرة على التخيل والتصور.
- القدرة على التأثير على العاملين وقيادتهم وتحفيزهم لتقديم أفضل النتائج.
- القدرة على مواكبة التغيرات الديناميكية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة سابقاً في ظل هذه التغيرات.
- القدرة على التفكير في الأجل الطويل.

- أن يكون القائد يتحلّى بالواقعية وخلق المشاركة والتفاعل.
- التحلي بالشجاعة.
- أن يتحلّى القائد بالأخلاق ويستطيع التأثير بالعاملين.

## 9.1.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي هو نظام متكامل من عدة عناصر يساعد القادة على تطوير السياسات والأهداف والاستراتيجيات وهذه العناصر هي ( الاستشراف ، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز ).

### الاستشراف

لا تهدف عملية الاستشراف إلى إصلاح الماضي ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وهو ما يعتقد به كثيرون، وإنما يركز بشكل أساسي على الصورة المثلى للمستقبل، بحيث تنفذ هذه على أرضية الواقع من خلال عملية التخطيط، والتخطيط للمستقبل بالتأكيد يتبع الحاضر، فالحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً بل يتم صنعه وفقاً للأعمال، وهذا التخطيط السليم للمستقبل يعتمد على التوسع في مجال البحوث الاستشرافية والتي تجسد علاقتها في دراسة واستشراف التطورات المتوقعة ونتائجها المحتملة وتحدد كيفية تحقيق هذا التطور، بالإضافة للاعتماد على قدرات الإنسان التي يمتلكها من خبرة وبصيرة وحس ورؤيا وذكاء وتفكير (محمود 2010 (65)

كما زاد الاهتمام بالاستشراف وتحليل التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة للأثر الكبير الذي ينعكس بصورة مباشرة على المخرجات الإستراتيجية إذا ما قيل أن الربط السليم بين المدخلات عن طرق المعلومات والتغذية العكسية يؤدي إلى زيادة المخرجات وجودتها أكثر مما يفعل أي مدخل واحد وحده ( الغريزي، 2010 (65). هذا ويمثل الاستشراف التطلع نحو المستقبل عبر توسيع المدارك وزيادة مستوى الوعي بالظروف الناشئة، واتخاذ قرارات صحيحة وملائمة تصب في مصلحة الاستفادة من التطورات المستقبلية، مع الأخذ بنظر الاعتبار الاستعداد اللازم للحد من التغيرات ( الحدراوى، 2010 )

وقد عرف (Maccoby, 2004, 1) الاستشراف بأنه "القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل، فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم الاستعداد لركوب هذه الموجة".

وقد أورد (محمود، 2010، 68) أهداف الاستشراف ومنافعه على المنظمة من عدة جوانب على النحو الآتي:

- يوفر الاستشراف للقائمين بعملية التخطيط جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم الصياغة الإستراتيجية ورسم الخطط وطرح البدائل.
- يوفر الاستشراف إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم، ومن ثم العمل معالجة الأزمة ومواجهتها قبل وقوعها وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً، دون الحاجة لحدوث الأزمة و التعامل معها.
- يساعد الاستشراف على استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لعمل المنظمة بناءً على القرارات التي يتم اتخاذها في الوقت الحاضر، وبالتالي توفير آليات تمكن المنظمة من التعامل مع المستجدات التي ستطرأ في المستقبل بناءً على قرارات تم اتخاذها في الوقت الراهن.
- إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها، والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية، وهذا بدوره يساعد في اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المنظمة.
- بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختيار للفحص، بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج. إلا أن تطبيق هذا الاستشراف بشكل ناجح في المنظمة لا بد وأن يكون له عدد من المتطلبات الأساسية القادرة على صياغة الرؤية المستقبلية، وهذه المتطلبات هي: (Bengston، 2018، 196).
- نفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوأها.

- التحلي بروح التفاؤل والصبر، فعلى القادة في المنظمة التفاؤل بإمكانية تحقيق الأهداف وبث روح التفاؤل بين العاملين في المنظمة، فالتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل، والاستشراف مبني على البعد الإستراتيجي الذي دائماً ما يحتاج إلى الوقت كي يثمر.
- قراءة المستقبل لإدارة المستقبل، فإدارة المستقبل تتعامل مع مجهول، واستقراء المستقبل لا يكون وفقاً للتسليم بالواقع الموجود في المنظمة، وإنما يتم من خلال خلق أجواء تدعو إلى التغيير وإيجاد مناخات جديدة.

وعليه تتضح أهمية الاستشراف في العملية الإدارية في المنظمات كجزء رئيس لقدرة القادة على استشعار التغيرات المستقبلية ووضع السيناريوهات الملائمة لمواجهتها، وتوفير هامش من الأمان للمنظمة تجاه أية أزمات قد تطرأ عليها، فتوفر متطلبات الاستشراف الصحيحة لدى قادة المنظمة يمكنهم من تصور رؤية مستقبلية للأحداث التي ستحيط ببيئة عمل المنظمة في المستقبل، وبالتالي وضع خطط للتعامل مع هذه الأحداث وما يصاحبها من تغيرات قد تؤثر على سير العملية التنظيمية.

وبناء على ما سبق من الممكن تعريف الاستشراف في هذه الدراسة بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه.

### التفكير النظامي

يعرف التفكير بالمعنى العام على أنه عملية ذهنية وعقلية يحدث من خلالها تدفق للأفكار من خلال حركة أو مشكلة تتطلب إيجاد حل مناسب، كما أنه يعتبر عملية نفسية تعكس الواقع من خلال التحليل والتركيب، ويعتبر أيضاً نشاطاً عقلياً يتناول الأفكار المجردة وهو يختلف عن الإحساس والإدراك ( العمر، 2010 (88).

كما يعرف التفكير بأنه عملية عقلية معرفية وجدانية عليا تبني وتؤسس على محصلة العمليات النفسية الأخرى كالإدراك والإحساس والتخيل، والعمليات العقلية كالذكر والتجريد والتعميم والتمييز والمقارنة والاستدلال (رزوقي وعبد الكريم، 2015 (13).

وقد استخدم الإنسان التفكير المنظم منذ القدم في حل المشكلات أو تفسير الظواهر، كأن يعتمد على خبرته الشخصية ومعرفته المختزنة في حلها، فالإنسان القديم وهو يبحث عن طعامه ربما يتذكر أن أنواعاً معينة من الثمار قد أضرته، وأن الحيوانات متوافرة بكثرة في بعض المرتفعات الخضراء، وأن الحبوب تنضج في وقت معين من فصول السنة، وهكذا راح يعتمد على محاولته اليائسة من التفكير المنظم الذي يحمل الغايات والتعليقات لحدوث الظواهر (محمود، 2010، 66)

ويعتمد التفكير المنظم على توليد أو إيجاد أكبر عدد ممكن من العناصر أو البدائل للموقف أو المشكلة التي تعترض الفرد، وبناءً عليه يتم التفكير على وفق ثلاثة خطوات، وهي: (صالح، 2017، 93)

- تحديد قائمة بعناصر الموقف أو المشكلة.
  - تصنيف هذه العناصر إلى مجموعة أفكار فرعية.
  - إيجاد الفكرة العامة أو النمط العام من هذه العناصر.
- والفكر المنظم يتمثل في قدرة المنظمة على دمج كافة عناصر العملية الإدارية وتحليلها ككل، ثم تقييمها من حيث طبيعة علاقة هذه العناصر ببعضها ببعض، ودراسة تفاعل هذه العناصر من خلال ما تقدمه من نجاح في تحقيق أهداف المنظمة (الغالي وإدريس، 2015، 81)
- وقد أورد (العمر، 2010، 91) بأن التفكير المنظم يقوم على عدد من الخطوات الواجب إتباعها بشكل متسلسل حتى يتسنى الوصول للفائدة المرجوة منه، وهذه الخطوات هي:

- تحديد المشكلة والهدف من اتخاذ القرار.
- جمع البيانات والحقائق عنها والتنبؤ بآثارها المحتملة.
- وضع الحلول البديلة للمشكلة.
- تقييم كل بديل من البدائل المتاحة.
- اتخاذ القرار الأنسب الذي يمثل أحسن مسار لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

من جهة أخرى فإن التفكير المنظم يتضمن نوعين من التفكير، تحليلي وتركيب، وفيما يلي تفصيل

بذلك: (صالح، 2017، (93)

— التفكير التحليلي: تجزئة الموقف إلى أكبر عدد ممكن من العناصر، حيث يزودنا بفهم عناصر الموقف كل على حدة، ويهمل عملية التفاعل بين هذه العناصر، ويركز في أوجه الاختلاف بين هذه العناصر أكثر من تركيزه في أوجه التشابه.

— التفكير التركيبي: تجميع عناصر الموقف ومعرفة كيفية عملها من خلال التركيز في عملية التفاعل بين هذه العناصر، والتركيز في أوجه التشابه بين عناصر الموقف أكثر من التركيز في أوجه الاختلاف.

وهذا بدوره يعكس دور التفكير المنظم في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة من خلال القدرة على ربط العناصر وتحليلها بالشكل الصحيح. وبناء عليه، من الممكن تعريف التفكير المنظم على أنه تحليل العناصر المختلفة المؤثرة على نشاط المنظمة لفهم الكيفية التي تتفاعل هذه العناصر بين بعضها البعض بموجها، وذلك لتحديد المتغيرات التي قد تواجه المنظمة.

### الرؤية الإستراتيجية

تمتلك المنظمات الناجحة عادة أغراضاً وقيماً جوهرية تتسم بالثبات فيما تتغير استراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق أداء متميز على الأمد الطويل، وهذا يعني أن هذه المنظمات تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري وبين ما ينبغي تغييره لتحقيق التقدم باتجاه الغرض المنشود، وتنبثق هذه القدرة عن

إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية إستراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم. (مساعدة، 2013، (111)

والرؤية بمفهومها اللغوي هي بمثابة رؤية الأمر بشكل صحيح وواضح (عمر، 2008، (31)، كما أنه التصور الذي تضعه المنظمة لما تطمح الوصول له مستقبلاً، وتقوم الإدارة العليا للمنظمة بوضع هذه الرؤية بهدف تحديد مسار التخطيط في المنظمة، حيث أن الرؤية تعكس تطلعات المنظمة المستقبلية لما تريد أن تصبح عليه، بالإضافة إلى تحديد مسارها المستقبلي ودورها في رسم السياسات التنموية، وبالتالي يمكن القول بأن الرؤية هي محور أي تطوير

تسعى المنظمة إلى بلوغه وتحقيقه، وحتى تكون الرؤية قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها لا بد وأن تتسم بالوضوح والبساطة والإيجاز (ذيب، 2017، 184).

وقدم رشيد وجلاب (2015)، (175) تعريفاً للرؤية الإستراتيجية على أنها "الصورة الذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة أو طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة". كما أن الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل". (الكرخي، 2016، 83) وأضاف (دره وجرادات 2014، 99) تعريفاً للرؤية الإستراتيجية على أنها تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن تكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى طموح المنظمة في تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً.

وينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط الإنساني يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات فالرؤية كادراك تعطي انطباعاً معيناً عن الموقف الراهن، بمعنى أنها إدراك لنوع البيئة التي تطمح الإدارة أو المنظمة إلى تكوينها ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الإدراك ويمكن أن تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين لذلك تعتبر عملية اكتشاف ما هو موجود من

الصور في العالم والمكان الذي فيه ذلك الموجود والذي تتولد فيه صورة معينة عن طريق تحليل كل عنصر أو مكون من مكونات تلك الصور المختلفة (الغالي، وإدريس 2015، 208)

وبناء عليه، يتضح بأن الرؤية الإستراتيجية هي بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب أو صورة تتمثل لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى أنها ما تريد الوصول إليه المنظمة في نهاية المطاف.

### الشراكة (Partnership):

يرى عبيد (2015) أن الشراكة تعد قدرة المنظمة في إقامة شراكات وتحالفات مع المنظمات في نفس بيئة العمل ونفس القطاع وذلك يقدم العديد من المنافع للمنظمة منها الاستفادة من النظم والأساليب التكنولوجية في المنظمات الأخرى وذلك ويساهم في تعزيز القدرات الإنتاجية والتصنيعية، وأيضًا يقلل المخاطر المالية تكون الخسائر تقع على عاتق المنظمات المتحالفة جميعها، مما يقلل من الخسائر المالية على كل منظمة وفضلاً عن القيمة المضافة التي قد تضيف تلك التحالفات للمنظمة، وأيضًا الخبرات والمعرفة الجديدة.

كما أن الشراكات والتحالفات تساهم في تقليل التهديدات والمخاطر والتخلص منها بشكل كامل.

وقد ذكر عبيد (2015) بأن هناك مجموعة من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عنده إقامة التحالفات والشراكات وهي كما يلي:

- الموازنة في إسهامات أطراف التحالفات على أن يقدم كل شخص نفس القيمة المضافة بنفس نسبة باقي الأطراف وذلك من مبدأ العدالة والوسطية.
- الاتفاق المسبق على الاستراتيجية الموضوعة وتشارك كافة الأطراف بوضعها.
- تشارك الموارد المتاحة.
- أن يكون حجم المنظمات المتخالفة متوافق.
- وجود توافق بين الشركاء على مستوى الإدارة العليا.
- وجود ميزة تنافسية لدى الشركات المتخالفة (كحجم الإنتاج، التكنولوجيا المستخدمة، خبرة الموارد البشرية، الكادر التسويقي).

وعليه تبين أن الشراكة لا تعني اندماج المنظمات بشكل كامل واتحاد جميع عناصرها، حيث أن التحالفات الحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها المستقل على عكس الاندماج الذي يفقد كل منها استقلاليتها.

### التحفيز:

يختلف التحفيز كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي من فرد لآخر في المستوى الإداري، فهو يختلف من موقف لآخر، إذ تتركز المقدرة على " التحفيز " في دفع الأفراد لجمعهم على الإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التمثيل، ويتطلب ذلك التعرف على ما يحرك تحفيز الأفراد، ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف النعيمي .

ومما تقدم نجد أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم، حيث أشارت الدراسات إلى أهمية تمتع القائد الذكاء الاستراتيجي و توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي، لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم .

حيث يعبر التحفيز عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل صحيح، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثّه على القيام بعمل معين، وتجدد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤثر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي، ومن هنا فإنّ التحفيز هو قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية. (الشورة، الصرايرة. (2023).

## المبحث الثاني :ريادة الاعمال المستدامة

### 1.2.2 تمهيد :

تتمثل ريادة الأعمال في تحديد الفرص والاستعداد لها واستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الريادية، كما تعد ريادة الأعمال من أهم الدوافع التي تدفع منظمات الأعمال للعمل على تحقيق رغبات وحاجات العملاء، حيث تقوم على اتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل من خلال توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يقود المنظمة إلى التميز في أعمالها وتحقيق الاستدامة لأعمالها.

### 2.2.2 مفهوم الريادة (Entrepreneurship)

تطلق الريادة على استمرارية نجاح المشروعات وتعد مهمة للنمو الاقتصادي كونها عنصر أساسي للنمو والتنمية نظراً لما تنتجه من أعمال متنوعة وإيجاد وظائف وأساليب حديثة في تقديم المنتجات، وعرفها الاتحاد الأوروبي أنها الطرق والأفكار التي من خلالها يُخلق نشاط ما خلال دمج الإبداع والفاعلية أو المخاطرة والابتكار ضمن منظمة جديدة أو قائمة (إدريس واحمد. 2016)

وتشكل الريادة نشاطاً فاعلاً يمارسه الأفراد والجماعات خلال بذل الجهود التنظيمية والإدارية نحو خلق القيم وتحقيق سبل التحسين والنمو في إشباع الحاجات للأفراد والجماعات، وتشجيعهم على العطاء المتميز وذلك عن طريق التفرد والإبداع في الأداء (علي، 2016).

وأضاف الفيحان وسليمان (2012) ان الريادة عبارة عن عملية حركية تتصف بالمخاطرة وتحوي توليفة من التكنولوجيا والمهارات البشرية ورأس المال، وهي ممكنة التطبيق في الأعمال جميعها بغض النظر عن توجهها الاقتصادي أو الخدمي أو حجمها.

عرف عامر (2020) (17) الريادة بأنها إدارة الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد. ورأى مهدي (2014) أنها حركة حياتية مستمرة تمثل وعاء مطاط صالح لكل مكان وزمان لطرق الإنتاج أو التوزيع الغير مألوفة والمحاولات المبتكرين.

كما عرفها ( النجار والعلي (2019، 30، 29) بأنها العملية التي من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع (Innovations) والتفرد (Uniqueness) ولا بد للريادي ان ينظر إلى تنظيم مشروعة وان يختار الشكل القانوني للأعمال. وان الريادي يسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الأعمال التي يتبناها ويأشرها والريادي يملك طرقاً جديدة في ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق والمجتمع المختلفة فهو من يأخذ روح المبادرة والتحرك ويخاطر وينشئ عملاً جديداً يضيف من خلاله قيمه ويسهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعرف الريادة أيضاً أنها عمليات الانتفاع بمجموعة من المهارات لتحقيق قيمة مضافة لمجال معين من مجالات الأنشطة البشرية، ويكون الناتج لهذا الجهد زيادة في الدخل أو زيادة في الاستقلالية بالإضافة إلى الشعور بالفخر نتيجة هذا الجهد الإبداعي. (إدريس واحمد، (2016)

ومن المنظور الإداري كانت الريادة مهمة في ظل التكنولوجيا الحديثة والمنافسة الشديدة، إذ أنها تمكن المنظمات الحديثة التنسيق بين كافة العمليات للوصول إلى الخدمات والسلع الأفضل وتحقيق أعلى قيمة للأعمال. (محمد) والياسري، 2015 (95).

ويرى (Sriprasert and Piangpis (2013 أن الريادة تعني أنها عملية تحول مبدع من الفكرة المبتكرة إلى المشروع، فهي يمكن أن تعمل في مجالات عدة مجالات العمل الإنساني، تدمج بين الواقع والحلم، إذ أنها تتطلب الخيال المعرفة، المثابرة والإدراك والمثابرة، وأيضاً هي عملية تسمح للأفراد بإدخال أفكار جديدة بهدف تحقيق الفائدة أنفسهم والآخرين.

ومن هنا نرى ان الدول يمكن ان تعتمد مفهوم الريادة على انه عملية خلق شيء جديد وتخصيص الجهد والوقت والمال اللازم للمشروع، واستقبال العوائد الناتجة، وتحمل المخاطر المصاحبة، وانه لها دور مميز في إشراك فئات مجتمعية عديدة في النشاط الاقتصادي، وخاصة فئة الشباب وذلك من خلال إقامة منظمات الأعمال والمشاريع الخاصة بهم.

### 3.2.2 مفهوم ريادة الأعمال

ريادة الأعمال ليست بظاهرة جديدة، وليست من نتاج القرن الماضي، وأول من استخدم هذا المصطلح هو الاقتصادي R Cantilon (1680-1734) و J B Say (1767-1832) في بداية القرن التاسع عشر، وأشار إليه انه نوع من الشخصية التي تكون مستعدة لتأسيس مشروع أو مؤسسة جديدة وتقبل المسؤولية الكاملة للنتائج غير المؤكدة (الباجوري، 2017).

التوجه إلى ريادة الأعمال بدأ في أول القرن الحادي والعشرين، بحيث اتجهت المنظمات نحو النشاط الريادي كوسيلة للتغيير في مفاهيم المنافسة واشتداد المنافسة مما أدت إلى الانتقال من المزايا النسبية إلى التنافسية، بحيث شكل تسويق المنتجات وتحديات رجال الأعمال تحقيق التنمية في ظل انخفاض الموارد والحاجة إلى تقديم خدمات ومنتجات غير تقليدية حتى تلقى استحسان وقبول المستفيد من الخدمة الشمشيري، المبيريك 2019 (23).

وعرفها محمد (2014)، (219) أنها عملية إنشاء منظمات جديدة أو تطوير منظمات قائمة وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة، وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه المؤسسة الناشئة".

كما أشار Rogers (2020) أن ريادة الأعمال هي الوعي للهدف من القيام بالأعمال مع الميل إلى اقتناص الفرص.

ويرى إبراهيم (2015) أنها قدرة القدر على تحويل الأفكار إلى أفعال ويشمل الإبداع والابتكار وحساب المخاطرة وكذلك القدرة على تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف ودعم الفرد والمجتمع وبما يجعل العاملين أكثر وعياً بعملهم وأكثر قدرة على اغتنام الفرص

ومن جهة أخرى تشمل ريادة الأعمال عدد من التخصصات والمجالات تتضمن المشروعات الجديدة والصغيرة والمتوسطة وتمويلها، وتطوير المنتجات الجديدة، والأعمال النسائية، والتنمية الاقتصادية، وأعمال الأقليات (أبو قرن (2015)

وعرف عامر (2020) (17) ريادة الأعمال بأنها ممارسة نشاط الاستثمار فرصة قائمة تلي احتياجات محددة من خلال إنشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب إبداعي.

واتفق كل من الحمالي (2016) ؛ الحبسي (2017) على أن ريادة الأعمال هي مشروع وعرفت أنها مشروع جديد يحوي إمكانيات محدودة، تعتمد أساساً على الابتكار والإبداع وتحمل المخاطر، ويمكن أن تكون منتجاً جديداً يلي توقعات المستفيدين ويوفر فرص عمل للخريجين، وقيمة مضافة لاقتصاد الوطن.

وعرفها أبو بكر وعابدين (2020) ، (22) بأنها تأسيس عمل أو مشروع قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادأة والمبادرة.

وتنطلق ريادة الأعمال من أن جميع العاملين في المنظمات يجب أن يكونوا مستعدين للتطوير في مهاراتهم، حتى يكونوا رياديين، لذلك يجب على المنظمات بكل أشكالها أن تعزز المهارات والسلوكيات اتجاه ريادة الأعمال، وتحفزها وتدمجها في المنظمات من خلال مجموعة من الأنماط المتنوعة، وحسب ما يتوفر عندها من موارد وخبرات (مبارك، (2016)

وعرفها مرعي ونجم (2013) بأنها تبني على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف وكذلك على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، شريطة أن تبحث المنظمات الريادية عن الفرص المناسبة بالأسواق والموارد الملائمة.

كما عرفها الزليطني وآخرون (2020) بأنها تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد واخذ المخاطرة و المبادأة وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات والمسؤولية.

ويستنتج الباحث أن ريادة الأعمال هي مجموعة من الإجراءات التي يتبعها الفرد من اجل إيجاد وإنجاح مشروع ريادي متميز من خلال ابتكار وإيجاد منتجات جديدة تحقق رغبات الزبائن وتمثل في القدرة على إنشاء أشياء جديدة تتصف بالمخاطرة وتتسم بالإبداع، وتقوم على استغلال الفرص والموارد المتاحة. حيث تعمل ريادة الأعمال على تطوير الأفكار الابتكارية وتعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة لأنه يعتبر الخطوة الأولى للابتكار، حيث تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق للتميز من اجل الاستدامة.

## 4.2.2 ابعاد الريادة المستدامة

### أولاً : الريادة الاقتصادية

ان الريادة الاقتصادية تعد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظمات الأعمال، وهي تعتمد على استراتيجيات هدفها تحقيق بقاء المنظمة في الأسواق، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرار من خلال القدرات الابتكارية والإبداعية والتفرد مقارنة مع منافسيها المصري وأبو بكر، (2017).

حيث ان هذا البعد يهدف إلى تحسين مستوى رفاهية الإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية بالاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أكبر قدر من العدالة في توزيع الثروة، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية.

حيث يركز على الإيفاء باحتياجات الأفراد الغذائية بشكل مستمر ودائم مع عدم الإضرار في الطبيعة من خلال التطوير المستمر لأنماط الاستهلاك والإنتاج وزيادة الإنتاج الوطني، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي أبيش (2018)

ويرى عابد (2018) البعد الاقتصادي انه تطوير واستمرارية الرفاه الاقتصادي لأطول مدة ممكنة، من خلال توفير مقومات الرفاهية وتمثل بجوانب الحياة المتعددة كالصحة والتعليم والغذاء والسكن.

ومن وجهة نظر بللعم (2021) ان البعد الاقتصادي يتمثل في حماية القدرات الإنتاجية وتوفيرها والحفاظ عليها للأجيال القادمة لكي يتمكن المجتمع من تحقيق التنمية باستمرار بكافة الجوانب.

وهذا البعد يسعى إلى تعظيم الرفاه الاقتصادي للمجتمع لأطول فترة ممكنة خلال حل مشاكل التراجع الاقتصادي عبر الزمن خلال بوحجلة، 2017، (24-13)

— ضمان أمداد كافي من المياه ورفع كفاءة استخدامها في التنمية الصناعية والزراعية والحضرية والريفية.

— السعي إلى تحقق الرعاية الوقائية والصحية وتحسين الأمان والصحة في أماكن العمل.

— زيادة مستوى الإنتاج الزراعي لتحقيق الأمن غذائي والسعي إلى التصدير.

— زيادة فرص العمل والكفاءة الاقتصادية والنمو في القطاع الرسمي.

— توزيع الثروات العادل لتحقيق خفض في معدلات الفقر والبطالة.

— بناء اقتصاد هادف يعتمد على قطاع تكنولوجيا المعلومات وقطاع الخدمات.

— الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة فعلياً وتسخيرها لرفع مستوى معيشة المواطن.

ولتحقيق التطور الاقتصادي وتشجيع عمليات المبادلات والتوزيع والإنتاج، يجب على السلطات المحلية إيجاد مناصب جديدة وتحديد المعوقات في البنية التحتية لأخذها بعين الاعتبار في مخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي يجب إنجازها ضمن استراتيجية خلق التوافق والتكامل بين كل إقليم والمدن المجاورة لها. (يوسف (2013)

## ثانيا : الريادة الاجتماعية

برزت فكرة الريادة الاجتماعية كأداة قوية للتصدي للفجوة العالمية بين الإحتياجات البشرية والموارد اللازمة لتلبية هذه الإحتياجات، وتنوعت التعريفات التي قدمها المفكرون والعلماء حول مفهومها، ولكنها أجمعت بأنها تدور حول إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع التي يواجهها، ولكن بحسب الدكتوراة أمل خيري بكتابها المعنون تجارب في الريادة المجتمعية "

فإن " الريادة الاجتماعية - مبادرة + إبداع - حركة إجتماعية فاعلة "

وعرفها (Steyaert&Hjorth, 2006) في كتابهما "الريادة والتغيير الاجتماعي، كما وردت في دراسة "دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال المفضي إلى التنمية المستدامة" (الرشيد ، 2018 ، ص (5) أنها: "صيرورة اجتماعية خلاقة تؤثر في المجال الاجتماعي، وفي مضاعفته، وفي تحوله ، وتعيد تصوره وتغيير النظرة إليه كمجال سبق إن تجذر ضمن سياقات محددة".

وتعرف أنها نشاط ذو قيمة إجتماعية ، له سمة الابتكارية ويهدف لإحداث تغيير بيئي من خلال حل المشكلة إجتماعية ، يكون لهذا الحل صفة الإستدامة، ويساعد على خلق فرص، وعلى مواجهة مخاطر إجتماعية، إضافة إلى ما يمكن أن يحققه من عوائد إقتصادية" الناجم ، 2018 ، ص(88). أما الرائدة الإجتماعية فينظر إليهم باعتبارهم مواطنين عاديين يلعبون أدورا هامة في المجتمعات التي يعيشون بها، من خلال الإتيان بالأفكار الجديدة والإبداعية الممثلة للتغيير لأجندة القطاع العام، وإدراكهم العديد من القضايا الإجتماعية العامة في المجتمع ومسؤوليتهم تجاهها مثل جمع الأموال لمساعدة الفقراء والمحتاجين وغيرها مبارك ، 2017 ، ص (29).

وأیضا يعرف روادات الأعمال الإجتماعيون بأنهم أشخاص مبدعون، لديهم التزام تجاه المجتمع، وقدرة على إيجاد حلول لمشكلات اجتماعية، تتسم ببعد الرؤية والواقعية ، بحيث تكون قابلة للتنفيذ في هيئة مشروعات (shoka&brock,2011) كما أشارت (محمد، 2020 ، ص (378)

أما المركز الكندي للريادة الاجتماعية عرف المنشآت الإجتماعية : عبارة عن أعمال تجارية قائمة

على المجتمعات والتي تباع السلع أو الخدمات في السوق لتحقيق غرض إجتماعي أو ثقافي أو بيئي، وهي تعيد استثمار أرباحها لتوسعة رسالتها الإجتماعية".

وهناك فرق بين مصطلحين أساسيين للريادة الإجتماعية :

في القطاع الغير ربحي يشير هذا المصطلح إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمات الريادية داخل المجتمع من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الربحي تشمل الأنشطة والعمليات التي تولي البعد المجتمعي جنباً إلى جنب مع البعد (الربحي أمين، 2013 ، ص 250)

فعندما نصف أي ريادة بالمجتمعية هذا لا يعني بالضرورة البذل والعطاء دون تحقيق أي مكاسب مادية، وإنما من الممكن أن يكون الهدف المادي جنباً إلى جنب مع الهدف الإجتماعي ، من بين هذه الأمثلة تجربة البروفيسور محمد يونس والحائز على جائزة نوبل الذي قام بتأسيس بنك جرامين في بنغلادش عام 1979 م ، والذي بفضلته تغيرت حياة ملايين من الفقراء حول العالم، بالإضافة لتحقيق عوائد عادت بالنفع على المجتمع كله من خلال إقراض الفقراء بنظام القروض الصغيرة، وبالتالي تساعدهم على القيام بأنشطة بسيطة تدر عليهم دخلاً لتحريك عجلة الإقتصاد وتقليل من الفقر والبطالة بن سعيد ، 2014).

### ثالثاً: الريادة البيئية

يتعلق بالريادة البيئية بجميع جوانب الحياة وذلك بتوعية المجتمعات بيئياً بهدف الحصول على الطاقة المتجددة والغذاء الصحي المستدام والأثاث والملابس التي لا يوجد لها تأثير سلبي على البيئة، وذلك يحقق ضمان تلبية احتياجات الناس من الغذاء والمأوى والمياه وتوفير الأنشطة الترفيهية مما يجعل الحياة ممتعة بدون أي نفاذ للموارد التي لا تتجدد واي ضرر على البيئة (Tarmuji et al, 2016)

ويهدف إلى الاستدامة وذلك بالمحافظة على سلامة النظم البيئية والإيكولوجية وحماية مكوناتها الرئيسية الأرض، والماء، والهواء، بالإضافة إلى اكتشاف مصادر متجددة للموارد. وعرف داود (2017) البعد البيئي انه القدرة على اتخاذ قرارات تخفف من الآثار السلبية وأثار أنشطة البشر، والقيام بإجراءات تقود إلى استخدام الموارد المحدودة بطريقة منصفة وصحيحة للأجيال الحالية والمستقبلية. ويُعنى بالاهتمام

بإدارة المصادر الطبيعية ويُعتبر العمود الفقري للتنمية المستدامة، وأن عامل الاستنزاف البيئي من العوامل التي تتعارض مع مفهوم التنمية المستدامة، لهذا السبب فنحن بحاجة إلى المعرفة العلمية لإدارة المصادر الطبيعية على المدى الطويل وذلك للحصول على طرق مترابطة ومنهجية مع البيئة ابيش 2018

فهو يتمحور حول المحافظة على قاعدة ثابتة من مصادر البيئة المتجددة وغير المتجددة عند افتراض أن النظام الإيكولوجي محدود القدرة على التجديد فؤاد، (2016).

إضافة إلى ان البعد البيئي مرتبط بالحد من النفايات، وتحتوي النفايات هنا إشارة إلى المخلفات شبه الصلبة والصلبة والسائلة من المواد المخزنة في حاويات صلبة وتكون خطرة، لذلك يجب التعامل معها مع اخذ الاحتياطات اللازمة وإجراءات خاصة (المشهرراوي، 2014).

ويحافظ هذا البعد على الحدود البيئية التي تعنى انه يوجد حدود بيئية معينة لا يمكن تجاوزها خلال منع استنزافها ومنع تلوث الموارد الطبيعية والمحافظة عليها وخاصة الغير المتجدد وذلك خلال ما يلي: (عمارة، 2017)

- حماية النظام البيئي والطبيعة لصالح الأجيال القادمة.
- ضمّام الاستخدام المستدام خلال الحفاظ على الغابات والمياه والأراضي والحياة البرية وموارد المياه والأسماك والموارد المعدنية.
- السعي إلى تجديد الموارد الطبيعية حتى تكون طويلة الأمد لأطول فترة زمنية ممكنة.
- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية خلال المحافظة عليها ومنع استنزافها.
- فالاستدامة البيئية تعد واحدة من الأسس الأخلاقية في المنظمات وهي مرتبطة بالسلوكيات التي تدعو إلى عدم القيام بالأنشطة المخلة في البيئة.

ويرى الباحث انه لا يمكن فصل أبعاد التنمية المستدامة البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي عن بعضها وذلك للتشجيع على الابتكار والكفاءة والإبداع في استخدام الموارد، وأن دمج هذه

الأبعاد مع بعضها يحقق الاستدامة وتطبيقها مجتمعة يحقق استدامة المنتجات وبالتالي استدامة المنظمات.

## 5.2.2 مفهوم الاستدامة

عرفت الأمم المتحدة (2016) الاستدامة بأنها تزويد الأجيال القادمة بعدد من الفرص بقدر مماثل أو أكثر مما تزود به الأجيال الحالية، كما عرفها (يوسف (2013) بأنها إدارة قواعد الموارد وصونها وتوجيه عملية التغيير البيولوجي والمؤسسي على نحو يضمن إشباع الحاجات الإنسانية للأجيال الحاضرة والآتية بصفة مستمرة في كل القطاعات الاقتصادية.

عرف الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة (IUCN) الاستدامة بأنها عملية لتحسين نوعية الحياة مع العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظم البيئية الداعمة.

ويرى (14) Enders and Moritz 2015 ان الاستدامة هي إيجاد نمط جديد للنمو يعمل على تلبية احتياجات الحاضر دول المساس بقدرة أجيال المستقبل على تلبية الاحتياجات الخاصة بهم. وفي نفس السياق عرفتها الهبيري (2022) انه مفهوم يدل على استخدام الموارد الطبيعية المتجددة والغير متجددة لتلبية احتياجات البشر الحالية بدون التأثير على احتياجات الأجيال القادمة.

وأشار (2019) Mosley أن الاستدامة هي عبارة عن جهود المنظمات لتحقيق أهدافها التي تعزز انتقالها السهل من حالة إلى حالة أخرى افضل على ان تكون عملية التغيير متناسبة مع رؤية الجهات الداخلية والخارجية.

وتعبر الاستدامة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وزيادة قيمة المساهمين وأصحاب المصالح على الأمد الطويل من خلال الاهتمام بالأبعاد البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية (الكساسبه ، 2016)

وأضاف (2019) Ville et al. ان الاستدامة تعبر عن ان المشروع يملك القدرة على الاستمرار في القيام بأعماله وتجاوز تحديات المنافسة وعقبات التشغيل وذلك من خلال ممارسات تتعلق بكفاءة عملياته

الداخلية، وتوافر استراتيجية للتوافق مع بيئة الأعمال مع الأخذ في عين الاعتبار القضايا البيئية ودمج التوجه البيئي في ممارسات المشروع.

ويراها القاسمي (2021) أنها تحقيق النمو والتوازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية بدون أي تأثير سلبي على أي جانب آخر، فهي تحقيق التكامل لجهود المجتمع والدولة المبذولة لزيادة النمو البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

ومن هنا يمكن القول ان الاستدامة علاقة تنشأ بين الوحدة الاقتصادية والمجتمع الذي تكون فيه، حيث ان الوحدة الاقتصادية ملزمة بعدة التزامات أمام مكان انتمائها، ولكي تتمتع بالمواطنة فيلزم عليها تحسين الظروف المعيشية والبيئية للمجتمع والرقى بمستوى تأهيل الذين يعملون فيها (عابد ، 2018) وأهمية تطبيق الاستدامة في المنظمة هو انسجام بين الكفاءة والفعالية، والعديد من المنظمات فشلت لعدة أسباب منها حاجتها إلى النمو والتعلم لتلبية عمليات وغايات التنمية الأساسية، وتطوير البنى التحتية هو العنصر الأساسي للاستدامة (Harrison, 2012).

## 6.2.2 مفهوم التنمية المستدامة

التنمية المستدامة ظهر هذا المصطلح أول مرة في منشور صادر عن الاتحاد الدولي لحماية البيئة سنة 1980 ، وتم تداوله على نطاق واسع بعد أن أعيد استخدامه في التقرير المعنون بـ "مستقبلنا المشترك" الذي صدر سنة 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المرتبطة بمنظمة الأمم المتحدة التي كانت مشرفتها رئيسة وزراء النرويج وعُرف هذا التقرير بالتنمية المستدامة.

جاء في تقرير اللجنة الدولية حول البيئة والتنمية المسمى بتقرير "برونتلاند 1987" مفهوم التنمية المستدامة أنها تلبية احتياجات الحاضر بدون التخلي عن الأجيال القادمة في المستقبل في تلبية احتياجاتها بدران 2014 (12)

فهي عبارة عن مفهوم شامل يرتبط باستمرارية الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع" وتساعد التنمية المستدامة الأفراد والمجتمع والمنظمات من تلبية احتياجاتهم والتعبير عن ودودهم الفعلي، مع الحفاظ على التنوع الحيوي والنظم البيئية والعمل، وعلى استدامة واستمرارية العلاقات الإيجابية بين النظام الحيوي والنظام البشري لكي لا يتم إغفال حقوق الأجيال القادمة لتعيش حياة كريمة (الشامي 2019).

واعتبرها عثمان (2014) أنها تلبي حاجات الحاضر بدون تعريضه لخطر قدرة الأجيال القادمة على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وهناك عديد من المصطلحات اطلقت على التنمية المستدامة مثل الإنسانية والثقافية والمحاولات لا تزال متواصلة للوصول إلى تعريف محدد لتعريف التنمية المستدامة.

وعرفها العايب (2011)، (170) أنها كيفية الوصول إلى النمو الذي يراعي الجوانب الإنسانية في كل أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية.

ويرى العواد والإبراهيم (2018) أنها "القرارات التي تتخذها المنظمات لتقديم المنتجات والخدمات إلى الأفراد غيرهم والذين يأخذون بعين الاعتبار التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أعمالهم الاعتيادية"

وأضاف (Gao and Shite 2017) أن التنمية المستدامة تعبر عن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المتجددة باستمرار، والتي تتخطى العقبات البيئية الداخلية منها والخارجية بهدف تلبية احتياجات المجتمع ودعم الأعمال التجارية لتلبية احتياجات السوق.

ويشير (shahid 2014) أن التنمية المستدامة هي الاستفادة على المدى الطويل من الموارد التي يحتاجها الفرد لخلق بيئة تحافظ على الحياة.

ويعتبر مفهوم التنمية المستدامة مرن إلى أبعد الحدود، إذ انه يمثل إعادة توجيه النشاط الاقتصادي لتلبية حاجات الأفراد التنموية الماسة، وتلبية احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة لتلبية احتياجاتها، إضافة إلى اختيار الأنماط الاجتماعية والاقتصادية والتي تتناسب الاهتمام

البيئي الملانم، ومنع حدوث أضرار للبيئة العالمية، وتحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية ( ،الصقال ،  
(2014)

فمن هنا يمكن القول ان التنمية المستدامة تمثل السعي المستمر لتطوير نوعية حياة الإنسان مع  
الأخذ بعين الاعتبار إمكانات وقدرات النظام البيئي الذي يضم تلك الحياة (الشعباني والناصر، 2012 )

وتستنتج الباحثة أن التنمية المستدامة هي مفهوم شامل مرتبط باستمرارية الجوانب الاجتماعية  
والاقتصادية والبيئية للمجتمع" حيث ان التنمية المستدامة تمكن المجتمع ومؤسساته وأفراده من تلبية  
حاجاتهم والتعبير عن وجودهم في الوقت الحالي مع الحفاظ على النظم البيئية واستمرارية واستدامة  
العلاقات الحسنة بين النظام الحيوي والنظام البشري ولا يتم إهمال حقوق ي ولا يتم إهمال حقوق الأجيال  
القادمة للعيش في حياة كريمة، وأنه مفهوم يدل على النمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي،  
فالتنمية المستدامة لا تؤدي إلى الاستنزاف في الموارد الطبيعية فقط بل تلي احتياجات الجيل الحالي بدون  
إهدار لحقوق الأجيال القادمة.

## 7.2.2 أهمية التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة إلى الوصول إلى تطويل شامل للمجتمع بأكمله لكل تكويناته وفاعلياته  
للوصول إلى إشباع حاجات الأفراد الأساسية وتحقيق الرفاهية لهم، وتحدث بعد حصر الإمكانيات المتوفرة  
ثم وضع خطط واضحة الأهداف تكون قابلة للتطبيق خلال فترة زمنية محددة. المرتكز الأساسي الدافع  
لعجلة التنمية المستدامة إلى الأمام هم السكان ومن هنا تظهر أهمية التنمية المستدامة والتي تتمثل بما يلي:  
(ناجي، 2013 (25)

- توفير الاحتياجات الإنسانية الرئيسية كالمأوى والماء والطعام وذلك خلال استغلال الطاقة المتجددة  
لتكون بديل عن الطاقة التي تعتمد على الوقود الأحفوري.
- المتطلبات الزراعية وذلك خلال استخدام طرق الزراعة المستدامة كتقنية زرع البذور وتناوب  
المحاصيل بحيث تساهم هذه التقنيات إلى تأكل التربة وزيادة خصوبتها من الناحية الإنتاجية.

- حماية التنوع البيولوجي والممارسات من هذا النوع تشجع استثمار موارد الطاقة المتجددة حيث أن ممارسات الزراعة العضوية تحد من تلوث الهواء وتحافظ على التنوع البنائي.
- إدارة تقلب المناخ: خلال التقليل من استخدام موارد الوقود الأحفوري مثل الغاز الطبيعي والفحم والنفط لأنها تبعث الغازات التي تسبب الاحتباس الحراري وبهذا تؤثر على المناخ.

## 8.2.2 أهداف التنمية المستدامة

- تقوم أهداف التنمية المستدامة على مجموعة من قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورغم أن هذه الأهداف غير ملزمة قانونيا لكن الحكومات تملك زمام ملكيتها بوضع اطر وطنية حتى تحققها (UNWTO.2015) وهي على النحو الآتي:
- القضاء الكلي على الجوع: قطاع الزراعة والغذاء يتيجان حلول رئيسية للتنمية وهما أساسيان لتحقيق القضاء على الفقر والجوع.
  - الحصول على مياه نظيفة ونظافة صحية خلال حصول جميع الأفراد على مياه نظيفة التي تعتبر مكون أساسي في العالم.
  - القضاء على الفقر في العالم خلال شمول النمو الاقتصادي جميع الأفراد وإتاحة وظائف مستدامة وتعزيز المساواة بين الكل
  - طاقة نظيفة بأسعار معقولة وتعتبر الطاقة أنها أساسية في كل التحديات والفرص المتاحة.
  - التعليم الجيد والتعليم الجيد هو أساس تحسين معيشة الناس والوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.
  - العمل الصحيح ونمو الاقتصاد وذلك بإعادة النظر في اقتصادنا وسياساته الاجتماعية وأدواته التي تدعو إلى القضاء على الفقر.
  - الصحة الجيدة وذلك بضمان معيشة سليمة وتحقيق الرفاه للجميع للوصول إلى التنمية المستدامة.
  - التقليل من عدم المساواة وذلك خلال التقليل من التفاوت في البلدان وما بينها.

- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية وهي مهمة في تحقي التنمية المستدامة.
  - المساواة بين الجنسين وهو حق من حقوق الإنسان وضرورة من ضروريات الازدهار والسلام الذي يعم العالم المستدام.
  - الإنتاج والاستهلاك المسؤولان هدف أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامة إلى إنتاج الكثير مواصفات افضل وتكلفة أقل.
  - مجتمعات ومدن محلية مستدامة خلال التغلب على التحديات في المدن بطرق تتيح لها مواصلة النمو والانتعاش.
  - الحياة في البر يؤثر التصحر وإزالة الغابات في معيشة ملايين من الناس، وهناك جهود كبيرة في مكافحة التصحر وإدارة الغابات.
  - الحياة تحت الماء : المحيطات في العالم تجعل كوكب الأرض صالح لتسكنه البشرية.
  - السلام والعدل ومؤسسات القوية خلال وجود مجتمعات سليمة للجميع وبناء مؤسسات خاضعة للمسائلة.
- وان الهدف الأساسي للتنمية المستدامة هو الموازنة بين التنمية الاقتصادية المحافظة على البيئة، تحقيق حياة افضل للسكان المحافظة على الموارد وتعزيزها، الوصول إلى استغلال عقلائي للموارد، تحقيق النمو الاقتصادي التقني الذي يحافظ على الرأس مال الطبيعي الذي يتضمن الموارد الطبيعية والبيئية، وهذا كله يتطلب اتحاد جهود فئات المجتمع (كافي 2017 (36-37)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد:

يستعرض هذا الفصل الطرق والإجراءات التي تم استخدامها في هذه الدراسة ويتضمن منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج

### 2.3 منهج الدراسة:

تم الاستناد في الدراسة الخالية إلى المنهج الوصفي التحليلي؛ لأجل تحقيق أغراض الدراسة، فهي وصفية لوقوف على طبيعة مضامين كل من الذكاء الاستراتيجي، الريادة المستدامة.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تمت الدراسة على الشركات الناشئة بمدينة الرياض، وقد شملت الدراسة مستويي الإدارة الوسطى والعليا والتي تشمل المديرين ومساعدتهم ورؤساء الوحدات الإدارية ورؤساء الأقسام ممن هم على تماس مع صنع القرار في الشركة وقد بلغ مجموعهم 312 إداريًا، وقد تم القيام بالمسح الشامل في كلا المستويين في الإدارة العليا والوسطى من مجتمع الدراسة واسترداد 300 استبانة، وقد كانت الاستجابات الصالحة للتحليل 266 استجابة بما نسبته 85.3%، وتعد هذه النسبة مقبولة، لأن الحد الأدنى لمعدل الاستجابة المقبول في أبحاث المسح هو 30% بحسب (Sekaran & buge, 2016)

### 4.3 أداة الدراسة (الاستبانة):

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة، وقد تم تكييفها وتعديلها بما يتناسب مع بيئة وظروف الدراسة الحالية.

وقد اشتملت الاستبانة عددًا من الفقرات التي تخدم أهداف الدراسة وأسئلتها. وبعد الأخذ برأي المحكمين للاستبانة وإجراء التصحيحات عليها تم توزيعها، وقام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Five Scale، فقد أخذت كل إجابة أهمية نسبية، وقد تضمنت الاستبانة أربعة أجزاء هي:

- الجزء الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعناصر مجتمع الدراسة من خلال خمسة متغيرات وهي (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي) لغرض وصف خصائص وحدة المعاينة والتحليل.
- الجزء الثاني وقد خصص لقياس المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي عبر خمسة أبعاد رئيسية وهي: الاستشراف وتتكون من (5) فقرات، الرؤية الاستراتيجية وتتكون من (5) فقرات، التفكير النظامي وتتكون من (5) فقرات، الشراكة وتتكون من (5) فقرات وأخيرًا التحفيز وتتكون من (5) فقرات بما مجموعه (25) فقرة للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده.
- الجزء الثالث من أداة الدراسة خصص لقياس المتغير التابع الريادة المستدامة، والذي تكون من (5) فقرات لقياس الريادة الاقتصادية، و(5) فقرات لقياس الريادة الاجتماعية و(5) فقرات لقياس الريادة البيئية بما مجموعه (15) فقرة لقياس متغير الريادة المستدامة.
- كما استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي فقد أخذت كل إجابة أهمية نسبية إذ تراوحت قيمتها بين (5 - 1) والموضح في الجدول الآتي:

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة     | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| القيمة<br>الرقمية | 5          | 4     | 3                  | 2         | 1              |

طول الفئة = (الحد الأعلى للدرجة – الحد الأدنى للدرجة) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / (1 - 5) =$$

ولتحديد درجة الموافقة فإنه يتم إضافة طول الفئة إلى أدنى درجة إذ أن طول الفئة + أدنى درجة  $= 1.333 + 1 = 2.333$ ، أي أن المتوسطات التي تتراوح بين  $(1 - 2.333)$  تدل على أن درجة الاستجابة منخفضة، أما الفئة الثانية فتدل على أن نسبة الاستجابة متوسطة وهي التي نحصل عليها من خلال إضافة  $2.333 + 1.333 = 3.666$  أي أن القيم التي تقع بين  $(2.34 - 3.66)$  تعتبر قيم استجابة متوسطة، أما آخر فئة فيتم تحديد حدودها العليا من إضافة  $1.333 + 3.666 = 5$ ، أي أن القيم التي تتراوح بين  $(3.67 - 5)$  تعبر عن قيم استجابة عليا.

### 5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

لغايات التحقق من الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، والتحقق من مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ولمن يطبق ومدى علاقتها بالمتغيرات والأبعاد المبحوثة، تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختلفة الحكومية والخاصة، والبالغ عددهم (14) محكمًا للتأكد من تناسب الفقرات للأبعاد، والتأكد من وضوح فقرات الاستبانة، والتحقق من إمكانية استخدامها لأغراض البحث العلمي، وأنها ملائمة لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتأكد من سلامة اللغة ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، وقد تم تصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات بإضافة أو حذف في الفقرات المعنية من الاستبانة، بعد الأخذ بتوجيهات المحكمين وملاحظاتهم العلمية واللغوية وإجراء التعديلات اللازمة والضرورية، والعمل على إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحًا.

وقبل توزيع الاستبانة التي تم إعدادها لجمع بيانات الدراسة على مجتمع الدراسة، ومن أجل زيادة دقة النتيجة، تم التأكد أيضًا من صلاحية وموثوقية الأداة من خلال توزيع 100 نسخة من الاستبانة على

عينة عشوائية من المستجيبين داخل مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار المستجيبين.

خضعت البيانات التي تم جمعها من الدراسة التجريبية لتحليل العوامل الحرجة لتحديد هيكل العامل الأساسي للنتائج والتحقق من موثوقية الاستبانة، إذ تم استخدام طريقة التحليل العاملي الاستكشافي لهذه العينة الاستطلاعية، وذلك قبل إجراء تحليل العامل التوكيدي على البيانات التي سيتم جمعها لاحقاً والتي سيتم استخدامها لتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

اختبار الموثوقية هو أداة أخرى تم استخدامها في الدراسة التجريبية (Pilot study)، إذ أن مقياس الموثوقية هو الدرجة التي تكون فيها العناصر في المتغير مناسبة ومتسقة في نموذج القياس المقترح (Awang, 2014) ومدى تقارب حدوث العلاقة بين المؤشرات في البناء (Hair et al., 2014)، ويمكن اختبار الموثوقية باستخدام اختبار الاتساق من خلال احتساب قيمة ألفا كرونباخ (Awang, 2015).

تعتبر الموثوقية صالحة ومقبولة إذا كانت أكبر من 0.60، وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016)، تم إجراء اختبار الموثوقية بعد إجراء تحليل العامل الاستكشافي (EFA) في هذه الدراسة لمعرفة قيمة كرونباخ ألفا بعد حذف العناصر التي كانت لها قيمة العامل التوكيدي أقل من (0.6).

الجدول الآتي يوضح الموثوقية لجميع متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية، وعدد العناصر المتبقية في كل متغير.

جدول (2): اختبار الموثوقية (Reliability) بعد إجراء تحليل العامل الاستكشافي

| المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية   | كرونباخ ألفا | عدد المتغيرات |
|--------------------|---------------------|--------------|---------------|
| الذكاء الاستراتيجي |                     | 0.956        | 25            |
|                    | الاستشراف           | 0.882        | 5             |
|                    | الرؤية الاستراتيجية | 0.922        | 5             |

|    |       |                    |                            |
|----|-------|--------------------|----------------------------|
| 5  | 0.915 | التفكير النظامي    |                            |
| 5  | 0.920 | الشراكة            |                            |
| 5  | 0.918 | التحفيز            |                            |
| 13 | 0.940 |                    | ريادة الأعمال<br>المستدامة |
| 5  | 0.914 | الريادة الاقتصادية |                            |
| 4  | 0.918 | الريادة الاجتماعية |                            |
| 4  | 0.915 | الريادة البيئية    |                            |

## الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

### 1.4 وصف متغيرات الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة اختباري الالتواء والتفرطح (Skewness and kurtosis)، لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، علمًا بأن الحد الطبيعي المقبول لاختبارات الالتواء والتفرطح للتوزيع الطبيعي للبيانات يجب أن تكون بين (-2) و(+2) للتحقق من التوزيع أحادي المتغير الطبيعي (Hair et al. 2014).

وفي هذه الدراسة وُجدت المتغيرات ضمن النطاق المقبول وذلك لأن كلا الاختبارين تقع قيمتها بين (-2) و(+2)، والجدول الآتي يبين التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

جدول (3): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

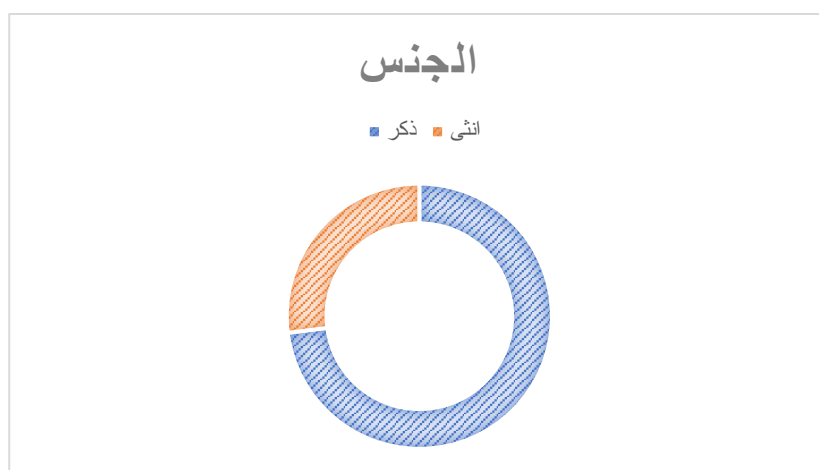
| المتغيرات الرئيسية      | المتغيرات الفرعية   | Skewness | Kurtosis |
|-------------------------|---------------------|----------|----------|
| الذكاء الاستراتيجي      |                     | -.514    | .225     |
|                         | الاستشراف           | -.822    | .958     |
|                         | الرؤية الاستراتيجية | -.615    | .515     |
|                         | التفكير النظامي     | -.721    | .225     |
|                         | الشراكة             | -.962    | .962     |
|                         | التحفيز             | -.164    | .741     |
| ريادة الأعمال المستدامة |                     | -.548    | .582     |
|                         | الريادة الاقتصادية  | -.899    | .745     |
|                         | الريادة الاجتماعية  | -.622    | .625     |
|                         | الريادة البيئية     | -.430    | .154     |

\* متغيرات البيانات الشخصية والوظيفية:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتمكن من وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4): متغيرات البيانات وفق متغير الجنس

| المتغير | الفئة   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|---------|--------|
| الجنس   | ذكر     | 194     | %73    |
|         | انثى    | 72      | %27    |
|         | المجموع | 266     | %100   |

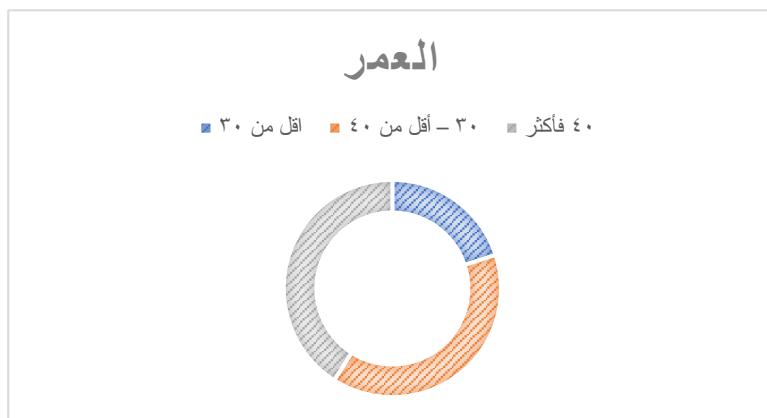


شكل (2): متغيرات البيانات وفق متغير الجنس

جدول (5): متغيرات البيانات وفق متغير العمر

| المتغير | الفئة          | التكرار | النسبة |
|---------|----------------|---------|--------|
| العمر   | اقل من 30      | 53      | %20    |
|         | 30 – أقل من 40 | 103     | %39    |
|         | 40 فأكثر       | 110     | %41    |

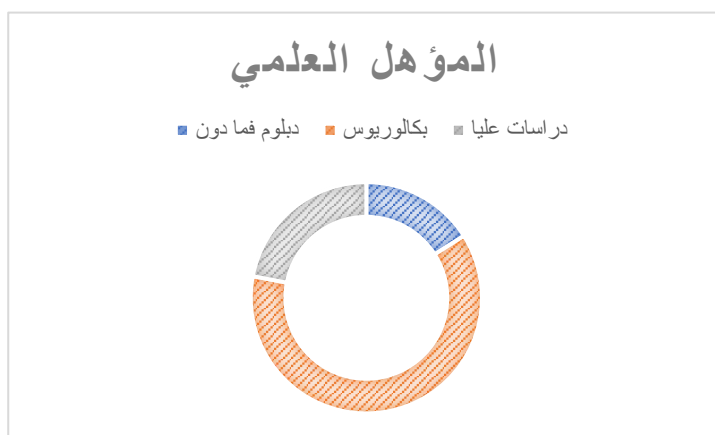
|         |     |      |
|---------|-----|------|
| المجموع | 266 | %100 |
|---------|-----|------|



شكل (3): متغيرات البيانات وفق متغير العمر

جدول (6): متغيرات البيانات وفق متغير المؤهل العلمي

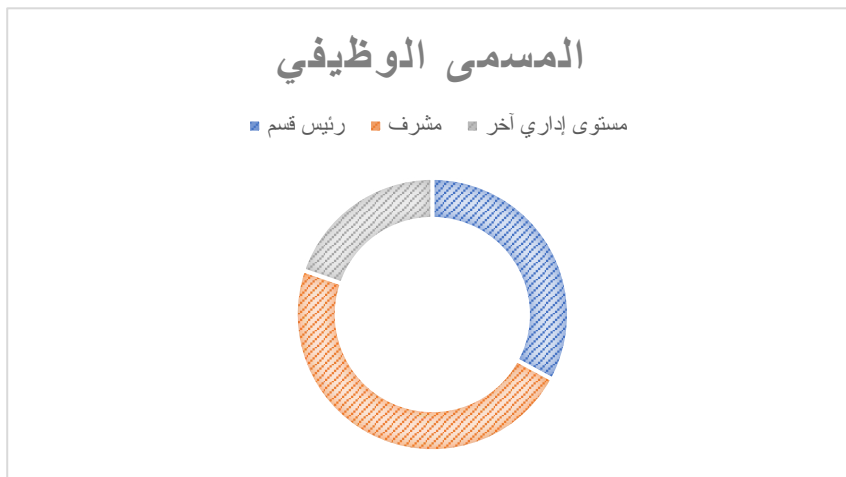
| المتغير       | الفئة         | التكرار | النسبة |
|---------------|---------------|---------|--------|
| المؤهل العلمي | دبلوم فما دون | 42      | %16    |
|               | بكالوريوس     | 165     | %62    |
|               | دراسات عليا   | 59      | %22    |
|               | المجموع       | 266     | %100   |



شكل (4): متغيرات البيانات وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (7): متغيرات البيانات وفق متغير المسمى الوظيفي

| المتغير        | الفئة           | التكرار | النسبة |
|----------------|-----------------|---------|--------|
| المسمى الوظيفي | مدير عام        | 10      | %4     |
|                | مدير قسم        | 55      | %21    |
|                | رئيس قسم        | 67      | %25    |
|                | مشرف            | 95      | %36    |
|                | مستوى إداري آخر | 39      | %15    |
|                | المجموع         | 266     | %100   |

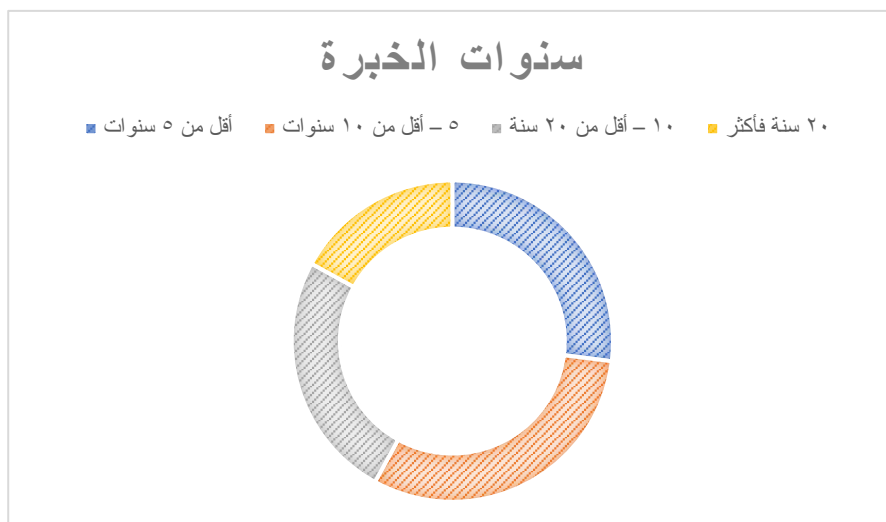


شكل (5): متغيرات البيانات وفق متغير المسمى الوظيفي

جدول (8): متغيرات البيانات وفق متغير سنوات الخبرة

| المتغير      | الفئة               | التكرار | النسبة |
|--------------|---------------------|---------|--------|
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات      | 72      | %27    |
|              | 5 – أقل من 10 سنوات | 83      | %31    |
|              | 10 – أقل من 20 سنة  | 67      | %25    |

|              |     |      |
|--------------|-----|------|
| 20 سنة فأكثر | 44  | 17%  |
| المجموع      | 266 | 100% |



شكل (6): متغيرات البيانات وفق متغير سنوات الخبر

يتبين من الجدول (4، 5، 6، 7، 8) والأشكال (2، 3، 4، 5، 6) أعلاه والذي يبين التوزيع الديموغرافي للمستجيبين في هذه الدراسة:

- أن النسبة الأعلى هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم 73% وقد يُعزى ذلك إلى أن معظم الوظائف الإدارية والإشرافية يشغلها غالبًا الذكور، سواء العرب أم الأجانب، كون الإناث في هذا القطاع يعملون في مهن الخياطة على وجه الخصوص، وتتطلب طبيعة العمل الإداري في شركات الألبسة في المنطقة الصناعية المؤهلة في الضليل جهدًا بدنيًا وفكريًا كبيرين كما يتطلب العمل لساعات طويلة أحيانًا، مما قد لا يناسب الإناث في مجتمعنا عمومًا.
- كانت النسبة الأعلى للمستجيبين من الفئة العمرية 40 فأكثر، فقد بلغت النسبة 41% وقد يعود ذلك بأن هذه الفئة قد تملك الخبرة والقدرات المطلوبة للمشاركة في صنع القرار.
- أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت درجة البكالوريوس هي الدرجة التي يحصل عليها ما يقارب 62% من المستجيبين وربما يعود ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس أصبحت من المتطلبات الأساسية لقبول العامل في العمل، في حين كانت الشهادة أقل فإن ذلك يحتاج إلى المزيد من التطوير والتدريب للوصول

إلى المستوى المطلوب للعمل، وفي حين كانت الشهادة أعلى من ذلك فهناك تكاليف وزيادة في الرواتب كون السلم الوظيفي لأصحاب الشهادات العليا أعلى؛ مما يلزم الشركات بدفع رواتب أعلى.

- وقد كان المشرفون هم النسبة الأكبر ممن أجابوا عن أسئلة الدراسة بنسبة 36% وربما يعود ذلك إلى أن عددهم هو الأكبر ضمن مجتمع الدراسة المستهدف بطبيعة الحال.
- أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد كانت النسبة الأعلى للذين تراوحت خبرتهم في العمل ما بين 5 و10 سنوات، وربما تعود هذه النسبة إلى أنه هناك ثبات وظيفي إلى حد ما في الوظائف الإدارية في المناطق الصناعية المؤهلة كون العديد من الإداريين – خصوصاً مهنة المشرف – هم من أبناء منطقة الضليل.

#### 4.4 اختبار صلاحية البيانات (وصف متغيرات الدراسة):

##### وصف المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهو الذكاء الاستراتيجي وذلك لتحديد درجة الموافقة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة نحو متغير الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي

| أبعاد الذكاء الاستراتيجي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|--------------------------|---------------|-------------------|---------------|--------|
| الاستشراف                | 4.18          | 0.963             | مرتفعة        | 2      |
| الرؤية الاستراتيجية      | 4.07          | 0.785             | مرتفعة        | 4      |
| التفكير النظامي          | 4.15          | 0.821             | مرتفعة        | 3      |
| الشراكة                  | 4.22          | 0.785             | مرتفعة        | 1      |
| التحفيز                  | 3.69          | 1.012             | مرتفعة        | 5      |

نلاحظ من الجدول (9) أن بُعد (الشراكة) حقق الترتيب الأول بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وقد حقق بُعد (التحفيز) الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة من الموافقة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 – 4.22) وبهذا يُستنتج أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات مجتمع الدراسة نحو الذكاء الاستراتيجي في شركات الألبسة في المنطقة الصناعية المؤهلة في الضليل – الأردن في قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية وتالياً شرح لجميع الأبعاد التي تقيس الذكاء الاستراتيجي.

#### وصف بُعد (الاستشراف)

يُبين الجدول (10) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس الاستشراف وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة

#### جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الاستشراف

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1          | تتخذ الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.                                        | 4.11            | 0.863             | مرتفعة        |
| 2          | تقوم الشركة بمتابعة التغيرات البيئية الخارجية لإعادة التفكير في انعكاساتها على التوجه الاستراتيجي. | 4.45            | 0.822             | مرتفعة        |
| 3          | تتمتع الإدارة العليا بقدرات ومهارات فكرية خاصة لرسم المشهد المستقبلي.                              | 3.99            | 0.986             | مرتفعة        |
| 4          | تمتلك الشركة قدرة كافية على تشخيص الفرص لاستثمارها في تحقيق أهدافها.                               | 4.15            | 0.822             | مرتفعة        |

|        |       |      |                                                                                                           |   |
|--------|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 0.615 | 4.04 | تستخدم الشركة نظم اتصالات وتكنولوجيا<br>معلومات حديثة تمكنها من الحصول على معلومات<br>في التنبؤ للمستقبل. | 5 |
| مرتفعة | 0.963 | 4.18 | المؤشر العام                                                                                              |   |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بُعد الاستشراف قد كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (4.18) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

#### وصف بعد (الرؤية الاستراتيجية)

يبين الجدول (11) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس الرؤية الاستراتيجية وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الرؤية الاستراتيجية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1             | تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها المستقبلية بشكل واضح.      | 4.09               | 0.618                | مرتفعة           |
| 2             | تستطيع الشركة تحويل رؤيتها إلى واقع ممكن التطبيق.                                     | 4.05               | 0.647                | مرتفعة           |
| 3             | تستشعر إدارة الشركة القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في تحديد مستقبل الشركة باستمرار.   | 3.65               | 0.755                | متوسطة           |
| 4             | تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لغايات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. | 4.14               | 0.815                | مرتفعة           |

|        |       |      |                                                                                                                                      |   |
|--------|-------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 0.617 | 4.13 | تعمل الشركة على تدريب وتنمية مهارات فريقها الإداري وتشجعهم على تطوير أنفسهم بالحصول على مؤهلات أعلى ليكونوا قادرين على تحقيق الرؤية. | 5 |
| مرتفعة | 0.785 | 4.07 | المؤشر العام                                                                                                                         |   |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية قد كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة باستثناء الفقرة الثالثة والتي تنص على "تستشعر إدارة الشركة القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في تحديد مستقبل الشركة باستمرار" فقد جاءت متوسطة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (4.07) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

#### وصف بعد (التفكير النظامي)

يبين الجدول (12) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس التفكير النظامي وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو التفكير النظامي

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1          | يمكن اعتبار نظام عمل الشركة بأنه نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.           | 3.86            | 0.678             | مرتفعة        |
| 2          | تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها. | 3.17            | 0.915             | متوسطة        |

|        |       |      |                                                                                                                       |   |
|--------|-------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفعة | 0.922 | 3.88 | تمتلك الشركة القدرة على دمج عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها. | 3 |
| مرتفعة | 0.815 | 4.16 | تدرس الشركة الأفكار التطويرية مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتحقيق الدرجة القصوى من القدرة التنافسية.                 | 4 |
| مرتفعة | 0.722 | 4.11 | تعمل إدارة الشركة على حشد كافة الجهود وتنظيمها ثم توزيعها داخل الشركة بحيث يعمل الجميع بشكل منسق متكامل.              | 5 |
| مرتفعة | 0.821 | 4.15 | المؤشر العام                                                                                                          |   |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد التفكير النظامي قد كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة باستثناء الفقرة الثانية، والتي تنص على "تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها" فقد جاءت متوسطة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (4.15) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

وصف بُعد (الشراكة):

الجدول (13) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس الشراكة وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

| رقم الفقرة | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1          | تتميز الإدارة العليا للشركة بقدرتها على إنشاء تحالفات استراتيجية. | 4.15            | 0.711             | مرتفعة        |

|        |       |      |                                                                                                                   |   |
|--------|-------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| متوسطة | 0.925 | 3.63 | تسعى الشركة إلى إقامة شراكة استراتيجية مع شركات أخرى محليًا وعالميًا للاستفادة منها في مجال تحقيق القدرة المضافة. | 2 |
| مرتفعة | 0.911 | 3.87 | تستخدم الشركة الشراكات كأسلوب مناسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.                                              | 3 |
| مرتفعة | 0.814 | 4.18 | تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى إشراك الأشخاص والشركات أصحاب المصلحة في عملية التخطيط وصياغة الأفكار والبرامج.       | 4 |
| مرتفعة | 0.622 | 4.06 | تتبع الشركة إجراءات للتعاون والتشبيك مع المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بها.                                       | 5 |
| مرتفعة | 0.785 | 4.22 | المؤشر العام                                                                                                      |   |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الشراكة قد كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد كانت (4.22) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

#### وصف بعد (التحفيز)

يبين الجدول (14) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس التحفيز، وهو أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو التحفيز

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1             | تسعى إدارة الشركة إلى جعل كل وظيفة أكثر تحدياً وإثارةً من خلال إعطاءها القدر الكافي من الاهتمام | 3.81               | 0.891                | مرتفعة           |
| 2             | تقدم إدارة الشركة حوافز متنوعة لإثارة التنافس الإيجابي بين العاملين نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.  | 3.60               | 1.013                | متوسطة           |
| 3             | تشجع إدارة الشركة التفاعل والتعاون بين العاملين من خلال تكوين فرق العمل بينهم مثلاً.            | 3.61               | 0.683                | متوسطة           |
| 4             | تحث إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.                         | 3.74               | 0.937                | مرتفعة           |
| 5             | تحفز إدارة الشركة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام وتناغم لتحقيق غاياتها وأهدافها            | 3.69               | 1.012                | مرتفعة           |
|               | المؤشر العام                                                                                    | 3.69               | 1.012                | مرتفعة           |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فقرات بُعد التحفيز قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، إذ كانت الفقرة رقم 2 وتنص على "تقدم إدارة الشركة حوافز متنوعة لإثارة التنافس الإيجابي بين العاملين نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم" جاءت متوسطة والفقرة رقم 3 وتنص على "تشجع إدارة الشركة التفاعل والتعاون بين العاملين من خلال تكوين فرق العمل بينهم مثلاً"، جاءت أيضاً متوسطة، بينما بقية الفقرات جاءت فيها درجة الموافقة مرتفعة وقد جاء الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد كانت (3.69) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

## وصف المتغير التابع (ريادة الأعمال المستدامة):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف المتغير التابع في هذه الدراسة وهو ريادة الأعمال المستدامة وذلك لتحديد درجة الموافقة لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة، إذ تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة نحو متغير ريادة الأعمال المستدامة بكافة أبعاده الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة نحو أبعاد الريادة

### المستدامة

| أبعاد ريادة الأعمال المستدامة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الرتبة |
|-------------------------------|---------------|-------------------|---------------|--------|
| الريادة الاقتصادية            | 4.11          | 0.925             | مرتفعة        | 2      |
| الريادة الاجتماعية            | 4.19          | 0.911             | مرتفعة        | 1      |
| الريادة البيئية               | 4.03          | 0.618             | مرتفعة        | 3      |

نلاحظ من الجدول (15) أن بعد (الريادة الاجتماعية) حقق الترتيب الأول بين أبعاد الريادة المستدامة بينما حقق بعد (الريادة البيئية) الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة من الموافقة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03 – 4.19) وبهذا يستنتج أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات مجتمع الدراسة نحو الريادة المستدامة في شركات الألبسة في المنطقة الصناعية المؤهلة في الضليل – الأردن في قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية وفيما يأتي شرح لجميع الأبعاد التي تقيس أبعاد الريادة المستدامة.

### وصف بعد (الريادة الاقتصادية)

يبين الجدول (12) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس بعد الريادة الاقتصادية وهي أحد

أبعاد الريادة المستدامة كما يبين الوسط والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

جدو(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الريادة الاقتصادية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1             | تسعى الشركة لتحقيق أكبر ربح ممكن وزيادة أرباحها كل عام.                                     | 4.13               | 0.800                | مرتفعة           |
| 2             | يتم تخصيص جزء من أرباح الشركة لتطوير البنى التحتية للشركة والمنطقة المحيطة.                 | 4.04               | 0.621                | مرتفعة           |
| 3             | ترحب الشركة بالأفكار الإبداعية والريادية من قبل موظفيها وتشجعهم على ذلك بتطبيق الممكن منها. | 4.02               | 0.786                | مرتفعة           |
| 4             | يتم تخصيص جزء من الموازنة السنوية لدعم برامج البحث والتطوير في الشركة.                      | 4.12               | 0.825                | مرتفعة           |
| 5             | تخدم قوانين الاقتصاد والاستثمار الحالية الشركة في مجال التوسع في المشاريع الاقتصادية.       | 4.12               | 0.766                | مرتفعة           |
|               | المؤشر العام                                                                                | 4.11               | 0.925                | مرتفعة           |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الريادة الاقتصادية قد كانت درجة الموافقة فيها

مرتفعة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (4.11) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

#### وصف بُعد (الريادة الاجتماعية)

يبين الجدول (17) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس بُعد الريادة الاجتماعية وهي أحد

أبعاد الريادة المستدامة كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الريادة الاجتماعية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1             | تراعي الإدارة حقوق الإنسان والتشريعات القانونية ذات العلاقة بشكل عام.                           | 4.18               | 0.785                | مرتفعة           |
| 2             | تتبني الشركة مبادرات وبرامج تخدم قضايا تخص المجتمع المحلي مثل الفقر والبطالة.                   | 4.22               | 0.691                | مرتفعة           |
| 3             | تقوم الشركة بتطبيق التشريعات الخاصة بعمل الفئات المستضعفة ك (الأطفال، النساء، ذوي الإعاقة)      | 4.15               | 0.916                | مرتفعة           |
| 4             | تشارك الشركة باللقاءات والنشاطات مع الجهات ذات العلاقة والتي تسهم في دعم المجتمع المحلي بأي شكل | 4.11               | 0.822                | مرتفعة           |
|               | المؤشر العام                                                                                    | 4.19               | 0.911                | مرتفعة           |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بُعد الريادة الاجتماعية قد كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (4.19) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

#### وصف بُعد (الريادة البيئية):

يبين الجدول (14) إجابات المبحوثين نحو الفقرات التي تقيس بُعد الريادة البيئية وهي أحد أبعاد الريادة المستدامة كما يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبة كل فقرة.

جدول (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مجتمع الدراسة نحو الريادة البيئية

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الموافقة |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 1             | يمكن اعتبار نظام عمل الشركة بأنه نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.                                                        | 3.66               | 0.633                | مرتفعة           |
| 2             | تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.                                              | 3.96               | 0.617                | مرتفعة           |
| 3             | تمتلك الشركة القدرة على دمج عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجها. | 3.88               | 0.715                | مرتفعة           |
| 4             | تدرس الشركة الأفكار التطويرية مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتحقيق الدرجة القصوى من القدرة التنافسية.                | 4.11               | 0.711                | مرتفعة           |
|               | المؤشر العام                                                                                                         | 4.03               | 0.618                | مرتفعة           |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع فقرات بُعد الريادة البيئية قد كانت درجة الموافقة فيها مرتفعة، بالإضافة إلى أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد (4.03) وكانت درجة الموافقة لجميع الفقرات مرتفعة.

#### اختبار العلاقة الخطية المتعددة (Multicollinearity):

العلاقة الخطية المتعددة هي حالة تصبح فيها المتغيرات المستقلة شديدة الترابط، ويمكن لحدوث العلاقة الخطية المتعددة بين المتغيرات المستقلة أن يحرف بشكل كبير تقديرات معاملات الانحدار واختبارات الدلالة الإحصائية الخاصة بها، ووفقاً لـ (Tabachnick and Fidell, 2013)، يمكن أن يؤدي تعدد الخطوط الخطية إلى زيادة معاملات الأخطاء القياسية، مما قد يجعل المعاملات غير ذات دلالة إحصائية.

يتم فحص مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة من خلال عامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين (tolerance) للكشف عن مشكلة الخطية المتعددة، وقد اقترحت دراسة (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) أن العلاقة الخطية المتعددة تشكل مشكلة إذا كانت قيمة VIF أعلى من 5 وقيمة التباين (Tolerance) أقل من 0.2.

يوضح الجدول الآتي قيم معامل التضخم والتباين VIF و Tolerance للمتغير المستقل بأبعاده، إذ حققت جميع القيم الحدود التي تم تحديدها في دراسة (Hair, Ringle, and Sarstedt, 2011) وهذا يدل على عدم وجود مشكلة (Multicollinearity) في أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية.

الجدول (19): قيم VIF و Tolerance للمتغير المستقل

| المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية   | VIF   | Tolerance |
|--------------------|---------------------|-------|-----------|
| الذكاء الاستراتيجي |                     | 1.822 | 0.612     |
|                    | الاستشراف           | 2.717 | 0.422     |
|                    | الرؤية الاستراتيجية | 1.639 | 0.621     |
|                    | التفكير النظامي     | 2.258 | 0.811     |
|                    | الشراكة             | 1.963 | 0.514     |
|                    | التحفيز             | 2.225 | 0.658     |

تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات المهيكلية وتحليل المربعات الصغرى (SEM – PLS):

تعتبر نمذجة المعادلات البنائية المهيكلية منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد والتحليل العاملي وتحليل التباين وغيرها، فهي تستخدم لاختبار نموذج الدراسة، وهي نموذج نظري يطبق سلسلة من المعادلات، ويوفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ونماذج معقدة.

تُعتبر طريقة المربعات الصغرى (Partial Least Square (PLS)، من أحدث طرق تحليل البيانات، إذ تجمع طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS بين ميزات تحليل المكونات الرئيسية والانحدار المتعدد (Multiple regression)، فتستخرج أولاً مجموعة من العوامل الكامنة التي تشرح أكبر قدر ممكن من التباين بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ثم تتنبأ خطوة الانحدار بقيم المتغيرات التابعة باستخدام تحليل المتغيرات المستقلة.

في هذه الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام طريقة SEM – PLS، واستخدام برمجية SMART PLS4 – من خلال اعتماد نهج مكون من خطوتين موصى به من قبل الباحثين (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009)؛ الخطوة الأولى تسمى تقييم نموذج القياس (Measurement Model Evaluation)، إذ يتم تقييم موثوقية المتغيرات الفرعية والرئيسية وصلاحيته، والخطوة الثانية تقييم النموذج الهيكلي / البنائي (Structural Measurement Model)، ليتم اختبار أهمية معاملات المسار، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الأثر ( $F^2$ ) ومعامل التوقع ( $Q^2$ ) بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ذات الأثر المباشر (Path analysis)، واختبار الوساطة من خلال (Bootstrapping)

#### تقييم النموذج القياس (Measurement Model Evaluation):

يتم من خلال هذا النموذج تقييم موثوقية العناصر (Reliability) والاتساق الداخلي للموثوقية (internal consistency of reliability) وصحة المحتوى (content validity)، والصلاحيّة التمييزية

من خلال الشكل أعلاه فإنه يتم أولاً تحديد الموثوقية لكل عنصر من العناصر التي استُخدمت لقياس متغيرات الدراسة Item reliability، وذلك من خلال Factor loading لكل عنصر، إذ يجب أن يتجاوز ال Factor loading قيمة 0.4 وذلك كما اشارت دراسة (Hair et al., 2014)، وكما يتضح من الجدول فإن جميع العناصر حققت الموثوقية لأنها تجاوزت قيمة 0.4 التي حددتها دراسة (Hair et al., 2014).

أما بالنسبة للاتساق الداخلي للموثوقية (Internal Consistency of Reliability) فهو المدى الذي نقيس به جميع مكونات مقياس معين كما اشارت دراسة (Sun et al., 2007)

أما اختبار كرونباخ ألفا، واختبار الاتساق الداخلي (Internal consistency) فقد تم التحقق منها لاختبار الموثوقية بين متغيرات الدراسة، وحسب ما بينت دراسة (Gotz, Liehr – Gobbers & Krafft, 2010) فإن متغيرات الدراسة حققت اختبار الاتساق الداخلي إذ تجاوزت قيمة كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات الحد المطلوب وهو 0.70، وتجاوزت أيضاً CR الموثوقية المركبة (Composite reliability) للمتغيرات الحد المسموح به إذ تجاوزت جميعها 0.70 كما أشارت دراسة (Hair et al., 2014).

جدول (20): مؤشرات تقييم نموذج القياس للدراسة

|                        |                      | Indicators<br>Reliability | Reliability                      | internal<br>consistency | Convergent<br>validity |
|------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Construct              | Item<br>(Indicators) | Loading<br><br>>0.70      | Cronbach's<br>Alpha<br><br>>0.70 | CR<br><br>>0.70         | AVE<br><br>>0.50       |
| الاستشراف              | FR1                  | 0.796                     | 0.874                            | 0.908                   | 0.664                  |
|                        | FR2                  | 0.812                     |                                  |                         |                        |
|                        | FR3                  | 0.821                     |                                  |                         |                        |
|                        | FR4                  | 0.841                     |                                  |                         |                        |
|                        | FR5                  | 0.804                     |                                  |                         |                        |
| الرؤية<br>الاستراتيجية | ST1                  | 0.832                     | 0.911                            | 0.934                   | 0.738                  |
|                        | ST2                  | 0.877                     |                                  |                         |                        |
|                        | ST3                  | 0.863                     |                                  |                         |                        |
|                        | ST4                  | 0.864                     |                                  |                         |                        |
|                        | ST5                  | 0.858                     |                                  |                         |                        |

|                     |     |       |       |       |       |
|---------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| التفكير<br>النظامي  | T1  | 0.796 | 0.903 | 0.929 | 0.723 |
|                     | T2  | 0.875 |       |       |       |
|                     | T3  | 0.897 |       |       |       |
|                     | T4  | 0.73  |       |       |       |
|                     | T5  | 0.805 |       |       |       |
| الشراكة             | PA1 | 0.844 | 0.918 | 0.938 | 0.753 |
|                     | PA2 | 0.875 |       |       |       |
|                     | PA3 | 0.882 |       |       |       |
|                     | PA4 | 0.829 |       |       |       |
|                     | PA5 | 0.907 |       |       |       |
| التحفيز             | IN1 | 0.852 | 0.919 | 0.939 | 0.756 |
|                     | IN2 | 0.901 |       |       |       |
|                     | IN3 | 0.892 |       |       |       |
|                     | IN4 | 0.845 |       |       |       |
|                     | IN5 | 0.857 |       |       |       |
| ريادة<br>الاقتصادية | EC1 | 0.797 | 0.903 | 0.929 | 0.723 |
|                     | EC2 | 0.877 |       |       |       |
|                     | EC3 | 0.898 |       |       |       |
|                     | EC4 | 0.873 |       |       |       |
|                     | EC5 | 0.801 |       |       |       |

|                     |     |       |       |       |       |
|---------------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| ريادة<br>الاجتماعية | SO1 | 0.865 | 0.886 | 0.922 | 0.746 |
|                     | SO2 | 0.875 |       |       |       |
|                     | SO3 | 0.894 |       |       |       |
|                     | SO4 | 0.820 |       |       |       |
| ريادة البيئية       | EN1 | 0.852 | 0.904 | 0.933 | 0.778 |
|                     | EN2 | 0.901 |       |       |       |
|                     | EN3 | 0.892 |       |       |       |
|                     | EN4 | 0.845 |       |       |       |
|                     | EN5 | 0.857 |       |       |       |

أما بالنسبة لمقياس الصحة المقاربة (Convergent Validity)، فقد أشارت دراسة (Hair et al., 2014)، إلى أن هذا المقياس يفسر ويشرح الصلاحية المتقاربة مدى ارتباط مؤشرات البناء الكامن ببعضها البعض وتمثل بدقة البنية المخصصة لها. يستخدم Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المستخرج لمقياس (Convergent Validity)، وهو متوسط التباين المشترك بين البناء (المتغير) ومقاييسه. ومن المتوقع أن تكون قيمة AVE للمتغير أكبر من التباين المشترك بين المتغيرات والأخرى في نفس النموذج. إن القاعدة العامة هي أن قيمة AVE البالغة 0.5 وما فوق تعتبر مقبولة (Hair et al., 2014).

يبين الجدول (20) نتائج متوسط التباين المستخرج (AVE)، إذ تم تحديد صلاحية التقارب لجميع التركيبات في هذه الدراسة وكانت مقبولة.

أما بالنسبة للصلاحية التمييزية (Discriminant validity) فهو أحد أنواع الصلاحية المستخدمة في الدراسات الاجتماعية، إذ تشير الصلاحية التمييزية إلى أن نموذج القياس خالٍ من العناصر الزائدة التي يكون فيها البناء مختلفًا حقًا عن التركيبات الأخرى وفقًا للمعايير التجريبية وأن جميع التركيبات أو المتغيرات متميزة، وتقيس ما صممت لقياسه (Fornell & Larcker, 1981).

ولغاية قياس الصلاحية التمييزية (Discriminant validity)، هناك أنواع مختلفة من المعايير التي يتم تطبيقها في Smart – PLS4. وفي هذه الدراسة سيتم قياس لتقييم الصلاحية التمييزية من خلال طريقة (Fornell and Larcker) والتي تعتمد وفقاً لـ (Fornell & Bookstein, 1981)، على أنه في طريقة ارتباط المتغير، تحدث صلاحية التمييز عندما يكون حساب الجذر التربيعي لـ AVE أكبر من الارتباط بين العوامل المكونة لكل زوج. بمعنى آخر، يجب أن تكون القيمة أعلى من العناصر الأخرى خارج القطر في الصفوف والأعمدة، وهو ما كان عليه الحال في مصفوفة الارتباط في هذه الدراسة، والتي أظهرت الصلاحية التمييزية للقياسات المستخدمة.

جدول (21): قياس الصلاحية التمييزية (Discriminant validity)

| ريادة بيئية | ريادة اقتصادية | ريادة اجتماعية | الشراكة | الرؤية الاستراتيجية | التفكير النظامي | التحفيز | الاستشراف |                     |
|-------------|----------------|----------------|---------|---------------------|-----------------|---------|-----------|---------------------|
|             |                |                |         |                     |                 |         | 0.815     | الاستشراف           |
|             |                |                |         |                     |                 | 0.870   | 0.506     | التحفيز             |
|             |                |                |         |                     | 0.85            | 0.588   | 0.411     | التفكير النظامي     |
|             |                |                |         | 0.859               | 0.399           | 0.465   | 0.682     | الرؤية الاستراتيجية |
|             |                |                | 0.868   | 0.519               | 0.765           | 0.644   | 0.484     | الشراكة             |
|             |                | 0.864          | 0.592   | 0.517               | 0.77            | 0.648   | 0.493     | ريادة اجتماعية      |
|             | 0.85           | 0.769          | 0.764   | 0.398               | 0.555           | 0.588   | 0.411     | ريادة اقتصادية      |
| 0.882       | 0.576          | 0.638          | 0.636   | 0.464               | 0.576           | 0.989   | 0.497     | ريادة بيئية         |

## تقييم النموذج البنائي (Structural Measurement Model):

من خلال نماذج القياس السابقة تأكدنا أن عملية بناء نموذج هذه الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة الآتية في SEM – PLS هي تقييم النموذج البنائي الهيكلي (Structural Measurement Model)، هنا سيتم اختبار أهمية معاملات المسار، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل الأثر ( $F^2$ ) ومعامل التوقع ( $Q^2$ ) بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ذات الأثر المباشر (Path analysis)، واختبار الوساطة من خلال (Bootstrapping).

يمكننا وصف النموذج الهيكلي من خلال تحديد الروابط بين التركيبات (المتغيرات) بتفصيل الأثر بين كل متغير تابع ومستقل وبيان المتغيرات الرئيسة والفرعية، يوضح النموذج الهيكلي الترابط بين جميع المتغيرات، وتبين الأسهم اتجاه الأثر في النموذج (Ho, 2006).

جدل (22): معامل التحديد لمتغيرات الدراسة وأثرها الكلي على العامل التابع

| العامل التابع           | معامل التحديد $R^2$ | R Square Adjusted |
|-------------------------|---------------------|-------------------|
| ريادة الأعمال المستدامة | 0.912               | 0.912             |

من أهم مخرجات تقييم النموذج البنائي / الهيكلي إيجاد حجم التأثير  $F^2$  لمتغيرات هذه الدراسة لمعرفة أهمية كل أثر بشكل مستقل عن بعضها، إذ يتم من خلال اختبار  $F^2$  قياس تأثير الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة.

جدو (23): حجم التأثير  $F^2$  لمتغيرات الدراسة

| العلاقات بين المتغيرات                       | $F^2$ | حجم التأثير |
|----------------------------------------------|-------|-------------|
| الذكاء الاستراتيجي ← ريادة الأعمال المستدامة | 0.86  | كبير        |

ومن مخرجات تقييم النموذج البنائي / الهيكلي إيجاد الأهمية التنبؤية للنموذج من خلال حساب قيمة مؤشر العلاقة التنبؤية ( $Q^2$ )، إذ يوضح ( $Q^2$ ) مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيًا

بمساعدة النموذج، وقد أكدت دراسة (Cohen, 1988; Hair et al., 2016) أنه إذا كانت قيمة  $Q^2 > 0$  فإن النموذج له صلة تنبؤية، وإذا كانت أقل من 0 فإن نموذج الدراسة يفتقر للأهمية التنبؤية. يبين الجدول

نتائج اختبار الفرضيات من خلال قيمة  $(\alpha)$  والشكل (9) اختبار الفرضيات من خلال تحديد قيمة (T) والجدول (24) يلخص نتيجة اختبار فرضيات الأثر المباشر في هذه الدراسة.

جدول (24): اختبار فرضيات الأثر المباشر (ملاحظة: مستوى المعنوية  $\alpha < 0.05$ )

| القرار          | Std. Beta | SE    | T – Value | P – Value | الفرضيات                                        |     |
|-----------------|-----------|-------|-----------|-----------|-------------------------------------------------|-----|
| قبول<br>الفرضية | 0.688     | 0.038 | 17.9      | 0         | الذكاء الاستراتيجي ←<br>ريادة الأعمال المستدامة | H01 |

يبين الجدول (24) نتائج اختبار فرضيات الأثر المباشر لهذه الدراسة؛ بالنسبة للفرضية الأولى H01 والتي تتعلق بأثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة، فقد بينت نتيجة الدراسة الأثر الإيجابي إذ كانت (Beta = 0.688, P = 0.000, t-value = 17.9) أي أن هناك أثراً إيجابياً قوياً للذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال المستدامة قيمته 0.688.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 النتائج:

يتم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي توصلت إليها كإجابة عن تساؤلات الدراسة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة، وكذلك الفرضيات المرتبطة بها، وذلك بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بواسطة أداة الدراسة، إذ تم التوصل إلى عددٍ من النتائج وعلى ضوءها جرى تقديم عددٍ من التوصيات. وفيما يأتي عرض ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول: ما مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات الناشئة بمدينة الرياض ؟**

أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الذكاء الاستراتيجي المشار إليها في الجدول (5) أن بُعد (الشراكة) حقق الترتيب الأول بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي بينما حقق بُعد (التحفيز) الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 – 4.22)، وبهذا يستنتج أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات مجتمع الدراسة نحو الذكاء الاستراتيجي الشركات الناشئة بمدينة الرياض قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية.

**السؤال الثاني: ما مستوى ريادة الأعمال المستدامة في الشركات الناشئة بمدينة الرياض ؟**

أظهرت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الريادة المستدامة المشار إليها في الجدول (11) أن بُعد (الريادة الاجتماعية) حقق الترتيب الأول بين أبعاد الريادة المستدامة، بينما حقق بُعد (الريادة البيئية) الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة من الموافقة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03 – 4.19)، وبهذا يستنتج أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات مجتمع الدراسة نحو الريادة المستدامة في شركات الألبسة في المنطقة الصناعية المؤهلة في الضليل – الأردن قد جاءت بمستوى مرتفع من الأهمية.

## ثانيًا: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز) في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها (الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية) في الشركات الناشئة بمدينة الرياض ، وقد أظهرت نتائج الدراسة رفضًا للفرضية الصفرية وقبولًا للفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز) في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها (الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية) في الشركات الناشئة بمدينة الرياض وذلك من خلال قياس الأثر المباشر حيث بينت نتيجة الدراسة الأثر الإيجابي إذ كانت  $t$ - (Beta = 0.688, P = 0.000, value = 17.9) أي أن هناك أثرًا إيجابيًا قويًا للذكاء الاستراتيجي على زيادة الأعمال المستدامة قيمته 0.688.

## 2.5 الاستنتاجات:

- تبين نتائج البحث أن هناك أثر إيجابي وقوي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، الشراكة والتحفيز) في زيادة الأعمال المستدامة بأبعادها (الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية) في الشركات الناشئة بمدينة الرياض.
- يلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا رئيسًا في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية، فقد يوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية.
- وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، كما ويلعب الذكاء الاستراتيجي دورًا كبيرًا في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة وريادتها المستدامة.

### 3.5 التوصيات:

في ضوء ما جاء في الإطار النظري لهذه الدراسة، وما خرجت به الدراسة من نتائج في جانبها التطبيقي، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية لصناع القرار من الإدارات العليا والوسطى في مصانع الألبسة في المنطقة الصناعية المؤهلة مجتمع الدراسة:

1. تنمية وتطوير تطبيق الذكاء الاستراتيجي من خلال تشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، مما يسهم في بناء قدرات ريادية مستدامة لها دور كبير في تطوير الأفكار والخطط والمشاريع المستقبلية.
2. محافظة القيادتين الوسطى والعليا على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال تعزيز التوجه الاستراتيجي نحو التدريب المختص واختيار الموارد البشرية الملائمة، للحصول على موقع ريادي متميز ومستدام ضمن السوق المحلية والعربية والعالمية؛ مما قد يسهم في دعم الاقتصاد الوطني والسمعة الاستثمارية للمملكة .
3. العمل على تدريب وتأهيل الإدارة العليا والوسطى لزيادة قدرتها في المجالات الآتية:
  - استشعار القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في تحديد مستقبل الشركة بشكل مستمر.
  - تحليل المشكلات وحلها بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
4. تعزيز إدراك صناع القرار لأهمية إقامة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى محلياً وعالمياً للاستفادة منها في مجال تحقيق القدرة المضافة، واستخدام تلك الشراكات كأسلوب مناسب يصب في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.
5. إعادة النظر بنظام الحوافز التي تقدمها إدارة الشركة لإثارة التنافس الإيجابي بين العاملين نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.
6. تعزيز أبعاد الريادة المستدامة بجوانبها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية من خلال اتخاذ حزمة إجراءات مناسبة وفعالة من قبل الإدارة العليا والوسطى مثل تعزيز الأفكار الريادية والموظفين

الرياديين، ودعم تطبيق أفكارهم، والاندماج مع قضايا المجتمع المحلي الاجتماعية والبيئية مع المحافظة على ما تقوم به الشركة من إجراءات حالية في هذا الإطار.

## Abstract

The aim of this study is to test the impact of strategic intelligence in its dimensions (foresight, strategic vision, systemic thinking, partnership, and motivation) on sustainable entrepreneurship in its dimensions (economic entrepreneurship, social entrepreneurship, and environmental entrepreneurship) in start-up companies in Riyadh. The study sample included senior and middle management in start-up companies in Riyadh. The study relied on the descriptive-analytical method, and 312 questionnaires were distributed to all elements of the study sample, of which 300 questionnaires were retrieved. The number of valid questionnaires for statistical analysis was 266, representing 85.3% of the distributed questionnaires.

The study results concluded that there is a statistically significant impact of strategic intelligence in its dimensions on sustainable entrepreneurship in start-up companies in Riyadh. The study recommended the need to enhance the application of strategic intelligence by forming strategic intelligence teams, which contributes to building sustainable entrepreneurial capabilities, and the need to work on training and qualifying senior and middle management to increase their capabilities in some areas such as sensing strategic issues and problem-solving. It also recommended enhancing the dimensions of sustainable entrepreneurship in its economic, social, and environmental aspects by taking the studied companies' management a set of appropriate measures for that.

**Keywords:** Strategic intelligence, Sustainable entrepreneurship, Start-up companies in Riyadh.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، عصام (2015) التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد (18)، 132-177.
2. أبو إصبع على فيصل أحمد (2018) دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجمة بالمؤسسات التربوية اطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة اب اب اليمن.
3. أبو بكر، مصطفى وعابدين سمر (2020) ريادة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. أبو قرن سعيد (2015). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسيمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
5. ابيش، سمير (2018) تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من اجل تحقيق التنمية المستدامة مجلة العلوم الاجتماعية ، 7(28)، 249-262.
6. إدريس، جعفر واحمد (2016) دور ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف: دراسة استطلاعية. مجلة اماراباك ، 7(21)، 125-142.
7. آدم، عبدالعزيز حسن عبدالعزيز، علي، علاء الدين أحمد محمد، و بخيت، منتصر الهادي مالك. (2021). أثر ممارسة استراتيجيات ريادة الأعمال على أهداف المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على عملاء بنك الأسرة - الأبيض. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع7، 307 - 358.
8. الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
9. الأمم المتحدة (2016) خطة عام 2063 وأهداف التنمية المستدامة التنفيذ المتكامل. منتدى إفريقيا الإقليمي للتنمية المستدامة.

10. أمين ، أمل (2019). تجارب في الريادة الاجتماعية ، الريادة المجتمعية، الفصل الأول

www.kantakji.com

11. الباجوري، خالد عبد الوهاب (2017) ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي،

اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية.

12. بدران احمد جابر (2014). التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مركز الدراسات الفقيه

والاقتصادية. دار المسيرة.

13. بللعماء، أسماء (2021) التنوع الاقتصادي مدخل لإرساء الاستدامة الاقتصادية في دول مجل التعاون

الخليجي. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية ، 4 (1)، 335-353

14. بن سعيد ، لانا . (2014). ريادة الأعمال الاجتماعية وموقف الخدمة الاجتماعية منها، مجلة جامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المجلد 8 ، العدد 2 ، ص 73 - 100

15. بني ياسين، علي حسين علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على

النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة

الأزمات / الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1277209>

16. بوحجلة، محمد (2017) التنمية الاقتصادية في الجزائر من خلال بعض المؤشرات الإحصائية 2011-

2000. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 13-14

17. جلاب، إحسان دهش، وروهيو، سحر عناوي (2015) الذكاء الثقافي في المنظمات (ط1). السعودية

دار صفاء للنشر والتوزيع.

18. الحبسي، نجاح سالم هديب (2017) فاعلية وحدة دراسية مقترحة في تنمية معارف ومهارات

واتجاهات طالبات الصف الحادي عشر نحو ريادة الأعمال في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير

منشورة جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

19. الحدراوي، رافد (2010) ، أثر الاستشراف الإستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي دراسة تحليلية

لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق .

20. الحرايزة أروى والنجار، فايز (2020) الذكاء الاستراتيجي وأثره في ادارة استمرارية الاعمال دراسة حالة

في أمانة عمان المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال DOI:

21. الحريرات، أحمد محمد حمد، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في

التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1207260>

22. الحمالي راشد محمد، والعربي، هشام يوسف (2016) واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل

23. داود، فضيلة (2017) دور استراتيجية الإنتاجية الخضراء في تحقيق الاستدامة للأداء البيئي

والاجتماعي دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية. المجلة العربية للعلوم ونشر البحوث مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، 5276446، 17-1.

24. دخان نبيل والطلاع، محمد وجمعة، أمجد (2021) الذكاء الروحي وعلاقته بالصمود النفسي لدى

طلبة الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة العلوم النفسية والتربوية 7(1) 63-37

25. درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود"، (2014)، الإدارة

26. الدكتور نسرین الحلواني، & عمر شاتي الرياحي. (2023). اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة

الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن. مجلة العلوم التربوية والانسانية، (23)، 140-

160.

27. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2015) ، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية

الثالثة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

28. الرشيد، عادل. (2018). دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال المفضي إلى التنمية المستدامة .

ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان الريادة والاستدامة في قطاع الأعمال

. جامعة فيلادلفيا، الأردن ، نيسان

29. الزعبي حسن علي والنواصره مصطفى سليمان (2019) المنظمات الذكية –منظور استراتيجي

السعودية عمان دار وائل للنشر.

30. سلامة صافيناز (2019). الصمود النفسي والذكاء الروحي وعلاقتهما بالضغط الحياتية لدى امهات

مصايب مسيرات العودة في قطاع غزة رسالة غير منشورة جامعة الاقصى فلسطين.

31. سواكر، رشيد (2019) دور الذكاء الروحي بمستوى التحصيل الدراسي لدى عنة من طلبة السنة الثالثة بجامعة حمة الخضر مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3 (5) 206-220
32. الشال، نبيلة عباس كامل، الزهيري، أميرة أحمد، و محمد، سمية يوسف. (2022). أثر ريادة الأعمال في الأداء الابتكاري للعاملين بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج36، ع2، 85 - 149.
33. الشامي هاني مصطفى (2019). نظرية الأساس الثلاثي وإمكانية تطبيقها في التنمية الاقتصادية. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، (2).
34. الشعباني، صالح إبراهيم، والناصر، خالص حسن (2012). دور الإفصاح البيئي في دعم التنمية المستدامة مجلة الاقتصاد والإدارة، 35(93).
35. الشميمري، احمد بن عبد الرحمن، والمبيريك، وفاء بنت ناصر (2019) ريادة الأعمال. مكتبة الملك فهد الوطنية.
36. الشميمري، احمد، والمبيريك، وفاء (2014) ريادة الأعمال ، ط3. مكتبة العبيكان.
37. الشميمري، احمد، وهجان عبد الرحمن، وغنام، بشرى. (2014) مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط 10. دار العبيكان.
38. الشوابكة، محمد عبدالباسط أحمد، و قطيشات، رانيا جعفر. (2021). أثر أبعاد ريادة الأعمال على الأداء في قطاع المقاولات الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
39. الشورة، منار خالد، و الصرايرة، عامر سالم. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة: الدور الوسيط للحكومة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1459004>
40. الشخيلي عبد الرزاق ابراهيم وعبيد مهند عواد (2015) إثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار مجلة العلوم الاقتصادية. 11(85) 1-81
41. صالح، قاسم (2017) ، سيكولوجيا اللغة والاتصال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان

42. الصقال، احمد هاشم. (2014) متطلبات التنمية المستدامة في العراق، دور إدارة الموارد في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، (4)، 338-313
43. عابد، محمد (2018). اثر التنمية المستدامة على الأداء المالي والسوقي للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد (48) 29-7
44. عامر، سامح (2020) ريادة الأعمال وإدارة المشروعات . دار الفكر.
45. عامر، عادل (2020 سبتمبر (1) العلاقة بين ريادة الأعمال والتنمية المستدامة من الرابط: <https://pulpit.alwatanvoice.com>
46. العايب، عبد الرحمن (2011) وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 11(1)، 194-165.
47. عبدالفاضل، تغريد عوض عبدالحليم، و مرسال، منى النيل مصطفى. (2019). أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الخرطوم الفترة من 2010 - 2015 م. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع8 ، 287 - 308.
48. عبدالقاسم، عيبر مخلص، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات في مدينة الرياض الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
49. عبدالقاسم، عيبر مخلص، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات في مدينة الرياض الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان
50. عبيد مهند عواد (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان كلية الاقتصاد بغداد.
51. عثمان، عثمان حسن (2014). إدارة المعرفة في عصر العولمة مجلة آفاق الهجرة، مركز السودان لدراسات الهجرة والتنمية السكانية، (7)، 74-75.
52. عثمان، علام (2014) تمويل التنمية في الدول الإسلامية حالة الدول الأقل نمو. [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

53. العقاد، سجي غسان فايز، الفرا، ماجد محمد عبدالسلام، و قاسم، إسماعيل عبدالله محمد. (2021). أثر ريادة الأعمال على تنمية المشاريع الصغيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
54. علي، عالية جواد (2016). دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة دراسة استطلاعية في الشركات العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (89)، 22، 335-316.
55. عمارة، هدى (2017) البيئة والتنمية المستدامة تجربة الجزائر. مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، 6(2)، 520-505.
56. عمر، أحمد (2008) ، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الجزء الأول، منشورات عالم الكتب، القاهرة.
57. العمر، ناصر (2010) ، منهج التفكير ضوابط ومحاذير ، دار الحضارة للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض
58. العمري، سامر فندي أحمد ومقدادي، يونس عبد العزيز (2021) أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 5 (1)، 189 - 168.
59. العواد اسعد محمد، والابراهيم، حسن عبدالكريم (2018) توظيف معايير محاسبة الاستدامة معيار المصارف التجارية لتحسين الإفصاح وتحقيق الشفافية بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (60) 15
60. عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
61. عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

62. الغالي، طاهر محسن، وإدريس ، وائل محمد (2015) ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل،

الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

63. الغريبي، هشام عبد الله (2010) ، الإدارة الإستراتيجية دراسة تحليلية، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح

للنشر والتوزيع، الكويت

64. الغول، هناء حسن إبراهيم، و الرشيد، عادل محمود. (2021). ريادة الأعمال المجتمعية الأردنية:

دراسة استكشافية لجمعية تحفيز للريادة والتطوير استنادا إلى المنهج الكيفي التفاعلي (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1295622>

65. فؤاد، ريمون (2016) . الآثار الإيجابية لتقرير الاستدامة: دراسة ميدانية على شركات المساهم

السعودية مجلة الفكر المحاسبي ، 20(4)، 141-191.

66. الفيحان، إيثار عبدالهادي، وسليمان، سعدون محمد (2013). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة

المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (30)، 69-98.

67. القاسمي، رائدة (2021) اثر التعلم عن بعد في تحقيق التنمية المستدامة في العملية التعليمية. المجلة

العربية للآداب والدراسات الإنسانية ، 5(16)، 239-274.

68. كافي، مصطفى يوسف (2014) بيئة وتكنولوجيا إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. الأردن: مكتبة

المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

69. كافي، هبة مصطفى (2017) التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال.

الفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع الكتب.

70. الكرخي، مجيد (2018) ، التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان

71. الكرخي، مجيد، (2016) ، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

72. الكساسبة، فراس عزت عقلة (2019) . رؤية 2030 الخريجين السعوديين وتحديات إنشاء المشروعات

الصغيرة الرائدة دراسة حالة جامعات سعودية مختارة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

3(4)، 21-41.

73. الكساسبة، محمد (2016) تأثير إدارة المواهب والتعليم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 93-110.
74. مبارك، فاطيمة (2016). التنمية المستدامة أصلها ونشأتها مجلة بيئة المدن الإلكترونية، 13، 21.5
75. مبارك، مجدي (2017) الريادة في التعليم. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
76. محمد صالح مهدي، والياسري، اكرم محسن (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة دار صفاء للنشر والتوزيع
77. محمد هاني (2014) تنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن. دار المعترف للنشر والتوزيع.
78. محمد، جيهان (2020) . مبادرة تطويرية مقترحة لدعم دور مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو ريادة الأعمال الاجتماعية مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 51 ، العدد 2 ، ص 369-402
79. محمد، مالكي (2020). اثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ادرا، الجزائر.
80. محمد، هبه (2021). دور الريادة والابتكار في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة مكعب الفن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (60)، 239 - 254
81. محمود، عواطف (2010) ، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6 (19): 64-80
82. مرعي، جعفر خليل، ونجم، احمد ثامر (2013). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع – دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 5(10) 261-285 ،
83. مرعي، عبد الرحمن (2016). رأس المال الفكري استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة). الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
84. مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
85. المشهراوي، احمد (2014) مدخل إلى إدارة منظمات المجتمع المدني. فلسطين.

86. المصري، صهيب، وأبو بكر ، سحر (2017) اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (201 ، 168-151)،

87. مهدي، سيف الدين (2014). متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر السعودي لريادة الأعمال، الرياض.

88. مهيبل، وسام، وحديد نوفل (2014). أهمية إدارة المعرفة وفعاليتها في ضمان جودة التعليم

89. الناجم، مجيده (2018). ريادة الأعمال الاجتماعية: مفهومها - مقوماتها - دورها في تحسين خدمات

الرعاية الاجتماعية مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، مركز النشر والترجمة.

90. ناجي، احمد عبد الفتاح (2013) التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة. المكتب الجامعي الحديث.

91. النجار، فايز والعلي عبد الستار. (2010) ريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

92. النسور، لانا أحمد عبدالحليم، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر ريادة الأعمال في

استدامة المشاريع الصغيرة والإنتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن: الدور الوسيط

لتشاركية المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405828>

93. النسور، لانا أحمد عبدالحليم، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر ريادة الأعمال في

استدامة المشاريع الصغيرة والإنتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن: الدور الوسيط

لتشاركية المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405828>

94. الهبيري، رحاب (2022) الاستدامة وتأكيد الهوية القومية من خلال تصميم المنتجات. مجلة العمارة

والفنون والعلوم الإنسانية ، 5(29)، 610-624

95. وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 76 442-385

، (76).

96. اليزيدي، رزق الله بن عبدالله، و حسن، حسن عباس. (2022). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع6 ، 688 - 718.

97. يوسف، بومدين (2013). اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية لتأهيل منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة مجلة البحوث الاقتصادية الإدارية، 7(2)، 396-371.

98. يوسف، محمد (2013). التوظيف الأمثل للأراضي والتنمية المستدامة بالتطبيق على مدينة 6 أكتوبر بمصر، الندوة العلمية الحادية عشر لمنظمة العواصم والمدن الإسلامية، مكة المكرمة السعودية.

99. يوسف، محمد (2020). مدخل جديد لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات والمشروعات دراسة حالات مقارنة المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 18، 91-115.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bengston, D. (2018) Principles for Thinking about the Future and Foresight Education, World Futures Review, 10 (3): 193-202.
2. Cervelló-Royo, R., Moya-Clemente, I., Perelló-Marín, M. R., & Ribes-Giner, G. (2020). Sustainable development, economic and financial factors, that influence the opportunity-driven entrepreneurship. An fsQCA approach. Journal of Business Research, 115, 393-402
3. Chiko, Diane (2020), Strategic Intelligence and Civil Affairs to Understand Legitimacy and Insurgency, Springer nature Switzerland, Gewerbestrasse, 11, 6330, Switzerland
4. Enders, J. C., & Moritz, R. (2015). Theories of Sustainable Development. Routledge.
5. Erogul, M., Quagraine, F. & Achimota, A. (2018) conceptualizing entrepreneurial orientation dimensions and female business performance in developing economies. Journal for international business and entrepreneurship development, 11(2), 118-139.

6. Gao, S. H. & Shiue, Y. C. (2017). A comprehensive evaluation of sustainable development ability and pathway for major cities in china. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 9(8), 1483.
7. Hamour, H., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-6647
8. Harrison, Mark (2012). How to make your leaning sustainable. Learning strategy master plan- part 4: sustainability, kineo group.com
9. LaPagila, Gino (2020). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south Africa. (unpublished thesis), university of south Africa, cape town.
10. Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons, *Harvard Business Review*, January, 1-10.
11. Maccopy, Michael (2015). Strategic intelligence conceptual tools for leading change. Great clarendon street, oxford: OX2 6DP, united kingdom.
12. Mosley, Cory. (2019). Entrepreneurship Confidential Strategies & real talk for first time Entrepreneurs, Mosley Strategy Group.
13. Neumann, T. (2021). The impact of entrepreneurship on economic, social and environmental welfare and its determinants: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 71(3), 553-584.
14. Rogers, Steven. (2020). Entrepreneurial Finance, Fourth Edition: Finance and Business Strategies for the Serious Entrepreneur, (4th ed.). McGraw-Hill Education.  
<http://sme101.me/category>

15. Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021, December). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. In 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021) (pp. 252-256). Atlantis Press<sup>7</sup>
16. Shahid, A. F (2014). The use of writing strategies in Science, technology, society and environment (STSE) education. [Unpublished Master Dissertation], Queens University Kingston, Ontario, Canada
17. Sriprasert, Piangpis (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the success of community enterprises: A study of nakhon si thammarat, Thailand. International Proceedings of Economics Development & Research, 59,158-162.<https://doi.org/10.7763/IPEDR>
18. Steyaert, Ch., Hjorth, D. (2006). Entrepreneurship as Social Change. UK Stinger, E.(2007). ACTION RESERCH. 3RD ED.AUSTRALIA.
19. Tarmuji, I., Maelah, R., & Tarmuji, N. H. (2016). The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: Evidence from ESG score. International Journal of Trade, Economics and Finance, 5(2), 67.
20. UNWTO (2015). Tourism and the Sustainable Development Goals,<https://www.un.org/sustainabledevelopment/at/sustainable-development-goals/>
21. Ville, M., Yang, L., Tozong-Ru, L., & Jurgen, P. (2019). Extracting key factors for sustainable development of enterprises: case study of SMEs in Taiwan. Journal of Cleaner Production, 209, 1152-1169.

الملاحق



## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال المستدامة

دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 - أقل من 40 سنة

☐ من 40 سنة وأكثر

3- سنوات الخبرة ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ مدير قسم

☐ رئيس قسم ☐ مشرف

☐ مستوى إداري آخر

☐

## ثانياً هجاور الاستبيان

✍️ المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي ، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

| أوافق بشدة          |  |  |  |  | البعد                                                                                               |
|---------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق               |  |  |  |  |                                                                                                     |
| محايد               |  |  |  |  |                                                                                                     |
| معارض               |  |  |  |  |                                                                                                     |
| معارض بشدة          |  |  |  |  |                                                                                                     |
| الاستشراف           |  |  |  |  |                                                                                                     |
|                     |  |  |  |  | تتخذ الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.                                         |
|                     |  |  |  |  | تقوم الشركة بمتابعة التغيرات البيئية الخارجية لإعادة التفكير في انعكاساتها على التوجه الاستراتيجي.  |
|                     |  |  |  |  | تتمتع الإدارة العليا بقدرات ومهارات فكرية خاصة لرسم المشهد المستقبلي.                               |
|                     |  |  |  |  | تمتلك الشركة قدرة كافية على تشخيص الفرص لاستثمارها في تحقيق أهدافها.                                |
|                     |  |  |  |  | تستخدم الشركة نظم اتصالات وتكنولوجيا معلومات حديثة تمكنها من الحصول على معلومات في التنبؤ للمستقبل. |
| الرؤية الاستراتيجية |  |  |  |  |                                                                                                     |
|                     |  |  |  |  | تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها المستقبلية بشكل واضح.                    |

|                 |  |  |  |  |                                                                                                                                      |
|-----------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |  |  |  |  | تستطيع الشركة تحويل رؤيتها إلى واقع ممكن التطبيق.                                                                                    |
|                 |  |  |  |  | تستشعر إدارة الشركة القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في تحديد مستقبل الشركة باستمرار.                                                  |
|                 |  |  |  |  | تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لغايات تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.                                                |
|                 |  |  |  |  | تعمل الشركة على تدريب وتنمية مهارات فريقها الإداري وتشجعهم على تطوير أنفسهم بالحصول على مؤهلات أعلى ليكونوا قادرين على تحقيق الرؤية. |
| التفكير النظامي |  |  |  |  |                                                                                                                                      |
|                 |  |  |  |  | يمكن اعتبار نظام عمل الشركة بأنه نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.                                                                        |
|                 |  |  |  |  | تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.                                                              |
|                 |  |  |  |  | تمتلك الشركة القدرة على دمج عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجها.                 |
|                 |  |  |  |  | تدرس الشركة الأفكار التطويرية مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتحقيق الدرجة القصوى من القدرة التنافسية.                                |

|         |  |  |  |  |                                                                                                                   |
|---------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |  |  |  |  | تعمل إدارة الشركة على حشد كافة الجهود وتنظيمها ثم توزيعها داخل الشركة بحيث يعمل الجميع بشكل منسق متكامل.          |
| الشراكة |  |  |  |  |                                                                                                                   |
|         |  |  |  |  | تتميز الإدارة العليا للشركة بقدرتها على إنشاء تحالفات استراتيجية.                                                 |
|         |  |  |  |  | تسعى الشركة إلى إقامة شراكة استراتيجية مع شركات أخرى محلياً وعالمياً للاستفادة منها في مجال تحقيق القدرة المضافة. |
|         |  |  |  |  | تستخدم الشركة الشراكات كأسلوب مناسب لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف.                                              |
|         |  |  |  |  | تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى إشراك الأشخاص والشركات أصحاب المصلحة في عملية التخطيط وصياغة الأفكار والبرامج.       |
|         |  |  |  |  | تتبع الشركة إجراءات للتعاون والتشبيك مع المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بها.                                       |
| التحفيز |  |  |  |  |                                                                                                                   |
|         |  |  |  |  | تسعى إدارة الشركة إلى جعل كل وظيفة أكثر تحدياً وإثارة من خلال إعطاءها القدر الكافي من الاهتمام                    |
|         |  |  |  |  | تقدم إدارة الشركة حوافز متنوعة لإثارة التنافس الإيجابي بين العاملين نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.                    |

|  |  |  |  |  |                                                                                      |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | تشجع إدارة الشركة التفاعل والتعاون بين العاملين من خلال تكوين فرق العمل بينهم مثلاً. |
|  |  |  |  |  | تحت إدارة الشركة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.              |
|  |  |  |  |  | تحفز إدارة الشركة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام وتناغم لتحقيق غاياتها وأهدافها |

## ✍ المحور الثاني: ريادة الأعمال المستدامة ، ضع إشارة (✓) في المربع

### المناسب لاختيارك:

| البعد                                                                                       |  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق<br>بشدة | محايد | معارض<br>بشدة | معارض<br>بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|---------------|-------|---------------|---------------|
| الريادة الاقتصادية                                                                          |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| تسعى الشركة لتحقيق أكبر ربح ممكن وزيادة أرباحها كل عام.                                     |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| يتم تخصيص جزء من أرباح الشركة لتطوير البنى التحتية للشركة والمنطقة المحيطة.                 |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| ترحب الشركة بالأفكار الإبداعية والريادية من قبل موظفيها وتشجعهم على ذلك بتطبيق الممكن منها. |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| يتم تخصيص جزء من الموازنة السنوية لدعم برامج البحث والتطوير في الشركة.                      |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| تخدم قوانين الاقتصاد والاستثمار الحالية الشركة في مجال التوسع في المشاريع الاقتصادية.       |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| الريادة الاجتماعية                                                                          |  |  |  |  |               |               |       |               |               |
| تراعي الإدارة حقوق الإنسان والتشريعات القانونية ذات العلاقة بشكل عام.                       |  |  |  |  |               |               |       |               |               |

|                 |  |  |  |  |                                                                                                                       |
|-----------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |  |  |  |  | تتبنى الشركة مبادرات وبرامج تخدم قضايا تخص المجتمع المحلي مثل الفقر والبطالة.                                         |
|                 |  |  |  |  | تقوم الشركة بتطبيق التشريعات الخاصة بعمل الفئات المستضعفة ك (الأطفال، النساء، ذوي الإعاقة)                            |
|                 |  |  |  |  | تشارك الشركة باللقاءات والنشاطات مع الجهات ذات العلاقة والتي تسهم في دعم المجتمع المحلي بأي شكل                       |
| الريادة البيئية |  |  |  |  |                                                                                                                       |
|                 |  |  |  |  | يمكن اعتبار نظام عمل الشركة بأنه نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.                                                         |
|                 |  |  |  |  | تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.                                               |
|                 |  |  |  |  | تمتلك الشركة القدرة على دمج عناصر البيئتين الداخلية والخارجية المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها. |
|                 |  |  |  |  | تدرس الشركة الأفكار التطويرية مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتحقيق الدرجة القصوى من القدرة التنافسية.                 |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Department of Business Administration**

**The Impact of Strategic Intelligence on Sustainable  
Entrepreneurship: An Applied Study on Startups in  
Riyadh**

**Preparation:**

**Hader Mohammad ALSaloli**

**233000229**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**2024**