

## أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي: الدور المعدل لراس المال البشري

### في شركات صناعة الأدوية الأردنية

## The Impact of the Entrepreneurial Environment on Strategic Intelligence: The Moderating Role of Human Capital in the Jordanian Pharmaceutical Industry

طالب عبدالحليم عبدالعزيز العوامله

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الريادية بأبعادها مجتمعة (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، والعمل الجماعي)، في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والابداع)، وباستخدام الدور المعدل لراس المال البشري، ومستوى تطبيق كل منهما على شركات صناعة الأدوية الأردنية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والتي بلغ عددها (16) شركات، وقام الباحث باختيار هذه العينة بناء على عدد الإداريين فيها، لتعميم وتمثل النتائج أكبر فئة من تلك الشركات.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتم توزيعها على (270) ادارياً كعينة للدراسة، وتم استرجاع (258) إستبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والابداع)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي في ظل وجود رأس المال البشري كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية في تعزيز ودعم وزالة كل الصعوبات التي تعيق الأفكار الإبداعية لدى العاملين في إنجاز الاعمال، وأيجاد وتوفير مرونة كافية في الهيكل التنظيمي تسمح للإبداع بالنمو داخل الشركة، وتبني تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية وضمن خطط تدريبية لتطوير قدرات العاملين بصورة مستدامة وتوفير الاسس والوسائل لنقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of the entrepreneurial environment with its combined dimensions (supportive management, organizational boundaries, enhancing rewards, availability of resources, and teamwork), on strategic intelligence with its combined dimensions (foresight, systems logic thinking, future vision, motivation, and creativity), and using the modified role of human capital, and the level of application of each of them to Jordanian pharmaceutical companies. The researcher used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all the administrators in the upper and middle management in the Jordanian pharmaceutical companies, which numbered (16) companies.

The questionnaire was used as a main tool in the study, and it was distributed to (270) administrators as a sample for the study, and (258) valid questionnaires were retrieved for analysis. Enhancing rewards, resource availability, teamwork) in strategic intelligence with its combined dimensions (forecasting, systems logic thinking, future vision, motivation, and creativity), and the presence of a statistically significant impact of the entrepreneurial environment in its dimensions (supportive management, organizational boundaries, enhancing rewards, availability of resources, Teamwork) in strategic intelligence in light of the presence of human capital as a modified variable in the Jordanian pharmaceutical industry, and the study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: Creating and providing sufficient flexibility in the organizational structure that allows creativity to grow within the company, and adopting the development of human resources knowledge as a strategic priority and within training plans to develop the capabilities of employees in order to It provides the basis and means for transferring experience between successive generations of workers.

## 1. مقدمة :

نظراً لما يشهده العالم من تطورات وتغيرات في الممارسات الإدارية، ووفقاً للتحديات في تطوير المنهج الإداري أصبح على منظمات الأعمال لزاماً أن تتماشى مع مجريات الحياة ومتطلبات الإدارة السليمة، وعليه اتجهت هذه المنظمات لاتباع أسس الإدارة الحديثة. حيث تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التميز في ظل المنافسة الشرسة المحيطة بمنظمات الأعمال، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات حديثة قادرة على نجاح المنظمات في أعمالها بكل كفاءة وفاعلية.

وكان لجهود النخب الذكية والعقول المبدعة التي امتلكت قدرات ذهنية فائقة، الفضل الأكبر في إخراج المخترعات المبتكرة لمنفعة البشرية، وتلبية المتطلبات الإنسانية المتزايدة، تلك النخب التي امتازت بمهارات فنية، وسمات السبق والتميز، وهؤلاء المتميزون هم " الرياديون " المتصفون بالابداع والمبادأة، والقادرون على الوصول إلى الأداء الأفضل، والقدرة على الابتكار والتطوير، لاكتساب حصص سوقية أكبر لمنظمات الأعمال التي يقودونها، على أمل أن يحققوا لها نمواً في الإيرادات والأرباح، وضمان رضا الزبائن، واستدامة المنظمة واستمراريتها.

وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي والذي يرسم للمسؤولين كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، والذي يجعل منها أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات المستقبلية. وعليه فإن الذكاء الاستراتيجي يعد بمثابة مفتاح لاستغلال البيئة الريادية في منظمة الأعمال والتي تؤثر على أدائها وقراراتها؛ الذي ينعكس على كفاءات ومستوى أداء المنظمة والخدمات المقدمة للمتعاملين.

ولما كانت الإدارة هي بمثابة تنظيم إنساني، بعكس الإنتاج الذي هو خليط من التنظيم الإنساني والآلي، فإن نجاح المديرين في تحقيق أهداف المنظمات التي يديرونها، يرتبط بكفاءة العنصر البشري، وتهيئة كل الظروف الإيجابية المحيطة بالعاملين، وتنمية روح الفريق بينهم، حيث تتكامل القدرات والمواهب الفردية، لتحقيق أفضل أداء ممكن في مجالات الإنتاج والخدمات، ويستدعي كل ذلك تمكين العاملين بتنمية مهاراتهم ومنحهم حرية العمل، وتفويضهم بالسلطة اللازمة لاتخاذ القرار في حدود اختصاصاتهم، مما يجسد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية، وتشجيعها وتحفيزها حتى تكون قادرة على الابداع والابتكار.

وللمحافظة على العاملين ذوي المؤهلات والخبرة والمعرفة يجب الاهتمام والحفاظ على الأفراد وهم رأس المال الحقيقي لمنظمات الأعمال خصوصاً في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي من أهم سماتها التغير المستمر والمنافسة الحادة على كافة الأصعدة، إذ يعد رأس المال البشري من أهم موارد منظمات الأعمال إذ يترقب عليه نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها، لدوره الهام في إضافة قيمة لمنتجات وخدمات منظمات الأعمال التي لها الأثر الكبير في دعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال.

## 2. مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية من خلال ممارسته (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والابداع)، وذلك من منطلق أن الذكاء الاستراتيجي للمنظمات التي تسعى إلى التميز والاستمرارية هو أحد العوامل الضرورية التي يعتبر توافرها للإدارات العليا والوسطى من الأمور الحيوية للمنظمات، وتتطلب البيئة الريادية المبادأة في ابتكار منتجات متطورة، وخدمات متميزة، بالإضافة كونها تخدم أهداف المنظمة التي تسعى إليها على المدى البعيد والحفاظ على الأفراد الذين يعتبرون رأس المال الحقيقي لمنظمات الأعمال، من خلال ما سبق يُمكن صياغة مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيسي التالي: "ما اثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي من خلال المتغير المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟"

وينبثق عنها الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق البيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، والعمل الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

- ما مستوى توافر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والابداع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

- ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

- ما هو أثر البيئة الريادية بأبعادها مجتمعة (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، والعمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف،

التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والابداع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- ما هو أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي من من خلال راس المال البشري كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

### 3. أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية النظرية: تنبثق الأهمية الدراسة كونها تساهم في توضيح الأطر النظرية لكل متغيرات الدراسة التي تناولتها من جهة، فضلاً عن كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، فتستمد أهميتها من خلال ما يأتي:

- تبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال رفد المكتبات الأردنية بهذه الدراسة وذلك لوجود على حد علم الباحث نقص في الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة.

- تسلط الدراسة الضوء على المفاهيم الإدارية الحديثة لإثارة اهتمام الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، وتقديم التوصيات ذات العلاقة للارتقاء بأداء في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

ثانياً: الأهمية العملية تنبثق الأهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- تكمن الأهمية العملية من خلال تحليل دور وأهمية البيئة الريادية وأثره في الذكاء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- مساهمة الدراسة في عملية تعميق الرؤية لتأثير البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي من خلال الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

### 4. أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف إلى أشر أبعاد البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي ودور راس المال البشري في تحسين ذلك الأثر في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وتحقيق جملة من الأهداف الفرعية:

- التعرف إلى الأهمية النسبية لمستوى تطبيق البيئة الريادية وأبعاده في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- التعرف إلى الأهمية النسبية لمستوى تطبيق الراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- التعرف إلى مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- التعرف على اثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

- التعرف على أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي من خلال راس المال البشري كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

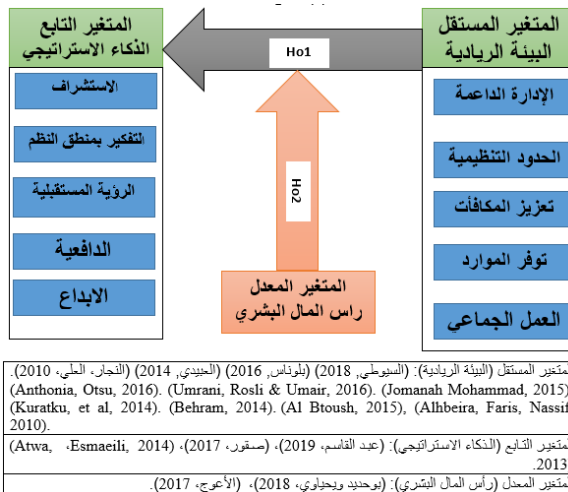
### 5. الفرضيات الرئيسية :

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والابداع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

**H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي في ظل وجود رأس المال البشري كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

### 6. أنموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة فيها بتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال المتغير المعدل، قد قام الباحث بتصميم نموذج خاص بالدراسة. والشكل (1) يوضح



الشكل (1) نموذج الدراسة

## 7. التعريفات الإجرائية:

البيئة الريادية: بأنها عملية خلق مشروعات جديدة داخل في شركات صناعة الأدوية الأردنية، بهدف تحسين ربحية الشركة وتدعيم مركزها التنافسي. ومن أبرز خصائصها أنها تتبع من داخل المؤسسات القائمة، بمعنى أن روح الريادة يتم بثها داخل هذه المؤسسات، من خلال تجديد الأفكار وتطوير أساليب العمل فيها.

الإدارة الداعمة: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على تفعيل وتشجيع النشاط النفسي للسلوك الريادي من خلال توفير كل الموارد اللازمة.

الحدود التنظيمية: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على إيصال قناعة لدى الموظفين بأن لدى الشركات من المرونة التنظيمية الكامنة في الاستعمال والاستثمار الأمثل للموارد التي تفضل الإبداع وتقود للابتكار.

تعزيز المكافآت: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية في إيجاد درجة عالية من الاقتناع، والدعم للأنشطة الريادية.

توفر الموارد: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية في توفير الموارد والقدرات والإمكانيات والتي تشمل الموارد البشرية، الموارد المادية والمالية والتكنولوجية وقاعدة بيانات الزبائن، التي تتطلبها الأعمال لتحقيق الأهداف.

العمل الجماعي: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على تحقق اتصال وشراكة أكبر لجميع العاملين في حل المشكلات أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

الذكاء الاستراتيجي: هي قدرة الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية على الاستفادة من كمية المعلومات المتوفرة، وذلك لاتخاذ القرارات الصائبة وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات لمواجهة الأزمات المستقبلية قبل وقوعها.

الاستشراف: هي رؤية الاتجاهات المستقبلية، في شركات صناعة الأدوية الأردنية للوصول إلى القدرة في تجنب الوقوع بالأخطاء من خلال إجراء مسح لجميع العوامل في الماضي والحاضر.

التفكير بمنطق النظم: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على دمج وتوليف العناصر أكثر من تقسيمها والتركيز على أسلوب تفاعلها ومن ثم تقييمها من حيث الوصول إلى أهداف النظام.

الرؤية المستقبلية: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على رؤية وتصور التطورات المستقبلية قبل حدوثها، مستحضراً في ذلك دروس من الماضي.

الدافعية: هي قدرة القائد في شركات صناعة الأدوية الأردنية على دفع الأفراد وتحفيزهم لتنفيذ الرؤية المستقبلية وتوجيههم نحو الأهداف.

الابداع: هي قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية المتميزة على تحقيق الأهداف وذلك بالإستخدام الذكي لموارد المنظمة المتاحة وقدرتها على تغلب المشكلات بأساليب متطورة وغير تقليدية.

رأس المال البشري: هو حصيلة ما يمتلك المورد البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية من الكفاءة والمهارة والخبرة المتراكمة والمكتسبة الذي يدفع منشأة الأعمال للتميز وذلك من خلال استجابتها لمتطلبات الزبائن واستغلالها للفرص المتاحة.

## 8. الدراسات السابقة

دراسة الايوبي والبوجي (2020) بعنوان الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة حيث بلغ عددها (52) منظمة بعدد موظفين (936) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (246) موظفًا، وتم توزيع استبانات على عدد المبحوثين وفقاً لعينة الدراسة، وتم استرداد (234) استبانة بنسبة استرداد (95.1%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها

ضعيف. وأوصت الدراسة بمجموعة من النقاط أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمات الصحية غير الحكومية بجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي، والعناصر التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي التي أظهرت النتائج أهميتها، وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي.

دراسة يوسف (2020) بعنوان البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الحمدانية هدفت البحث إلى معرفة العلاقة التأثيرية بين البيئة الريادية الداخلية والصمت التنظيمي لغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بالبيئة الريادية الداخلية بأبعادها (المرونة الهيكلية، الثقافة الريادية، دعم الإدارة العليا، الحوافز والمكافآت، الإستماع والتواصل مع الموظفين) والمتغير المعتمد المتمثل بالصمت التنظيمي بعناصره (العزلة، تخوف المديرين من التغذية العكسية، تخوف الرؤوسين من ردود الفعل السلبية، ضعف الخبرة والتجربة، ضعف فرص الإتصال)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات، اعتمدت مجموعة من الفرضيات، ولغرض اختبار فرضيات البحث وللتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتم تطبيقها على عينة القيادات في جامعة الحمدانية بإعتماد استمارة استبانة. ووزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (40) شخصا يمثلون مجتمع البحث، وتم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الاحصائية المتقدمة لوصف وتشخيص متغيرات البحث والوقوف مع مستوى علاقات الارتباط والتأثير بينها. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بأن توافر البيئة الريادية الداخلية في الجامعة المبحوثة يمكن ان يساهم في الحد من الصمت التنظيمي.

واتضح وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرين، وان بعد ( دعم الادارة العليا) اقوى الابعاد ارتباطا بالصمت التنظيمي. ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها كان أهمها ضرورة توفير بيئة ريادية داخلية كفوءة لما لها من دور مهم في الحد من عناصر الصمت التنظيمي واتاحة الفرص لهم لتقديم افكار جديدة. دراسة راضي وآخرون (2020) بعنوان الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة «فيوجن» لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات... أنموذجاً

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق شركة «فيوجن» لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات في مدينة غزة بفلسطين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وتحديد مستوى تحقيق الشركة لخصائص المنظمة الرقمية، والتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وتحديد مدى الاختلافات في استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الاستراتيجي، وأثره في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وأن هذه الاختلافات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم (40) موظفًا وموظفة. وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل. وقد صممت استبانة خصصت لجمع البيانات، إضافة للمقابلة الشخصية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتمت الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الشركة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى جيد، حيث كان الوزن النسبي للمعايير (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) كالتالي: (70.30%، 71.00%، 69.70%، 68.40%، 67.30%)، وكان مستوى تحقيق الشركة لخصائص المنظمة الرقمية 71.52%.

وتوصلت الدراسة أنه يوجد أثر لـ (الاستشراف، والتفكير المنظم) في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، بينما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لـ (الرؤية المستقبلية، التحفيز، وإدارة المعرفة)، وعدم وجود فروق في استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحول شركة «فيوجن» لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات إلى منظمة رقمية تعزى للمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).  
دراسة (Alawamleh, Bani Ismail, Aqeel and Alawamleh, 2019) بعنوان: "The bilateral relationship between human capital investment and innovation in Jordan"

تناولت الدراسة البحث في العلاقة الثنائية بين استثمار رأس المال البشري والإبتكار في الأردن وكان الغرض من هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين استثمار رأس المال البشري والإبتكار، وإظهار كيف أن تنفيذ هذين المفهومين يؤدي إلى التنمية الاقتصادية في الاقتصاد الأردني. وقد أجريت دراسة حالة في الأردن مع مقابلات فردية

متممقة للحصول على المعلومات اللازمة للاجابة عن أسئلة البحث لاستكشاف العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والإبتكار وتمت الدراسة على مركز الملكة رانيا لريادة الأعمال ، وقد هدفت الدراسة الى اكتشاف كيف يؤدي تطبيق الإبتكار واستثمار رأس المال البشري الى التنمية الإقتصادية في الإقتصاد الأردني وتحديد الخطوات التي يمكن للبلد المتخلف اتباعها لتحقيق القدرة التنافسية من خلال تطوير رأس المال البشري والإبتكار. أما نتائج الدراسة فكانت كما يلي:

- إعادة تأهيل عقول الشباب من خلال تغيير النظام التعليمي بأكمله إلى شيء أكثر عملية ، حيث يمكنهم إظهار إمكاناتهم الإبداعية الكاملة بدلاً من تعليمهم حفظ ما في داخل الكتب فقط.
- توفير المزيد من الفرص للشباب لتنفيذ وتطوير أفكارهم، وهذا يسير جنباً إلى جنب مع ريادة الأعمال.

دراسة محمود وحربي، (2019) بعنوان: "تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي - دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط في العراق" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الوضوح الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل في تعزيز الاستشراف المستقبلي لوزارة التخطيط في العراق. وسعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي، وأثر أحدهما على الآخر. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على (114) مديراً من عينة الدراسة وذلك على تسعة دوائر عاملة في وزارة التخطيط.

وعليه، فقد تم التوصل إلى أن عناصر الوضوح الاستراتيجي داخل الجهات المبحوثة بمستوى مقبول لما تمتلكه من مستويات علمية والتي تساهم في الاستشراف المستقبلي، كما وأوضحت الدراسة إلى ضرورة تطبيق منهج للوضوح الاستراتيجي في كل عمليات الوزارة لما له من دور مهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف بكل فاعلية، بالإضافة إلى السعي على اكتساب المعرفة التي تخص الاستشراف المستقبلي وذلك عبر إقامة دورات تدريبية سواءً داخلية كانت أو خارجية؛ من أجل مواكبة التطورات العالمية في ميدان الدراسات المستقبلية.

دراسة الحطاب (2019) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي والريادة في تعزيز رأس المال المعرفي في مجموعة طلال أبو غزالة في الأردن

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور الذكاء الاستراتيجي والريادة في تعزيز رأس المال المعرفي في مجموعة طلال أبو غزالة في الأردن، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات من المديرين في الإدارتين العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الأردن والبلغ عددهم (132 مديرا) وتمت الدراسة بالمسح الشامل. حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة الدراسة ووزعت الاستبانة عليهم جميعا وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (127) وذلك بنسبة 96.2% من مجموعة الاستبانات التي وزعتها الباحثة على أفراد العينة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها وجود لأثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي) والريادة بأبعادها (الإبداع، التفرد تحمل المخاطر) في تعزيز رأس المال المعرفي بأبعاده ( راس المال البشري، رأس المال الهيكلي، راس مال الزبون) في مجموعة طلال أبو غزالة. وجود اثر للريادة بأبعاده في مجموعة طلال ابو غزالة.

واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد الريادة حيث تعتبر من العوامل المهمة والمؤثرة بشكل مباشر على الشركة، والتي تقف داعما

دراسة (2018) Ershova, Yutkina, Pashkov Ivanova and Chistyakova بعنوان: "Influence of human capital on the level of innovation activity of an enterprise"

تناول البحث دراسة تأثير رأس المال البشري على مستوى نشاط الابتكار للمؤسسة، وهدفت الدراسة الى تطوير نموذج متكامل لتحفيز نشاط الابتكار للمؤسسة، بناءً على آليات لتعزيز مكوناتها الهيكلية: الفكر والابتكار والابتكارية. ونتيجة للدراسة فقد تم إنشاء آلية لزيادة مستوى الفكر في المؤسسة بسبب تطور رأس المال البشري. وتحتوي هذه الطريقة على مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى تحفيز نشاط الابتكار من حيث زيادة عدد ونوعية المشاريع الفكرية وتطورات موظفي الشركة المسؤولة عن توليد الأفكار المبتكرة، ويسمح هذا النموذج بتحفيز نشاط الابتكار للمؤسسة بإظهار تأثير رأس المال البشري على مكونات نشاط الابتكار.

دراسة (2017) Bael et al. بعنوان:

The Relationship between Managers Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case study: Office of cooperatives labor and social welfare).

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الابداع والابتكار، والذكاء العاطفي، والمعرفة والحكمة، والذكاء العملي) للمديرين والتطوير التنظيمي في مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية في ايران. لقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية بلغت (493) مديرا.

اظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين والتطوير المنظمي، وفي نفس الوقت بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة، والذكاء العملي) والتطوير المنظمي، بينما لا توجد علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، والابداع والابتكار) والتطوير المنظمي. خلصت الدراسة الى بعض التوصيات منها انه يجب على المنظمات ان تقوم بتعزيز الذكاء الاستراتيجي للمديرين وذلك من خلال التعليم والتدريب، وكذلك القيام بجمع المعلومات الصحيحة وتحسين ذكاء الاعمال.

دراسة (2017) Duczynski and Knight بعنوان:

Strategic intelligence analysis: Contribution from an operational design orientation.

هدفت هذه الدراسة الى اجل ان تكون الاجراءات عاملا مساعدا في تحقيق الاهداف والنتائج المرجوة منها يقوم الاشخاص الذين يهتمون بعملية التخطيط الاستراتيجي باستخدام الذكاء الاستراتيجي لتطوير مسارات العمل من اجل ان تكون في الطريق الصحيح، وذلك من خلال بذل الجهد في جمع المعلومات والمواصفات واجراء التحليلات المطلوبة لذلك.

تهتم هذه الدراسة بالبحث في تصميم عملية التشغيل واجراءات التشغيل. خلصت الدراسة الى تقديم عدة اقتراحات ونتائج منها: ان استغلال العوامل والظروف والتي يمكن ان تربط بين نظامين وكذلك ايجاد اتصال وعوامل مشتركة بين هذين النظامين وهما نظام الذكاء الاستراتيجي ونظام التخطيط الاستراتيجي معا بحيث تؤدي منتجات

الذكاء والتفسيرات والتحليلات التفصيلية التي يقدمها نظام الذكاء لمسارات العمل الى دفع القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي باتخاذ ما هو مناسب من خطط واجراءات عملية تحقق الاهداف المرجوة.

دراسة (2017) Purity et al. بعنوان:

The effect of strategic intelligence on business in selected commercial banks in south - east, Nigeria.

قامت هذه الدراسة من اجل معرفة تاثير الذكاء الاستراتيجي في نجاح الاعمال في المصارف التجارية الواقعة في المنطقة الجنوبية الشرقية من نيجيريا، وتم اخذ جميع المصارف التجارية في تلك المنطقة وعددها (10) مصارف. اجريت الدراسة على الادارة العليا والوسطى في تلك المصارف، من خلال توزيع استبانة عليهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد افراد العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها (553) موظفا. وكذلك تم اختيار اسلوب المقابلات في جمع البيانات حيث كانت بعض المعلومات يتم الحصول عليها من خلال المقابلات والتي لم يتمكنوا من الحصول عليها من خلال الاستبيان.

اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الاعمال، وفي انجاز اعمال المصارف وتحقيق اهدافها. اوصت الدراسة بوجوب وجود المرونة في هذه المصارف وذلك من اجل التكيف مع التغيرات الخارجية في البيئة التي تعمل فيها.

دراسة (2017) Ahmadi, et al., بعنوان:

"The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي عبر الوسيط في السلوك المبادر في المنظمات العامة في إيران. حيث بلغ مجتمع الدراسة (480) موظفاً، وتم الاعتماد على العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة والبالغ عددهم (274) موظفاً وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وأكدت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي. كما وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بالذكاء الاستراتيجي وتعزيزه من خلال التدريب ودعم الأفكار المبتكرة في المنظمة، بالإضافة إلى

دعم الموظفين وتشجيع الابداع من قبل المديرين وذلك من خلال تعديل وتحسين المكافأة المعمول بها داخل المنظمة.

### 9. البيئة الريادية :

تتميز بيئة الأعمال في العالم الرقمي، بالعوامل الداخلية والخارجية المضطربة، والتي تتميز بالتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة في السوق الصناعي التي تعمل فيه الشركات والتي جاءت نتيجة التقدم التكنولوجي واستخدام الطرق المبتكرة في إدارة الأعمال ، وتحتاج المنظمات إلى تبني التوجه الريادي الذي يمكّنها من تحقيق التفوق على المنافسين ويحافظ على بقائها. وفي ظل هذا النوع من بيئة الأعمال، يتعين على المنظمات أن تكون متفوقة في أدائها، وتسعى جاهدة لتحقيق القدرة التنافسية، والتميز عن منافسيها. من أجل تلبية هذه المتطلبات، تقوم المنظمات الناجحة بتطبيق وممارسة التوجه الريادي (Abuzaid, 2017). وحددت أدبيات الإدارة الإستراتيجية لريادة الأعمال والتوجيه الريادي باعتباره المفهوم الأكثر أهمية لأداء الأعمال المتفوق ( Rauch et al., 2014; Saeed et al., 2009).

ولقد ظهر اهتمام الباحثين والممارسين في ريادة الأعمال في المنظمات (ريادة الأعمال المؤسسية) منذ بداية الثمانينيات، فضلا عن ذلك، المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق القدرة التنافسية تفهم وتعزز التوجه الريادي ( Antoncic and Hisrich, 2004). وتتمتع المنظمات ذات التوجه الأعلى في مجال ريادة الأعمال بفرصة أكبر لتحديد فرص السوق والعمل وفقاً لها، ومن التقنيات المفيدة التي تجعل المنظمات قادرة على تحقيق التميز وريادة الأعمال تطبيق الذكاء الاستراتيجي (Richard, et, al., 2009).

ويضيف (Peter, et al. (2013) أن ريادة الأعمال في المنظمات القائمة لأغراض الربحية والإستراتيجية التجديد، وتعزيز الابتكارات، واكتساب المعرفة حتى اصبح مفهوم ريادة الأعمال شائعاً حتى نهاية عام (1980)، ومنذ ذلك الحين، أصبح مجالاً لجذب الأعمال الريادية.

### 10. الريادة: (Entrepreneurship)

شغلت الريادة حيزاً من تفكير المدراء والباحثين، وولقد تنبّهت المنظمات إلى ضرورة توجيه اعمالها لتبني الريادة (Entrepreneurship) في منتجاتها، كونها إحدى

التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، والسعي لتشخيصه بقصد تحليله، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بألية التعامل معها.

ونتيجة ما تتعرض له المنظمات من التغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية والإقتصادية التي استدعتها بإيقاظ الروح الريادية داخل تنظيماتها مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لذلك.

إلا أن طبيعة التحولات المعرفية التي شهدتها بيئة الأعمال بعد عقد الخمسينات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملت حتمية اعتماد منهج تفكير بالتوجهات والنقلات الفكرية في الريادة (Entrepreneurship) مفهوماً وأنموذجاً، وخصائص وتأثيراً وتأثراً في إبداع منظمات الأعمال (العتيبي، 2008).

ولم يصل الباحثون وعلماء الإدارة إلى تعريف موحد للريادة في مجال الإدارة والإقتصاد إلى مفهوم الريادة (Entrepreneurship) على نحو واسع ومتميز، وموضوع الريادة (Entrepreneurship) يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف واحد للريادة، إذ ولحد الآن ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه جميع الباحثين في هذا المجال، وهذا ما أدى إلى التباين والاختلاف في التعاريف والسبب يعود في ذلك إلى انه كثيراً ما ارتبطت تعاريفهما بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في البلد من جهة أخرى، وقد ازداد الاهتمام من قبل الباحثين بهذا المصطلح وبإيجاد تعريف دقيق له، يتفقوا على تحديد أبعادها بشكل حصري، لكنها توصف بأنها عملية تحديد الفرص في سوق الأعمال، وحشد الموارد المطلوبة لتابعة اغتنام هذه الفرص، واستثمارها لتحقيق مكاسب على المدى الطويل (Kuratko, 2012).

فعرفت الريادة (Entrepreneurship) على انها نجاح للعمل الصغير من خلال الممارسات الإدارية المتميزة عن أصحاب الأعمال الصغيرة التقليدية، وتعد الريادة (Entrepreneurship) ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد أحمد وبرهم (1998)، ويعتمد التعريف الحديث لمفهومها على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي أو اقتصادي أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد بسبب أن الريادة (Entrepreneurship) غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم معين (Hisrich, et al., 2005).

ويضيف (Gomez et al (2005) بأن أهمية الريادة تتمحور حول ثلاث أساسيات هي الابداع باعتباره الاساس في حصول المنظمة على التميز والنجاح، والمشاريع الجديدة باعتبارها مجال للتطور والتنمية وتحقيق المكاسب الاقتصادية، ومن ثم توفير فرص عمل. كما وصفت الريادة (Entrepreneurship) بأنها عملية تقصي الفرص الممكنة واختيار أفضلها والاستعداد لاستغلالها واغتنامها، وتقبل المخاطرة وإدارتها، وتنظيم وتنسيق الموارد اللازمة لخلق الميزة التنافسية.

وعرفت بانها القدرة على العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة. (Huggins & Williams (2011). ووصفت بانها محاولة لتوسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالية من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس وتم تعريفها بأنها "عملية خلق شيء جديد مع تحمل المخاطر واكتساب العوائد"، والريادة (Entrepreneurship) هي "عملية ديناميكية مستمرة وليست ظاهرة ساكنة، وتتم ممارستها مع كل تغيير للأفضل، وترتبط مع قضايا الخيارات الممكنة (Geneva, 2004).

وتضيف (Zahra, (1995) مجموع جهود ابتكار الشركة والمغامرة والتجديد، كما تمثلت الريادة (Entrepreneurship) بمجموعة من السلوكيات "التي تتطلب موارد تنظيمية لغرض تطوير أنواع مختلفة من الابتكارات التي تخلق القيمة (Kuratko et al., 2005).

كما وصفت الريادة (Entrepreneurship) بأنها عملية تقصي الفرص الممكنة واختيار أفضلها والاستعداد لاستغلالها واغتنامها، وتقبل المخاطرة وإدارتها، وتنظيم وتنسيق الموارد اللازمة لخلق الميزة التنافسية.

والريادة (Entrepreneurship) أسلوب لقيادة العمل مبني على عملية الاستخدام الأمثل للإمكانيات العالية لإيجاد فرص العمل ومصادر الموهبة والنمو السريع، بالإضافة إلى استعمال مهارات اتخاذ القرارات الفورية وخلق فرص عمل جذابة ومبتكرة وملكية عقلية قوية وإيجاد سلع وخدمات مبتكرة من أجل امتلاك مركز تنافسي قوي من خلال تبني التقنية والتطور التكنولوجي (Byers , 2009).

وأضاف النجار والعلي، (2015) بأن الريادة (Entrepreneurship) هي التفرد وتعتمد بشكل رئيس على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرق الجديدة وليس

على النماذج والعادات المتبعة، إذ تستطيع من خلال الريادة (Entrepreneurship) الوصول إلى تأمين منتجات وطرق فريدة لعمل الأشياء، فهي ليست النسخ المطابق أو اتباع ما يفعله الآخرون، إنه عمل شيء جديد وفريد. كما عُرِفَت الريادة (Entrepreneurship) بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة. وأشار Kuratko et al. (2015) ريادة الأعمال في الشركات إلى رعاية الأفكار الجديدة واستغلال الفرص داخل الشركة، الموجهة لتحسين الربحية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي في السوق.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث إن المفهوم الواضح للريادة يجب أن ينشأ قبل تطبيق أي إستراتيجية تسعى لإيجاد هذه الثقافة في النظام الإداري، ونشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها المنظمات المهنية والجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي قدرات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة متغيرة.

### 11. أهمية الريادة (The Importance of Entrepreneurship)

إن السلوك الريادي للمنظمات هو يحدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ليشكل مجال عملياتها ضمن تميز استغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الابتكار لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات البيئة التنافسية وإن لريادة منظمات الأعمال أهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط، وإنما ينعكس على مستوى القطاع الاقتصادي الكلي (Barringer & Ireland, 2008، القبح، 2012).

### 12. مفهوم البيئة الريادية (Entrepreneurial Environment Definition)

إن أداء الشركات ذات التوجه الريادي تتأثر بشكل قوي وكبير بالبيئة المحيطة، وإن طبيعة ومكونات النظام البيئة للمنظمات الريادية في الدول العربية بشكل عام والاردن بشكل خاص يتطلب تحديد اطار عمل متطور لخلق وتفعيل وتنشيط عناصر المنظومة الريادية (Xiaojin et al. (2020). فتلزم المنظمات في متابعة الفرص الجديده والتعامل مع الظروف المتغيرة لتبني قيم جديده من اجل إضافة خدمات او تحسينات جديدة (يوسف، 2020).

تعتبر المنظمات ذات التوجه الريادي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الإخطرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي والتحدي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية (بلوناس، 2016). ويتأثر عمل المنظمات بالبيئة التي تعمل بها فكلما تعقدت البيئة كلما زادت الحاجة إلى تبني الريادة التي تؤثر على قدرة إدارة المنظمة بتطوير إستراتيجيات تسويقية لتساعدها على النجاح في السوق عن طريق التحدي التنافسي والمبادرة ( Abu zaid, 2017).

ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة غطت كل المجالات والجوانب.

وأظهرت الأبحاث أن هناك عوامل لا يمكن السيطرة عليها في البيئة والتي قد تكون مرتبطة بنشاط ريادة الأعمال داخل المنظمة. على سبيل المثال، أن البيئات المعقدة والمتطورة تقنياً تساعد على تطوير وتنفيذ استراتيجية ريادة الأعمال الخاصة بالشركات (Bradley, Aldrich Shepherd, & Wiklund, 2011; Chattopadhyay, Glick, & Huber, 2001).

ومن هنا أدركت المنظمات بأهمية التزام بإدامة الابتكار كإستراتيجية باعتبار ريادة الأعمال أنها "رؤية موجهة تعتمد على سلوك التبصري للمنظمة متجددة لنطاق عملياتها من خلال التعرف على فرصة ريادة الأعمال واستغلالها ( Ireland et al., 2009).

ولكن يجب أن تدرك المنظمات أن هذا النوع من الإستراتيجية الريادية يصعب إنشائها، وربما تكون من الصعب إدامتها لأن نشاط ريادة الأعمال ليس بطبيعته مركزاً أو تراكمياً أو منتجاً أو وثيق الصلة من الناحية الاستراتيجية وبالتالي ليكون نشاط ريادة الأعمال ناجحاً، يجب أن يتم دمجها بعناية في الإستراتيجيات الشاملة للمنظمة عند القيام بذلك، ويجب أن تكون البيئة الداخلية للمؤسسة - والتي يمكن أن يتأثر بها المديرون - مواتية لبدء إستراتيجيات تحفيز الابتكار واستدامتها ( Morris et al., 2011).

تناول (Mubarak 2009) البيئة الريادية بمدى التزام المنظمات في متابعة وتبني الفرص الجديدة والمخاطرة في الظروف الغير واضحة بحيث تضيف خدمات او

تحسينات جديدة، أما (Greame 2011) يعتبر البيئة الريادية التي تهتم بالسلوك المحتمل لتبني المخاطرة والإبداع لتكون ذا سرعة تنافسية في ابتكار المنتجات وتحسينها ضمن تكيف ومرونه اكبر.

وبناء على ما سبق، ويرى الباحث أن دعم الإدارة، وتقدير العمل، والمكافآت والتعزيز، وتوافر الوقت، وحدود المنظمات هي مكونات حاسمة لريادة الشركات، وأنه يمكن تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في الشركات بشكل ملحوظ من خلال تطوير للمضي قدماً، وتقدم الأدبيات أدلة جديرة بالملاحظة حول أهمية ريادة الأعمال في الشركات لتعزيز الأداء العام في المنظمة (Kuratko et al., 2014).

### 13. أبعاد البيئة الريادية: (Intrapreneurship Dimensions):

مع تطور البحث حول نشاط ريادة الأعمال في الشركات، أقر العديد من الباحثين بأهمية الأبعاد التنظيمية الداخلية في تعزيز بيئة الابتكار ودعمها هذا البحث حدد خمسة أبعاد محددة تعتبر محددات مهمة لبيئة مواتية لسلوك ريادة الأعمال: (1) دعم الإدارة العليا، (2) العمل الجماعي، (3) المكافآت / التعزيز، (4) توفر الموارد، و(5) الحدود التنظيمية، وهذه الأبعاد التنظيمية الأساسية مطلوبة للأفراد لإدراك بيئة صديقة للابتكار وهي كالتالي

(Kuratko, Umrani, et al, 2016; Anthonia, Otsu, 2016, 39,40; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990, Shepherd, & Bott, 2009, Umrani, et al, 2016, 185, Kuratko, et al, 2014, 39).

- الإدارة الداعمة: (Management Support Dimension): يعد استعداد الإدارة لتعزيز أنشطة البيئة الريادية ودعم القوى العاملة في المنظمة، أفضل طريقة للحصول على أقصى النتائج لتفعيل البيئة الريادية (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990).

وأحد المجالات التي يمكن للمدير التحكم فيها في ريادة الأعمال المؤسسية هو خلق بيئة عمل تقضي إلى حد كبير إلى الابتكار وسلوكيات تنظيم المشاريع. في مثل هذه البيئة، كل شخص لديه فرصة "للارتقاء إلى المستوى الأعلى". تستند الرغبة والقدرة على التصرف بناءً على الإمكانيات الفطرية لريادة الأعمال على تقييم محسوب. تفرض الظروف في بيئة العمل الداخلية التكاليف والفوائد المتصورة المرتبطة بأخذ المخاطر

الشخصية ، وتحدي الممارسات الحالية ، وتخصيص الوقت لممارسات غير مثبتة ، والمثابرة في مواجهة المقاومة التنظيمية ، وتحمل الغموض والتوتر الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوك ريادي . لذلك ، من المرجح أن يكون الابتكار الموثوق به في الشركات التي يتم فيها البحث عن إمكانات جميع الأفراد في ريادة الأعمال ورعايتها ، وحيث يتم مشاركة المعرفة التنظيمية على نطاق واسع.

مدى إدراك المرء أن كبار المديرين يدعمون ويسهلون ويعززون سلوك ريادة الأعمال ، بما في ذلك مناصرة الأفكار المبتكرة وتوفير الموارد التي يحتاجها الناس لاتخاذ إجراءات ريادية. وجد أن دعم الإدارة العليا له علاقة إيجابية مباشرة مع النتائج المبتكرة للمؤسسة. تظهر الأبحاث أيضاً أن كل مستوى من مستويات الإدارة يلعب أدواراً رئيسية في تسهيل ريادة الأعمال في الشركات.

وقد أظهرت دراسة (Holt, et al, (2007) أن دعم الإدارة يعزز السلوك الريادي وينمي العقلية الريادية داخل المنظمة، ويشجع روح المبادرة لدى الموظفين ويدفعهم لدعم التغيير وتبني ثقافة البيئة الريادية، كما أن دور المديرين الذين يمثلون أنماطاً إدارية مختلفة لتعبئة الموارد اللازمة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء المنظمي، وهذا يجعلهم قادرين على إقناع الموظفين بالتكيف مع الوضع الجديد وقبول الأفكار الريادية والتفاعل معها.

- الحدود التنظيمية: (Organizational Boundaries) إن فاعلية المنظمة تعتمد وتتأثر كثيراً، وبشكل مباشر، بالتمط السائد الذي يجسد حدودها التنظيمية القائمة، والتي تعبر عن قدرة هذه المنظمة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البيئة الداخلية أو البيئة الاجتماعية الخارجية (Strokosch & Osborne, 2017).

وتفسر حدود المنظمة خارجياً ضمن نطاق تنفيذ أنشطتها التجارية أما داخلياً تركز على الهيكل التنظيمية وبيئة الإدارة بحيث تساعد الحدود التنظيمية الشركات في العثور على موقعها الخاص في بيئة العمل التنافسية وفي نفس الوقت تساعد على بناء اساليب لخلق القيمة عند تنفيذ أنشطتها (Li , 2021).

واعتبر كل من Santos & Eisenhardt (2005) بأن المنظمات القادرة على إنشاء ودمج وإعادة هيكلة الموارد الداخلية والخارجية بسرعه للتكيف مع التغيرات

السريعة التي تواجهها في ظل الثورة المعلوماتية تكون قادرة على التكامل والابتكار وتمتلك المرونة لجلها متميزة في السوق.

فترتكز بيئة العمل على مقدرة المنظمة على التعاون عبر الحدود التنظيمية من أجل البناء والإنجاز للإهداف التنظيمية، وتعتبر الحدود التنظيمية ترسيم لحدود البنية الاجتماعية وتشكيل مسارات النمو التنظيمي (Dutton et al., 1994)، بما في ذلك درجة سيطرتها على السوق التنافسي ومقدرتها على مواكبة التركيب والتغيير والتعقيد البيئي للمنظمات لتحقيق نوع من التوازن بين امكانياتها المتاحة ورسم حدودها مما يحقق لها الأداء الأفضل (الطراونه وآخرون، 2012).

ومدى إدراك المنظمات لوجود حدود تنظيمية مرنة مفيدة في تعزيز نشاط ريادة الأعمال لأنها تعزز تدفق المعلومات بين البيئة الخارجية والمنظمة، وكذلك بين الإدارات / الأقسام داخل المنظمة (Kuratko et al., 2014).

ويرى الباحث انه يجب التعاون من قبل المديرين من مستوى الإدارة العليا، وضع معايير أداء صارمة في تنفيذ الأعمال، إذ أن الحدود التنظيمية المرنة توفر استقلالية العمل، وإعطاء العاملين صلاحية اختيار الطريقة المناسبة للتنفيذ، واتخاذ القرار الخاص بذلك، كما أن تعزيز السلوك الريادي يتطلب تشجيع الموظفين على النظر للمنظمة من منظور واسع، وقد أثبتت الممارسات العملية أن غياب معايير الأداء القاسية والقواعد المكتوبة، ووجود الهيكل التنظيمي الداعم وتقدير العاملين، يشجع روح المبادرة وتطوير البيئة الريادية، ويحسن الأداء المنظمي.

- تعزيز المكافآت: (Rewards Reinforcement Dimension) تعد المكافآت من أهم الأنشطة الهادفة الى تحسين ورفع الكفاءة الانتاجية وتحسين وتطوير اساليب العمل، وتعتبر من اهم الادوات الفعالة لعلاج الكثير من المشاكل التي تواجهها المنظمات في مختلف المجالات ( حريم، 2013). والمكافآت تجعل الفرد العامل في المنظمة يقدك على عمله بنشاط، وتكون مالية أو عينية، وقد تكون مادية أو معنوية بما فيها الترقيات والحوافز وشهادات التقدير، وعندما تضع الإدارة العليا سياسة عادلة في منح المكافآت، وتتوفر لدى المنظمة موارد كافية فإنه يكون للمديرين وقادة المنظمات دور هام في بث روح المبادرة وتشجيع العاملين على القبول بتحمل المخاطر المتعلقة بالسلوكيات الريادية، وتعد

المكافآت واحدة من أهم العوامل التي يمكن أن تشجع أفكار الريادية لما لها من تأثير نفسي ووقع إيجابي على العاملين في منظمات الأعمال (Armstrong, 2006).

ويؤكد (Abendschei (2004) بأن المكافآت هي الحافز الأساسي الذي يدفع الفرد للتحرك، ومن المألوف استخدامها لتحقيق الرضا والسعادة للأفراد بالإضافة التي تحقيق الاهداف التنظيمية، ويضيف، بأن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها، وأنها سبباً للإبداع والابتكار والمبادرات الخلاقة (Amstrong ( 2001).

- توفر الموارد: (Availability of Resources Dimension) يعد توفر الموارد مصدراً لزيادة الإيرادات للمنظمات ومدى أهميتها في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائده (Collis & Montgomery, 1995).

وأشار (Conner (1991، أن الموارد هي جوهر الميزة التنافسية، لأن قدرة المنظمة على المحافظة على ربحيتها تعتمد بشكل أساسي على الدفاع عن موقفيها التنافسي، والذي يعتمد على مواردها.

ويتفق الباحثون والمهتمون جميعهم على أن المنظمات جميعها تمتلك نوعين رئيسيين من الموارد الملموسة (Resources Tangible) والموارد غير الملموسة (Resources Intangible) حيث أن الموارد الملموسة هي الموارد التي يمكن رؤيتها وقياسها، مثل معدات الانتاج، ومباني التصنيع، إذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية، أما الموارد غير الملموسة، فهي موارد متجذرة بعمق في تاريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت، وهي موجودة بانموذج فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها مما يجعل من السهل تعزيز روح البيئة الريادية والسلوك الريادي بين القوى العاملة في المنظمة (Hitt et al., 2001).

- العمل الجماعي (Teamwork) تقوم منظمات الاعمال بالارتكاز على العمل الجماعي من أن العنصر البشري هو الذي يبدع ويأتي بالأفكار الريادية، وكلما توفرت الظروف البيئية والإيجابية للعاملين، كلما تهيئت لهم الظروف المواتية للإبداع والابتكار (الفهداوي، 2005).

ويشير العمل الجماعي إلى مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق اهداف معينه من خلال التعاون المتبادل والمجهود المشترك عبد الوهاب (2000). ويضيف مصطفى (2005) بأنها تجمع بفردين او اكثر ضمن اسس تفاعليه مستقره ومنظمة على مدى فترة

زمنية محدد لتحقيق اهداف مشتركة. ويؤكد (العميان ، 2008) أن العمل الجماعي في كثير من المنظمات المتسمة بالبيئة الريادية واستقلالية المورد البشري من خلال مبدأ التعاون ولا يتم الا من خلال العمل كفريق.

#### 14. الذكاء الإستراتيجي:

ظهور مفهوم الذكاء الإستراتيجي ليس حديثا وله اصول وتاريخ غني ولازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف فرص هذا الذكاء، وما التحديات لتطبيقه في العصر الديناميكي، حيث يعتبر أو من استخدم الذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية كان الغرض منه تحقيق الاهداف الإستراتيجية (McDowell, 2009). بحيث تم الإستفادة من الذكاء الإستراتيجي في " عملية لإقتناء المعلومات ونقلها من اجل تقييمها ومن ثم تحليلها لتقديمها لصناع السياسة يعتمد عليها في صناعة القرارات ( Johnson, 2000 ) وهذا ما اكدت عليه وكالة الاستخبارات المركزية باعتبارها او من وظف هذه النوع من الذكاء لتنفيذ اتفاقيات عسكرية عديده وصاغة السياسة بالإستخبارات الإستراتيجية (Goodman, 2004).

وما يهمنا هنا هو الذكاء الاستراتيجي الذي ولد في أحضان العمليات العسكرية وكان الهدف منه بعدا عسكريا محضا مبنيا على المعرفة و الاستخبارات العسكرية التي تكون رافدا في ذلك الوقت لكيفية التفاوض من خلال امتلاك المعرفة ثم انتقل استخدامه وظهر في القرارات السياسيه الداخليه والخارجيه وظهر مفهوم الفكر الذكاء الاستراتيجي، ثم ظهرت بعد ذلك المسميات الوظيفية في الشركات على هيكلا كمدير للاستراتيجيات الذكية ومن ثم عدل الاسم ليصبح مدير الذكاء الاستراتيجي (عبد القاسم، 2019، رشيد وجلاب، 2015).

وبدأ استخدام الذكاء الإستراتيجي في ظل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال في القرن العشرين، ومدى أهمية تطبيقه والحاجة الى هذا النمط للذكاء. لذا وجد أصحاب المصلحة ان من الضروري توظيف هذا النوع من الذكاء في ادارة الأعمال (محمود وحربي، 2019). وقد ادت التطورات في بيئة الاعمال إلى زيادة قدرة المنظمات لربط عملياتها بشبكات معلوماتية متطورة، مما أدى إلى تقليص وقت جمع المعلومات لإتخاذ القرارات من أجل تحسين الفرص ومما اكسبها قدرة جوهرية على التجديد والتركيز على النواحي الإستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة

المحيطة، وإظهار سرعة التفاعل مع متطلبات الظروف والاسواق، وبناء استراتيجيات هادفة لإستجابة السريعة لها (Mcdowell, 2009). وقد لوحظ أن هنالك عدة عناصر مترابطة وكفؤة تشكل مجموعها الذكاء الإستراتيجي وهي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع) والمنظمات التي تستخدم الذكاء الإستراتيجي هي تلك المنظمات التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، وتعتمد التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات ذكية هادفة تؤثر في الاستجابة الى التهديدات ببراعة (Wheelen & Hunger, 2012).

### 15. مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

- الذكاء (Intelligence) يعد مفهوم الذكاء من المفاهيم التي تثير الجدل، ليس فقط بين الخبراء وعلماء النفس والنطاق الأكاديمي، بل امتد ليشمل الإداريين ومتخذي القرار في كل المجالات، سواء أكانت هذه المجالات اجتماعية، تطبيقية تربوية أو نفسية. فمفهوم الذكاء يصعب تعريفه تعريفاً مباشراً وواضحاً نظراً لعدم تحديد المقصود منه على وجه التحديد، مما أدى ذلك إلى اختلاف في وجهات النظر لدى علماء النفس والباحثين والاداريين.

قد تم تناول مفهوم الذكاء في المعجم الوسيط على أنه ما يتم الإستدلال أو التفكير أو ترتيب التصورات، وتم تعريفه على أنه صفة تتواجد لدى الأشخاص بدرجات متفاوتة، فعرفه (النعيمي، 2008) الى الذكاء بأنه أحد الوظائف الرئيسية التي تساعد الفرد العمل بالإعتماد على التفكير المنطقي الهادف للتكيف مع بيئته الديناميكية المعقدة، وعرفت (العزاوي، 2008) أن الذكاء يستند الى وضع أسس لصناعة قرارات فعالة وناجحة تتصف ببعْد النظر والتي يستعملها لإنجاز الأنشطة بما يتلاءم مع هدف المنظمة وتوفر له قاعدة لإنجاز الأنشطة بأفضل أسلوب.

فعرف ابن سينا أن الذكاء هو قوة الحدس أما أهل المنطق أشار إلى أن الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع) (السويدان، 2008).

في حين عرفه (McDowell, 2009) بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخاصة الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة. فالذكاء

يشير على مدى المقدرة على التصرف الصحيح لبلوغ الأهداف، حين تقتضي الضرورة إلى الانتفاع بكل من المرونة والقدرة على التعلم والخبرة (عبد القاسم، 2019).

ونظرا الى ان أن مفهوم الذكاء يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظرا لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد مما أدى الى اختلاف وجهات نظر علماء النفس حول تعريفه تعريفا علميا موحدًا بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء إلا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس الذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد (محمد، 2009).

ويرجع سبب هذا الاختلاف في معرفة طبيعة الذكاء انعكس على صياغة المقاييس الخاصة به لذلك فلا يزال العلماء يصوغون مقاييس شتى له وهي مقاييس تميز بالفعل بين الأذكى عن غيرهم بين الناجحين والفاشلين في الدراسة والإدارة والمهن الفكرية كما أن نتائجها وأحكامها على الذكاء تتفق إلى حد كبير مع تغيرات المتعلمين أو الرؤساء أو رجال الإدارة ممن يتصلون بالناس في شتى المجالات وهذا ما دلت عليه مئات التجارب والدراسات والواقع قياس الشيء قبل معرفته حقيقته (قاسم، 2011).

ويرى الباحث أن الذكاء بمختلف مستوياته وأشكاله يساعد القادة إلى إنجاز الأهداف والوصول إلى النجاح بصورة أفضل من حيث أنه يساهم في تطور ونمو المنظمة تدعيم القرارات الإستراتيجية فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن المنظمة من الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل.

## 16. أهمية الذكاء الاستراتيجي (Importance of Strategic Intelligence)

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة ثم يمثل نظام متكامل ويعتبر جوهر عملية اتخاذ القرار (Liebowitz, 2006) ويبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال:

- ترسيخ مفهوم القيادة الحديثة وهذه القيادة تعتمد على الذكاء الشعوري والذكاء الاستراتيجي حيث يركز الذكاء الشعوري على الجانب الإنساني والقدرة على إدارة النفس بينما يركز الذكاء الاستراتيجي على قدرة القائد على التفوق والنجاح من خلال الشراكة والسمات القيادية الجديدة التي تعطي القائد الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والإلهام التحفيزي (صقور، 2017).

- اساس لقيادة التغيير من اجل التعزيز واستثمار الفرص المتاحة وتقليل القيود واذابتها وتحويل المنظمات الى منظمات متعلمة ذات ادارة رشيقة (عبد القاسم، 2019).
  - اساس لبناء الذاكرة للمنظمة عن طريق التحول في اداء النشاطات من العمليات غير المنهجية إلى أخرى اكثر هيكلية عن طريق تقديم بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ( الشيخ، محد علي، 2017).
  - يوفر كفاءه وفعاليه التي تطلبها المنظمات المنافسة اضافة الى ذلك تم استعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي واهميته وأهدافه وبعدها خصائصه وخصائص القيادة الاذكياء استراتيجيا وابعاد الذكاء الاستراتيجي (مسلم، 2015).
  - تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها (الايوبي والبوجي، 2020).
  - التطوير المستمر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وتطوير طرق التنبؤ القائمة على أسس علمية ضمن خطط محكمة الشيخ، محد علي، 2017).
17. أهداف الذكاء الإستراتيجي: (Objectives of the Strategic Intelligence)
- يمكن عرض أهداف الذكاء الاستراتيجي من خلال ارتباطه بكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة ( الشيخ ومحمد علي، 2018)، وكونها اساس متين لتحديد الاهداف والاستراتيجيات بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وعليه نذكر الأهداف التالية :
  - الذكاء الإستراتيجي احد الأسس التي تمثل التغيير المستمر للإساليب التنظيمية والإدارية (صالح وآخرون، 2010).
  - إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة لتعزيز وتطوير السمات القيادية ( العزاوي، 2008).
  - أحد الاسس التي يركز عليها لتوفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية اتجاهها (Maccoby, 2004).
  - تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها (صالح وآخرون، 2010).
  - اساس لجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير (عبد القاسم، 2019).
  - تقييم اساس منهجي لوضع الأفكار الهادفة من أجل تحول الابتكارات إلى منتجات قابلة للتداول (عمران، 2015).

- يؤهل الذكاء الاستراتيجي المنظمات لصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة أن تكون قادرة على الإبداع (صالح وآخرون، 2010).
- دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات (الطائي والخفاجي، 2009).

### 18. أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي منظومة متكاملة متماسكة، حيث تتكون من عدة عناصر تعتمد على نوع وفلسفة القيادة المتبعة وتساعد القادة على معرفة الآخرين وتحديد الاهداف بوضوح بالاضافة الى تحسين القدرة في التطلع الى المستقبل والتعرف على البيئة الخارجية بدقة عالية (Maccoby, 2001) وتتجسد ابعاد الذكاء الإستراتيجي حسب كل من (Maccoby, 2004, صقور، 2017)

- الإستشراف (Foresight) يعتبر الإستشراف أحد العناصر المهمة في الذكاء الإستراتيجي فهو يبين مقدرة القائد على أن يرى ما لا يراه الآخرون، يعرف الإستشراف عن مقدرة الانسان للتفكير بطريقة جديدة، عرف (قاسم، 2011) قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على القوة الغير مرئية والغير مدركة إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل، ويعرفه (Maccoby, 2011) أنه القدرة على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلي، وأضاف (صالح وآخرون، 2010) أنها تميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه.

وهو القدرة على رؤية التوقعات عبر إجراء مسح للعوامل في الماضي والحاضر (Maccoby, 2004)، وأشار (الكواز واخرون، 2012) إن الإستشراف هو عملية جمع المعلومات من مصادر مختلفة لتطوير الرؤية الإستراتيجية بحيث يوفر للقائد وضوح اكبر عن الأحداث المستقبلية والاعتماد على التوقع ولأننا نتكلم عن المستقبل المحكوم بالغموض فالإستشراف يساعد القادة على تقليل عدم التأكد ورؤية اتجاهات مستقبلية تمكنهم من وضع خطط إستراتيجية مستقبلية (محمود وحربي، 2019).

وحدد الابراهيمى (2018) الإستشراف يتعلق بالتخطيط المستقبلي رؤية الاتجاهات المستقبلية حول ما يمكن السيطرة عليه وتحديد البدائل المتاحة مما يتطلب مهارات ابداعية يمكن من خلالها تحقيق احتياجات الرؤى المستقبلية. وهناك من يرى ان الإستشراف ليست بالعملية السهلة يحتاج إلى خبرة كافية من القيادة العليا وتتطلب من

القادة الذين يقومون بعملية الإستشراف ان يكون لديه الخيال (محمود وحري، 2019)، وكذلك الذهن الواعي الذي من خلال يقوم برسم صورة ذهنية يتم من طريقها تحديد اية امور او مخاطر متوقعة قد تؤثر على المنظمة وادائها وطبيعة الفرص التي من الممكن ان تحققها المنظمة في المستقبل (رشيد وجلاب، 2015).

كما ان الإستشراف يزيد من قدرة الإدارة العليا في المنظمة على اتخاذ القرار المناسب للمستقبل القريب او البعيد، وذلك من خلال تكوين صورة غير منظورة يمكن أن تتصورها لصناعة المستقبل من خلالها (Maccoby et al., 2011). وينظر إلى الإستشراف على أنه مجموعة من الجهود الفكرية والعملية المعمقة والمبنية على مؤشرات نوعية وكمية مختارة من اجل التنبؤ بمستقبل ظاهرة وذلك من خلال دراسة الاحتمالات والبدائل بالاعتماد على الدراسات والمناهج الاكثر وضوحا والمعلومات المتوفرة عن هذه الظاهرة (عطا، 2015).

ويرتكز الإستشراف على اجراءات المعرفة التوقعات بخصوص المستقبل من اجل تشكيل صورة واضحة عن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي سوف تحدث في المستقبل البعيد ووضع السياسات والخطط للتعامل معها (محمود وحري، 2019).

- التفكير بمنطق النظم (System Thinking): يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما لتعطي صورة واضحة للكيفية التي يمكن التعامل معها (الظالمي، 2016)، ويشير قاسم (2011) إلى أن تفكير النظم عبارة عن القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عالقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام .

في حين طرح مفهوم التفكير بمنطق النظم من انه اعتبره مسؤولية على الفرد لتصور وتخيل الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة وبذل الجهود لاجل فهم واستيعاب طبيعة مشكلة معينة من خلال معرفة واثع البيية وهو ما يعرف بمفهوم تحليل النظم بحيث انها تساعد القائد على التفكير والتذكر وفهم المشكلة وابعادها وظروفها (العبيدي والسالم، 2012). واما النظرة الثانية للمفهوم ارتكزت على انه ينظم ويوجه فعاليات الانشطة لغايات مقصودة وبمنظار شمولي بحيث يتم اعتمادة لحل مشكلة حتى تمكن

القائد من توجيه وتنظيم جهوده وهو ما سعرف بالمدخل التنظيمي ( العدوان والساعد، 2020).

وبناء على ما سبق ان النظام يعمل من خلال الطريقة التي تتفاعل بها اجزاء فعند القيام بدراسة وتحليل كل جزء بشكل منفصل فسيقتد هذا النظام الخصائص الاساسية المكونة له ( Maccoby & Scudder, 2011 ).

يجسد التفكير بمنطق النظم النظر إلى الظواهر باعتبارها جزءاً من ظاهرة أكبر، فمن الممكن اكتساب المعرفة من خلال استكشاف العلاقات والتفاعلات بين عناصر النظام ككل، كما ويتمثل في القدرة على دمج أو توليف العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها؛ لتشكل صورة واضحة أو نظاماً بشأن الأشياء التي يجري التعامل معها. (عبد القاسم، 2019).

- الرؤية المستقبلية (Visioning): تمتلك المنظمات الناجحة قيما جوهرية تتسم بالثبات فتتغير استراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق أداء متميز على الامد (رشيد وجلاب، 2015).

وتنبثق هذه القدره على اداره الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية استراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم في اتجاهه (Collins & porras, 1997) وعلى الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية هي مصطلح شائع الاستعمال في مجال الفكر الاستراتيجي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له وعادة ما يختلط معناه بمعاني مصطلحات اخرى تستعمل في نفس الحقل من المعرفة الرسالة والغرض والاستراتيجيه والقيم والفلسفة (رشيد وجلاب، 2015).

ويضيف (Collins & porras, 2008) إلى اننا عندما نتذكر الرؤية فاننا نستحضر كل انواع التصورات نفكر في الإنجاز المميز نستعرض القيم الحقيقية التي تشد الناس بعضهم البعض نفكر في الأهداف الطموحة والكبيرة التي تجذب الناس اليها نفكر في الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة نفكر في الأحلام التي نرغب في تحقيقها ولكن المشكلة تكمن في أن الجميع يعلم اهميه الرؤيه دون ان يعرف ماذا تعني بالتحديد.

والواقع أن أغلب التعاريف الخاصة بالرؤية تركز على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة، فعرفها (Seeley 1992) على أنها بناء ذهني يوجه السلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب، وعرفت (الاشقر، 2012) الرؤية المستقبلية على أنها تشمل التصورات والتوقعات لما يجب ان تكون عليه المنظمة، وهي تمثل النظرة الى المستقبل والتوقعات التي يمكن ان تحصل على المدى البعيد .

- الدافعية (Motivation): عرفت الدافعية أو التحفيز على أنه فعل يدفع الأفراد إلى تبني وجهة النظر الملائمة لإنجاز الأعمال المكلف بها بشكل مرضي، بالإضافة إلى تحفيز رغبات وعواطف الفرد للقيام بعمل محدد، وأشار أيضاً إلى أن الدافعية تكون على هيئة سلوك معين يعبر عن امتداده للسعي وبذل مجهود يمكنه من تحقيق مجموعة من الأهداف في آن ووقت واحد، وإشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية (عمران، 2015).

والدافعية تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرض (Maccoby, 2004)، وتعرف الدافعية بأنها قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم مما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية (عمران، 2015).

وتضيف (العزاوي، 2008) ان يتجلى اهمية هذه البعد نرزا لكونها من المثيرات التي تقع خارج كيان الافراد، وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم وهذا ما يلعبه الذكاء الاستراتيجي من خلال بعد الدافعية في ترسيخ السمات القيادية اولا وارتقاء بأداء العاملين والمنظمة ثانيا.

كذلك تشير الدافعية الى تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل جهود تمكنه من تحقيق أهداف عدة في آن واحد و ادائه لعمله ثم اجب عما يشعر به من نقص في حاجاته من الفوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد وتوظيف الذكاء الشعوري فهم الذات وضبط النفس والتقمص العاطفي ما عناصر الذكاء الاستراتيجي في لاسيما الدافعية لإيجاد قيادة

متفوقة تشعر بنوايا العاملة وأهدافهم وتبني أفضل التطورات عنهم والارتقاء بفعالية هذا العنصر ( صالح وآخرون 2010).

- الابداع (Creativity) يعتبر الابداع من الأمور الهامه بالنسبة للجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الابداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها (حوامدة وحرا حشة، 2006).

ويضيف (Robbins & judge, 2012) بأنه القابلية على جمع الأفكار واخراجها فريدة من نوعها أو جعل ترابطات بين هذه الافكار وقد لا تكون هذه متولدة من الشخص نفسه كي يصبح مبدعا.

وعرف على أنه تطبيقات عملية للمعرفة والأفكار النظرية، وهو ناتج تفكير وتجربة تمثلت بشكل مهارات وجدارات، تساهم في تحقيق النجاح وزيادة كفاءة الأفراد (Birkinshaw, et al., 2008).

وأضاف (قاسم، 2011) هو قدرة الفرد على التفكير في مجال مفتوح والقدرة على تغيير عناصر الخبرة في صورة جديدة، وفي حين أشار (محمد وآخرون، 2012) بأنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الافكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة ومنهم من يعرفه على إنه الوصول المبكر لإحد الافكار من قبل وحده من المنظمات التي تنتمي لجموعه المنظمات ذات الأهداف المتشابهه.

ويرى عمران (2015) الابداع على أنه عملية صنع لشيء ما بشكل وهيئة جديدة والتي يستند في تركيبه على العديد من الأشياء موجودة الأصل، كما و عرف على أنه النشاط المؤدي إلى الإنتاج الذي يتصف بالقيمة والأصالة من أجل المجتمع.

## 19. رأس المال البشري:

قبل عقد الستينيات من القرن الماضي اقتصر اهتمام الباحثين والكتاب على رأس المال المادي كأساس للنمو الاقتصادي في منظمات الأعمال، حيث كان التركيز خلال العقود الماضية على مفهوم نظرية رأس المال المادي التقليدية، والتي من صفاتها إهمال رأس المال البشري كأحد عناصر النمو الاقتصادي في منظمات الأعمال، وحديثاً ازدادت أهمية رأس المال البشري حيث أصبح متغيراً مهماً ذو تأثير كبير على تقدم ونجاح أو فشل منظمات الأعمال إذ ينعكس ذلك على قيمة منشأة الأعمال السوقية، ولذلك تزايد الاهتمام برأس

المال البشري، ويتجلى هذا الاهتمام بدراسة مكونات رأس المال البشري (بوحديد ويحياوي، 2018).

- رأس المال البشري يشير مفهوم رأس المال البشري إلى جميع الأفراد العاملين في منشأة الأعمال بما فيهم الأصول الفكرية، التي تملك الشركات الممكن تحويلها إلى أرباح، والتي يجب تمييزها عن الآخرين كونها الأساس في وجود المنتجات والخدمات لمنشأة الأعمال، مما لها الأثر الكبير في تحقيق المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية، وفيما يلي استعراض لمجموعة من مفاهيم رأس المال البشري حسب عدد من الكتاب والباحثين (بوحديد ويحياوي، 2018).

رأس المال البشري هو جزء مهم من الصورة الكبيرة لحياتك المستقبلية وخطتك المالية. يشير رأس المال البشري إلى المعرفة، والمهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد عادةً إما عن طريق التعليم أو الخبرة في العمل. ويختلف رأس المال البشري من شخص إلى آخر ويمكن لكل فرد أن يحسن من رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب المستمر. عند النظر إلى مستقبلك المادي، تعزيز رأس المال البشري هو أمر بالغ الأهمية فضلاً عن إيجاد سبل للحد من المخاطر والحفاظ على الاستقرار المالي طوال العمر.

## 20. أهمية رأس المال البشري:

تتضح أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الهام والفاعل في حياة منظمات الأعمال، أكد على أن الإستثمار في المعارف التي يمتلكها الافراد مهمه جدا بالنسبة للمنظمة كونها تحقق نتائج عديده في تحسين نوعية العمل وحصول الافراد على عوائد كونه يعد أحد اهم عناصر العملية الإنتاجية (العبيدي، 2014)، ويقدم المساعدة على الإبداع والإبتكار وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ففي ظل التقدم التكنولوجي المتسارع في العصر الديناميكي، الذي من سماته تقليص الوظائف التي تحتاج إلى المعرفة ومزج الخبرة والإدراك والمهارة والمعلومات والقيم.

## 21. منهجية الدراسة

- مجتمع الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة على جميع الإداريين في الادارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة والبالغ عددهم (908) ادارياً في شركات الأدوية الأردنية في (16) شركة، ووفقاً للموقع الإلكتروني

<http://www.johealth.com/Links.asp?category=187>

- عينة الدراسة : حددت عينة الدراسة وفق أسلوب العينة الطبقية المناسبة، حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي، بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار، النجار والزعبي، 2018، 109). (Sekaran, & Bougie, 2016) وعليه بلغت حجم العينة (270) استبانة. حيث تم توزيع (270) استبانة على العينة، ثم استرد منها (268) وتم استبعاد (10) لعدم صلاحيتها، وعليه تمثلت العينة النهائية بـ (258) استبانة، ونسبته (95.5%) من العينة الرئيسية، تمثلت وحدة التحليل من الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والمتمثلة بـ (المدرء ونائبهم، ورؤساء الدوائر، المشرفين) في شركات صناعة الأدوية الأردنية لهذه الدراسة.

- ثبات أداة الدراسة للتأكد من ثبات (Reliability) أداة الدراسة فقد تم احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) لبيان مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، وتوضح مدى جودة بناء فقرات الاستبانة وقوة تماسكها.

جدول (1) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا لمقاييس الدراسة

المتغيرات	Cronbach's Alpha
معامل الاتساق الكلي	.947
البيئة الريادية	.891
الإدارة الداعمة	.641
الحدود التنظيمية	.636
تعزيز المكافآت	.810
توفر الموارد	.721
العمل الجماعي	.667
الذكاء الاستراتيجي	.907
الاستشراف	.835
التفكير بمنطق النظم	.719
الرؤية المستقبلية	.765
الدافعية	.752
الابداع	.622
رأس المال البشري	.799

يلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) تراوحت ما بين (0.622-0.907)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (0.947)، ومن خلال النظر إلى قيم الثبات في الجدول. جاءت أعلى من (0.60) وهو الحد

الأدنى المقبول لثبات الأداة في الدراسات الانسانية، وتعتبر هذه الأداة صالحة للتطبيق، على عينات أخرى وبظروف مختلفة، وبأوقات مختلفة أيضاً ( Sekaran & Bougie, 2010, 323) (النجار، النجار والزعبي، 2017، 151).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الابداع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام (Multiple Linear Regression

جدول (2): نتائج اختبار أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي

Durbin-Watson	Std. Error Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.761	.249378543553	.487	.497	.705	الذكاء الاستراتيجي
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	49.808	3.098	5	15.488	Regression
		.062	252	15.672	Residual
			257	31.160	Total
Sig.	T	Coefficients			Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.580	.269	.046	.209	الإدارة الداعمة
.198	1.292	.085	.051	.065	الحدود التنظيمية
.002	3.154	.197	.037	.118	تعزيز المكافآت
.804	.248	.015	.042	.010	توفر الموارد
.000	5.825	.320	.043	.249	العمل الجماعي

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ان هناك علاقة إيجابية طردية لاختبار الفرضية الرئيسية (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد البيئة الريادية (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = .705$ )، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبلغت قيمة ( $R$ -square = .497)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد البيئة الريادية في التأثير

على الذكاء الاستراتيجي حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (اقل من 0.05) بمعنى أن أبعاد البيئة الريادية تفسير ما قيمته (49.7%) من التغيير الحاصل في الذكاء الاستراتيجي، وبلغت قيمة الاختبار ( $F = 49.808$ ) بدلالة إحصائية (0.00). من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بُعد (الإدارة الداعمة) قد بلغت (0.209)، وأن قيمة (t) عنده هي (4.580) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البُعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد (الحدود التنظيمية) قد بلغت (0.065)، وأن قيمة (t) عنده هي (1.292) وبمستوى دلالة (0.198)، وهذا يشير أن البُعد غير معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد (تعزيز المكافآت) قد بلغت (0.118)، وأن قيمة (t) قد بلغت (3.154) بمستوى دلالة (0.002)، وهذا يشير أن البُعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بُعد (توفر الموارد) قد بلغت (0.010)، وأن قيمة (t) قد بلغت (0.248) بمستوى دلالة (0.804)، وهذا يشير أن البُعد غير معنوي، وأخيراً فإن قيمة (B) عند بُعد (العمل الجماعي)، قد بلغت (0.249)، وأن قيمة (t) بلغت (5.825) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير أن أثر هذا البُعد معنوي. بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الابداع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

الفرضية الرئيسية الثانية  $H_0.2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام (H. )

Linear Regression

الجدول رقم (3) ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الثانية

النموذج 2	النموذج 1	البيان	
.763	.705	معامل الارتباط (R)	ملخص النموذج
.583	.497	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	
.583	.086	التغير في معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) Change	
51.626	49.808	التغير في قيمة فيشر (F.) Change	
1	5	درجة الحرية (df1)	
6	5	درجة الحرية (df2)	
.000	.000	معنوية التغير في قيمة فيشر (Sig F.) Change	
31.160	31.160	مجموع المربعات (Sum of Sequrs)	التباين تباين
58.450	49.808	قيمة فيشر (F)	
.000	.000	معنوية قيمة فيشر (Sig F.)	

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) ان هناك علاقة إيجابية طردية لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعاده (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) بالذكاء الاستراتيجي الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وفي النموذج الأول منه أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.497$ ) وعند درجة حرية ( $df = 5$ )، كما يتبين أن قيمة فيشر ( $F = 49.808$ ) وعند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.000$ ) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه تؤكد معنوية الانحدار في النموذج الأول وتعني أن البيئة الريادية بأبعاده قد فسرها نسبته (49.7%) من التباين في الذكاء الاستراتيجي كما يبين وفي النموذج الثاني أن التغير في معامل التحديد ( $R^2 \text{ Change} = 0.583$ ) وعند درجة حرية ( $df = 1$ )، وقيمة التغير في قيمة فيشر ( $F = 51.626$ ) وعند مستوى معنوية للتغير في فيشر ( $Sig. F \text{ Change} = 0.000$ ) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذه تؤكد معنوية التغير في الانحدار، وتعني أن رأس المال البشري استطاع أن يحسن من أثر البيئة الريادية بأبعاده في الذكاء الاستراتيجي بنسبة (8.6%). أما النموذج الثاني فيبين أن معامل التحديد قد بلغ ( $R^2 = 0.583$ ) وعند درجة حرية ( $df = 6$ )، وأن قيمة فيشر قد أصبحت ( $F = 58.450$ ) وعند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.000$ ) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه تثبت أيضاً معنوية الانحدار وتؤكد أن تبني البيئة الريادية بأبعاده ورأس المال البشري معاً استطاعا أن يفسرا (58.3%) من التباين في الذكاء الاستراتيجي. وعليه فإن ما سبق من تحليل يؤكد

عدم قبول الفرضية العدمية الثانية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## 22. النتائج؛ ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- أظهرت النتائج أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعاده: (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الابداع) في شركات صناعة الأدوية الأردنية؛ وقد يعزى السبب في ذلك إلى (الإدارة الداعمة، وتعزيز المكافآت، والعمل الجماعي)، كان لهم الدور الكبير في التأثير الذكاء الاستراتيجي، بينما كانت (الحدود التنظيمية و توفر الموارد) لها الدور الضعيف في الذكاء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية،

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.05$ ) للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد يفسر ذلك أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .497$ )، في النموذج الاول وتفسر ما نسبته (49.7%) من التباين في الذكاء الاستراتيجي، بينما اصبحت في النموذج الثاني أن التغيير في معامل التحديد ( $R^2 \text{ Change} = .583$ ) وهذه تؤكد معنوية التغيير في الانحدار، وتعني أن رأس المال البشري استطاع أن يحسن من أثر البيئة الريادية بأبعاده في الذكاء الاستراتيجي بنسبة (8.6%). وكذلك أكد جدول المعاملات وفي النموذج الأول منه أن جميع قيم بيتا ( $\beta$ ) لأبعاد البيئة الريادية وعند قيم ( $t$ ) المختلفة قد جاءت معنوية وأقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكما يتبين في النموذج الثاني من أيضاً أن جميع قيم بيتا ( $\beta$ ) لأبعاد البيئة الريادية وعند قيم ( $t$ ) المختلفة قد جاءت معنوية وأقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويتبين كذلك أن قيمة بيتا لراس المال البشري ( $\beta = .400$ ) وعند ( $t = 7.185$ ) وبمستوى معنوية ( $\text{Sig.} = 0.000$ )

وهذه تؤكد أن رأس المال البشري استطاع أن يحسن من أثر البيئة الريادية بأبعاده في الذكاء الاستراتيجي.

23. التوصيات: من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات، وهي:

1. ضرورة قيام ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية في تعزيز ودعم وزالة كل الصعوبات التي تعيق الأفكار الإبداعية لدى العاملين في إنجاز الاعمال.
2. قيام ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية بأيجاد وتوفير مرونة كافية في الهيكل التنظيمي تسمح للإبداع بالنمو داخل الشركة.
3. ايجاد نظام الحوافز في ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية على يساعد ويشجع العاملين على الابتكار.
4. حرص ادارة الموارد البشرية في شركة صناعة الأدوية الأردنية في توظيف العاملين المميزين والعمل على تدريبهم على تقنيات حديثة لسهولة تأدية اعمالهم.
5. العمل على تمكن الثقافة التنظيمية في شركة صناعة الأدوية الأردنية في التوسع وتشجيع أعضاء فرق العمل في الاستعداد والتضحية من أجل مصلحة العامة.
6. ضرورة تتبنى ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية سيناريوهات متعددة كمسارات مستقبلية بديلة بناء على المعلومات من البيئة الخارجية من خلال تخصيص الوقت الكافي للأفراد المختصين لجمع المعلومات اللازمة من مصادرها المتعددة واخذ مؤشرات كمية في تقييم تلك المعلومات.
7. منح ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية العاملين الحرية الكافية في التعامل مع المعلومات لتحويلها لمعرفة مفيدة.
8. حرص ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية على ترجمة الرؤية إلى واقع تطبيقي وفق معايير محدده مسبقاً لتشخص الفرص واقتناصها.
9. ضرورة تبني ادارة شركة صناعة الأدوية الأردنية تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية وضمن خطط تدريبية لتطوير قدرات العاملين بصورة مستدامة وتوفير الاسس والوسائل لنقل الخبرة بكان الأجيال المتعاقبة من العامل كن.

## المراجع باللغة العربية

- الإبراهيمي، إحسان. (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية - دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية 2(22).
- الاشقر، وفاء محمد (2012). مدى توافق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الاهلية في الاردن. المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. جامعة اربد الاهلية، عمان، الاردن.
- الأعوج، ناجي شايف محسن (2017). "أثر رأس المال البشري على تحسين جودة المنتجات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري اليمني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الاردن.
- الأيوبي، منصور، البوجي، ريهام ، (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات ، المجلد: 7، 141-180
- بلوناس، عبد الله، (2016). البيئة الريادية في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 102 - 122.
- تامر حمدان عبد القادر مسلم. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، جامعة الزهر، غزة.
- الجراح، حسين، العبيدي، رافت (2014) رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الداعية العاملة في محافظة نينوى، دراسات ادارية، المجلد: 6، العدد : 12 ، 158-202.
- حريم، حسين، (2013) ادارة الموارد البشرية - اطار متكامل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان: الاردن
- خالدية مصطفى عطا. (2015). الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة

- لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، المجلة الاقتصادية والعلمية، جامعة  
بعداد، 43.
- خصاونة، عاكف لطفي، (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد،  
عمان.
- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، (2015). الإدارة الاستراتيجية: المدخل  
المتكامل، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق، (2008). صناعة الذكاء، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة  
الاولى، الكويت.
- السويطي، لينا موسى. (2019). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال  
العوامل التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية).  
المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (1)-  
39 (15).
- الشمري، طارق عطية (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق  
التحالفات الاستراتيجية الناجحة، بحث ميداني في شركة زين للاتصالات في  
العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (11)، (24).
- الشيخ، عثمان، علي، محمد التاج، (2017). "أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي-  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة  
نجران"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9 العدد 19،  
ص272-294.
- الشيخ وعلي، (2017). "أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي- دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران.
- صالح، أحمد، وابراهيم، إبراهيم، بشرة هاشم، (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز  
الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صقور، مجد (2017)، قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة  
والمتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية، مجلة  
جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (33)، (1).

طبشي وهيبة. (2012). الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (مرزوقي مرزوقي، المحرر) الجزائر: رسالة ماجستير مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة

طبيبي، نادية (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر. الظالمي، محمد، (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية. محلة جامعة القادسية للعلوم الادارية.

العامري، عامر عبداللطيف، و الصباغ، عزام عبد الوهاب.، (2018). اثر راس المال البشري في التنبؤ بالطلب باستخدام اساليب التنبؤ النوعية - دراسة تطبيقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (54)، 31-62.

عبد القاسم، عبيد، مخلد (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان: الاردن.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، (2002). إدارة الذكاء، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية: المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الإدارة والعلوم الإدارية بعنوان تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، عمان: الاردن.

العبيدي، رأفت عاصي، (2014). رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الداعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، مج 6، ع 12، ص 158-202.

العبيدي، محمد عبد العزيز، السالم، قصي سالم، (2012). الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من رقباء المالىين في ديوان الرقابة المالىو، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردنية، عمان.

- العتيبي، عبد الهادي، (2008). المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها في التنمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية.
- العدوان، طلال، الساعد، رشاد، (2020). اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقق الاسبقيات التنافسية في شركات الادوية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد: 4، العدد: 1.
- العدوان، عوض (2013). دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية
- عطا، الخالدية (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 43 -135 -162.
- العلي، عبد الستار (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- عمران، نضال عبد الهادي (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة جامعة بابل، للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد3، مجلد 23.
- العنزي، سعد، صالح، احمد علي، (2009). إدارة رأس المال الفكري في المنظمات والأعمال، عمان، الاردن: دار اليازوري.
- الغالب، طاهر محسن، وإدريس، وائل صبحي، (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان الاردن: دار وئل للنشر والتوزيع.
- فاتق، (2018). " دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي- بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد، المجلد: 107، العدد: 24.
- قاسم، سعاد، (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين..

- قبس زهير عبد الكريم. (2017). تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي دراسة استطلاعية لمديري مركز أمراض وزرع الكلى بمدينة الطب، - بغداد، مج (23)، ع96.
- الكواز، عدي غانم، رياض، احمد اسماعيل، عبد الرحمن، ابراهيم، طارق نوري، (2012). اسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة شركو آسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان.
- محمد، علا عبد الرحمن، (2009). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الاطفال، عمان الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مسلم، تامر، (2015). اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة.
- مصطفى، أحمد سيد، (2005). المدير ومهاراته السلوكية، المكتبة الاكاديمية: القاهرة.
- المطيري، يوسف محمد، والقريوتي، محمد قاسم (2017). إدارة رأس المال البشري والابتكار المنظمي: دراسة ميدانية لبعض الجهات الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 24(2)، 211-242.
- مغمولي، نسرین، (2016). إشكالية تنافسية الجزائر في ضوء تحديات بيئة الأعمال الراهنة: حتمية نظام الذكاء الاقتصادي: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الريادية في الجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الانسانية والاجتماعية، المجلد (38) ص 254-309
- الموسوي، محمد (2012). واقع رأس المال البشري في القطاع الصحي: أنموذج اطباء التخدير في المستشفيات الحكومية العراقية. بحث دبلوم عالي غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- مؤيد، محمود، حربي، حسون (2019). تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستنزاف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد: 42، العدد: 118، 75 - 96.

- النجار، فايز جمعه، والعلي، عبدالستار محمد (2010). الريادة (Entrepreneurship) وإدارة الأعمال الصغيرة (ط2). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نضال عبد الهادي عمران. (2015). اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات، المجلة الاقتصادية والعلمية، جامعة بغداد، (23) 3.
- نظمي، إيهاب و أسامة عبد المنعم. (2018). أدوات الحاكمية المؤسسية وأثرها في الحد من ممارسات المحاسبة الابداع في الشركات المساهمة الأردنية. (دراسة ميدانية على مجموعة مختارة من الشركات المساهمة الصناعية الأردني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية (3)1.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008)، " المدير .. القائد والمفكر الاستراتيجي"، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان - الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
- هنية، محمد، (2016). مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- يوسف، سناء، (2020). البيئة الريادية الداخلية ودورها في الحد من عناصر الصمت التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الادارية، المجلد (10)، العدد (3)، ص 23-44.
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية :
- Huggins, R., & Williams, N. (2011). Entrepreneurship and regional competitiveness: the role and progression of policy. Entrepreneurship & Regional Development, 23(9-10), 907-932.
- Abbas, Anas Abdul Basit. (2011). Business Management according to a contemporary perspective, first edition, Dar al-Sala publishing, distribution and printing, Faculty of Administrative Sciences, King Saud University.
- Abendschein, Lori. (2004). Rewards and Reognition: An assessment of strategies to retain and motivate employess in institytions of higher edycations, state yniversity of New Yourk Empire State Colege Dissertation Absract Internationls.

- Abuzaid. Ahmad Nasser.(2017).“Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: a practical study on the Jordanian diversified financial services companies”. *International Management Review*. 13 (1): 72-103.
- Ahmadi, M., Baei, F., & Sharifii, N. (2017). The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development. *Journal of Industrial Strategic Management*, 2(2), 1-22.
- Al Btoush, Jomanah Mohammad, (2015). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Sustainable Growth in Engineering Consultancy Companies, Master's thesis, published by Amman Arab University, p, 1-143.
- Alawamleh, M., Bani Ismail, L., Aqeel, D., & Alawamleh, K. J. (2019). The bilateral relationship between human capital investment and innovation in Jordan. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1). Doi: 10.1186/s13731-019-0101-3.
- Alcaniz, L., Bezares, F., & Roslender, R. (2010). Theoretical perspectives on intellectual capital: a backward look and a proposal for going forward. Deusto: Universidad de Deusto – La Comercial, Bilbao.
- Alfandi, A. M., & Alkawsaneh, M. S. (2014). The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance" A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 326
- Alhbeira, M. F. N. (2010). Entrepreneurship and performance: a practical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan. *Journal of Administration and Economics*, (84).
- Al-Ma'ani, Ahmed I., and Jaradat, Nasser, (2010). Impact of Human Capital on the Organization Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(4), 63-73.
- Alnoukari, Mouhib, & Hanano, Abdellatif (2017). Integration of business intelligence with corporate strategic management. *Journal of Intelligence Studies in Business*. (7)2, 5-16.

- Alomian, N. R., Alsawalhah, A. A., & Almarshad, M. N. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 10(4), 1-11.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2002). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. John Wiley & Sons.
- Antonicic, B., and Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice*. Kogan page limited.
- Atwa, E. I. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. Unpublished MBA Research Project, University of Petra, Jordan.
- Babajide, A., Lawal, A., Asaleye, A., Okafor, T., & Osuma, G. (2020). Financial stability and entrepreneurship development in sub-Sahara Africa: implications for sustainable development goals. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1798330.
- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Bae, A. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). Successfully launching new ventures.
- Behram, N. K., & Özdemirci, A. (2014). The empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: the mediating role of corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).

- Bradley, S. W., Aldrich, H., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). Resources, environmental change, and survival: Asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations. *Strategic Management Journal*, 32(5), 486-509.
- Chepkemoi, Judith. 2018. 'Effect of Incentives on Employee Performance At Kenya Forest Service Uasin Gishu County'. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20(3): 26-32.
- Clar, G., Acheson, Helena, Hafmer, Sabine, Sautter, Bjorn, Buczek, M., & Allan, Jacqueline (2008). *Strategic policy intelligence tools, enabling better RTDI policy marking Europs regions*. Stuttgart, Berrlin.
- Collins, J. C., & Porras J. I (1991). *Organizational vision and visionary companies*, New York Harper-Collins. Ist Paperback Ed.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1997). *Built to Last: successful habits of visionary companies*, New companies, New York Harper - Collins. Ist Paperback Ed.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. *Knowledge and strategy*, 73(4), 25-40.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Cook, S., Macaulay, S., & Coldicott, H. (2004). *Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change*. Kogan Page Publishers.
- David, Ellison (2016), *Journal of Strategic Intelligence*, National Intelligence University, (1), (1).
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). *Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. *EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)*.
- Duczynski, guy, & Knight, Chack (2017). *Strategic intelligence analysis: contributions from an operational design orientation*. *Journal of Information Warfare*. 17(1), 16-30.
- Ershova, N., Yutkina, O., Pashkov, A., Ivanova, M., & Chistyakova, A. (2018). *Influence of human capital on the level*

- of innovation activity of an enterprise.  
doi:10.1051/mateconf/201823904011
- Esmaeili, M. R. (2014). A Study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), 1045-1061.
- Fahime, B. A. E. Ī., Agha, S., Atwa, E., Kiwan, S., (2015). “The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry“, *International Journal of Management Science*, Vol. 1(5).
- Fahime, B. A. E. Ī., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Abbasali, B. A. E. E. (2017). The relationship between manager’s strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.
- Fred, R., DAVID, A., Abbas, J., & AL-Ali, Abdurahaman. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases with Mymanagementlab Access Code Card*. Pearson Education Limited.
- Goodman, M. A. (2004). Uses and Misuses of Strategic Intelligence. *International Policy Report*, 1-7.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Haines, S. G., (2007). “Strategic and Systems Thinking: the winning formula”, *Systems Thinking Press*.
- Hitt M. A., Ireland, D., and Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*, Ninth Edition, South Western a Part of Cengage learning.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2007). Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *Journal of engineering and technology management*, 24(1-2), 148-166
- Ibrahim, N. A., Mahmood, R., & Bakar, M. S. (2016). Leaders' characteristics And Higher Education Institutions Performance:

- The Indirect Effect of Corporate Entrepreneurship and Organizational Culture. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(9), 1182.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Jean-Pierre, K. (2010). "a study of strategic intelligence as strategic management tools in the long-term insurance industry in south Africa", master of commerce not published, University of South Africa.
- Johnson, L. K. (Ed.). (2007). *Strategic Intelligence: Understanding the hidden side of government*. Greenwood Publishing Group.
- Kalra, M. (2012). *Entrepreneurship Development and Planning*. Delhi: Aitbs Publishing
- Kavanagh, P. F., & Hisrich, R. D. (2010). The Relationship between the quality of the idea and the strategic potential of a new venture: a longitudinal study of five Irish campus companies. *Managing Global Transitions*, 8(3), 261.
- Keikha, A., Hadadi, E., Keikham A., (2016). "Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees: Case Study Private Banks in city of Zahedan", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 7, Issue 3.
- Kuosa, T. (2014). Towards strategic intelligence: foresight, intelligence, and policy-making. *Dynamic Futures*. Kuhlmann, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., Héraud, J. A., Laredo, P., ... & Smits, R. (1999). Improving distributed intelligence in complex innovation systems.
- Kuratko, D. F. (2009). The entrepreneurial imperative of the 21st century. *Business Horizons*, 52(5), 421—428.
- Kuratko, D. F. (2014). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (9th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage.
- Kuratko, D. F., Goldsby, M. G., & Hornsby, J. S. (2012). *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (6), 699-716.
- Lendel, V., Hittmár, Š., & Siantová, E. (2015). Management of innovation processes in company. *Procedia economics and finance*, 23, 861-866.
- Li, H. (2021, August). Research on Team Management Under the Blurred Organizational Boundary-Based on the perspective of Dynamic Capabilities. In 2021 5th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2021) (pp. 332-336). Atlantis Press.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications.
- Lucas, L. M. (2010). The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices. *The Learning Organization*.
- Maccoby, M. (2004). Only the brainiest succeed. *Research Technology Management*, 47(5), 61.
- Maccoby, M. (2015). *Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change*. New York, NY: Oxford University Press.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50(3), 32-40.
- Maccoby, M., Norman, C. L., Norman, C. J., & Margolies, R. (2013). *Transforming health care leadership: A systems guide to*

- improve patient care, decrease costs, and improve population health. John Wiley & Sons.
- Maccoby, M., (2011). "Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership For change", International Society for Performance Improvement, Vol.50, No3.
- Maccoby, Michael et al., (2004). To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence, Factor in Talent. Available from: <http://www.factorintalent.com/>
- McDowell, Don (2009). "Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users", USA, Scarecrow Press, Inc.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). Corporate entrepreneurship & innovation. Cengage Learning.
- Morrison, Leslie & Scott, Terri, (2003). A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland.
- Novicevic, M. M., Hayek, M., & Fang, T. (2011). Integrating Barnard's and contemporary views of industrial relations and HRM. Journal of Management History.
- OTSU, P. A. I. (2016). An exploratory study of Intrapreneurship Development: the Role of Organizational Factors. International Journal for Research in Business, Management and Accounting, 2(7), 32-46.
- Palacios, J. M. (2018). The role of strategic intelligence in the post-everything age. The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs, 20(3), 181-203.
- Pauker, B., Whitaker, J., McCauley, J., Piper, M., & Teoh, K. (2000). Strategic Intelligence, Providing critical information for strategic Decisions. Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. New York, Richard D. Irwin Inc.
- Pellissier, R & Kruger, J. P., (2011). "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long- term insurance industry in South Africa", European Business Review, Vol. 23, No: 6.

- Peter, S., Simon, V and Wim, D. (2013). Intrapreneurship in smes: about the role of management and R & D. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(11), 24-30. URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>
- Quarmby, N. (2004). Futures work in strategic criminal intelligence. *Strategic thinking in criminal intelligence*, 129-147.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Relich, M., Witkowski, K., Saniuk, K., & Kuźdowicz, P. (2014, October). Measuring intellectual capital in the context of new product development. In *Slovak University of Technology in Trnava. Proceedings of the 6th European Conference on Intellectual Capital*.
- Richard, O. C., Wu, P. & Chadwick, K. (2009). The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5).
- Robbins, S.P & Judge, T. A (2012). *Organizational Behavior*. 16th Edition, Harlow, Person
- Rotolo, Daniele, Rafols, Ismael, Hopkins, Michael M., & Leidesdorff, Loet (2017). Strategic intelligence on emerging technologies: scient metric overlays mapping. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 68(1), 214-234.
- Saeed, S., Yousafzai, S. Y., & Engelen, A. (2014). On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255-290. oi:10.1111/etap.12097
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization science*, 16(5), 491-508.
- Seeley, D. S. (1992, April). Visionary leaders for reforming public schools. In *Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco, CA.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Service, R. W. (2006). The development of strategic intelligence: a managerial perspective. *International Journal of Management*, 23 (1), 61.
- Shaari, J. A. N., Khalique, M., & Isa, A. H. B. M. (2011). Ranking of public and domestic private sector commercial banks in Pakistan on the basis of intellectual capital performance. *Khadim Ali Shah Bukhari Institute of Technology Business Journal*, 4, 61-68.
- Sharfman, P. (2004, December). Information Sharing in Support of Strategic Intelligence. In *International Conference on Countering Modern Terrorism: History, Current Issues, and Future Threats*.
- Shaw, E., O'Loughlin, A. & Mc Fadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation: a role and process based approach. *European Journal of innovation Management*, 8(4), 393-408.
- Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small to medium-sized rms. *Strategic Entrepreneurial Journal*, 5(1), 81–100.
- Sternberg, R. J. (2009). Academic intelligence is not enough WICS: An expended model for effective practice in school and later in life. *Innovations in Educational Psychology*, 403.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, Bantam Doubleday, Dell Publishing Group, New York, NY.
- Stewart, T. A. (2007). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. CurrencyService, Robert W., (2006). *The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective International Journal of Management; Poole Vol. 23, Iss. 1, 61-77.*
- Strokosch, K., & Osborne, S. P. (2017). Co-producing across organisational boundaries: promoting asylum seeker integration in Scotland. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(5), 1881-1899.

- Thompson, L. L., & Thompson, M. (2008). Making the team: A guide for managers.
- Waghmare. Sulbha. (2019). "Strategic intelligence and its importance in management of organization". Neville Wadia Institute of Management Studies & Research. 182-188.
- West, M. A. (2012). Effective teamwork: Practical lessons from organizational research. John Wiley & Sons.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability. Pearson.
- Xiaojing, W., Mixue, S., Rui, F., & Qihui, M. (2020, June). Research on the Influence of Entrepreneurial Environment on College Students' Entrepreneurial Motivation under the Internet Background. In 2020 International Conference on Artificial Intelligence and Education (ICAIE) (pp. 216-219). IEEE.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: the management of leverage buyouts. Journal of Business Venturing, vol. 10, no. 3, pp. 225-247.