

The Impact of Strategic Entrepreneurship on Building the Smart Organization An Applied Study at the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan

Shujaa S. Al-Shalabi^{(1)*}

Nidal S. Al-Hawamdeh⁽²⁾

(1) Researcher, Jordan.

(2) Prof., Mu'tah University, Karak –Jordan.

Received: 15/09/2024

Accepted: 18/11/2024

Published: 20/03/2025

* *Corresponding Author:*
alshalabeishuja@gmail.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v4i1.686>

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic entrepreneurship in its combined dimensions (creativity, innovation, risk-taking, independence, and proactiveness) on building a smart organization in its dimensions (understanding the environment, building collective intelligence, achieving goals, and resource allocation) in the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan. The study included all the employees in the top, middle, and executive management, totaling (280) employees. The study adopted the descriptive-analytical approach based on a comprehensive survey of employees, and used as well statistical methods represented by (percentages, frequencies, means, standard deviations, loading factors, and effect), and data was analyzed using the (SmartPLS 4) program.

The results of the study showed that the overall performance index of strategic entrepreneurship and building a smart organization was high. The study also showed the existence of an impact of strategic entrepreneurship in its dimensions on building a smart organization in the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan.

The study recommended that the Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship in Jordan should focus on investing its resources in comprehensive and continuous training programs to enhance the entrepreneurial behaviors of its employees to ensure achieving positive results in promoting Innovation and entrepreneurship within the Ministry.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, Smart Organization Building, Ministry of Digital Economy and Entrepreneurship, Jordan.

أثر الريادة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية دراسة تطبيقية: وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن

نضال صالح الحوامدة^(٢)

شجاع سلطان الشلبي^(١)

(١) باحث، الأردن.

(٢) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع، والابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، وبناء الذكاء الجماعي، وبلوغ الغايات، ومناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن. وشملت الدراسة جميع الموظفين في الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية والبالغ عددهم (٢٨٠) موظفًا. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اعتمادًا على مسح شامل للموظفين، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المتمثلة في (النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات التحميل، والتأثير)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SmartPLS 4).

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤشر الأداء العام للريادة الإستراتيجية وبناء المنظمة الذكية جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود أثر للريادة الإستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

أوصت الدراسة بأن تركز وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن على استثمار مواردها في برامج تدريبية شاملة ومستمرة، لتعزيز السلوكيات الريادية لدى موظفيها، لضمان تحقيق نتائج إيجابية في تعزيز الابتكار والريادة داخل الوزارة.

الكلمات المفتاحية: الريادة الإستراتيجية، بناء المنظمة الذكية، وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، الأردن.

المقدمة.

تسعى المنظمات لتحقيق الابتكار والفعالية عبر تبني الريادة الإستراتيجية، التي تعتمد على تحفيز الابتكار، وتحمل المخاطر، وتطوير الموظفين، وبناء الشراكات. تُنسجم هذه الرؤية مع توجهات وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية لخلق اقتصاد معرفي قادر على التكيف مع التغيرات العالمية وضمان الاستدامة. رغم تحديات مثل البيروقراطية ونقص الموارد ومقاومة التغيير، تُعتبر الريادة

الإستراتيجية أداة فعّالة لتعزيز الكفاءة والابتكار وسمعة المنظمة (Global Entrepreneurship Monitor, 2021)

أدت الثورة التكنولوجية إلى ظهور المنظمات الذكية التي تعتمد على البيانات والتقنيات كالذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات واتخاذ القرارات. تتميز هذه المنظمات بالمرونة والتعلم المستمر، مما يدعم تحقيق الريادة الإستراتيجية عبر الاستجابة السريعة للسوق وتطوير خدمات مبتكرة. رغم تحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات الرقمية، تفوق فوائد التحول الذكي (كزيادة الكفاءة والابتكار) التكاليف المترتبة عليه. ولذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر الريادة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية لدى وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الريادة الإستراتيجية

مفهوم الريادة الإستراتيجية:

يرى غانم (٢٠٢٤) أن الريادة الإستراتيجية تمثل عملية إدارية مستمرة تسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري وتطويره في المنظمة بما يحقق التميز فيها، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (القيادة الريادية، الرؤية الإستراتيجية، الإبداع الإداري، الأداء المؤسسي). وأشار العتيبي (٢٠٢٢) إلى أن الريادة الإستراتيجية تعتبر مدخلاً إدارياً يتضمن أبعاداً، وعمليات، وممارسات إبداعية وابتكارية، لإيجاد الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين محاكاتها.

أبعاد الريادة الإستراتيجية

تداول العديد من الباحثين عدداً من الأبعاد التي تتعلق بالريادة الإستراتيجية، وكل حسب وجهة نظره، حيث تم التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد، وهي: (الإبداع، والابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستقلالية، والاستباقية). ويعود المبرر لهذا الاختيار إلى كون هذه العناصر الأساسية تميز المنظمات أو الموظفين القادرين على تحقيق نجاحات مستدامة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة بسرعة. وكل من هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في القدرة على التفوق والتميز في السوق، وهي كالتالي:

الإبداع: أكد إسماعيل (٢٠١٩) أنه مصدر الأفكار الجديدة، وقد يتضمن ذلك إنشاء منتج جديد كلياً، أو إضافة ميزات جديدة لمنتج موجود، ويشمل الإبداع تقديم منتجات جديدة لتحل محل المنتجات القديمة، أو لتلبية احتياجات جديدة بطرق مبتكرة.

الابتكار: يرى (Franca & Bagheri (2021) أن الابتكار يمثل الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية، وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية.

تحمل المخاطرة: تشير (Rybarova, Daniela (2020) إلى أن المخاطرة تُعد سمة فردية تعكس مدى استعداد الشخص لتقبُّل المجازفة أو تجنبها، وهي عنصر حاسم في الأداء الريادي. ويرجع ذلك إلى التحديات التي تواجهها المنظمات في تحديد قدرتها على تقديم الخدمات بدقة، ومدى توافق هذه الخدمات مع احتياجاتها وتوقعاتها، فضلاً عن صعوبة ضمان توليد القيمة وابتكار خدمات جديدة تدعم تطوير الأداء والاستدامة.

الاستقلالية: عرف (Hussein & Qais (2013) الاستقلالية بأنها إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لمنتسبيها، والإسهام في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة.

الاستباقية: يرى (Naveed (2020) أن الاستباقية تشير إلى جهود المنظمة في التعرف على احتياجات متلقي الخدمة المستقبلية، وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات.

المنظمة الذكية

مفهوم بناء المنظمة الذكية

أشار أبو علي (2023) إلى مفهوم المنظمة الذكية بأنها منظمة عالية الأداء، تمارس أعمالها بذكاء، وتحظى بالولاء التنظيمي من موظفيها؛ لاعتمادها مبدأ الذكاء الجماعي والعمليات الذكية رغبة في التغيير، وبنفس الوقت تعمل على اقتناء الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة لمواكبة التطورات البيئية المحيطة بها.

أبعاد بناء المنظمة الذكية

في هذه الدراسة، تم اعتماد أبعاد المنظمة الذكية التي تتوافق مع متطلباتها والغاية منها، وهي: (فهم البيئة، وبناء الذكاء الجماعي، وبلوغ الغايات، ومناقلة الموارد)، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

فهم البيئة: أكد (Bilgin et al., 2020) أن التزايد الهائل في المعرفة يفرض على المنظمات ضرورة بناء فرق عمل قادرة على توليد المعرفة وتبادلها، والتواصل الفعال لحل المشكلات والإبداع، وأن فهم البيئة يتطلب تحليلاً إستراتيجياً للكشف عن كيفية تطور السلوك الجماعي انطلاقاً من سلوك الأفراد، ويعتبر هذا التحليل إستراتيجياً عندما يركز على سلوك الأفراد في ظل أهداف محددة تتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية والموارد المتاحة.

بناء الذكاء الجماعي: يرى (Alzawahra 2022) أن الذكاء الجماعي يشير إلى قدرة مجموعة من الأفراد على أداء مجموعة متنوعة من المهام، وحل المشكلات، ومعالجة التحديات بشكل جماعي، ويمكن اعتباره آلية لاتخاذ قرارات جماعية تهدف إلى إيجاد حلول تفوق ما يمكن أن يحققه الأفراد بمفردهم. **بلوغ الغايات:** أشار (Ghanem, Abdel Jalil 2024) إلى تحقيق الأهداف أو الغايات التي يسعى إليها كل فرد، والعمل الجاد والتفاني لتحقيق الأهداف المحددة، سواء كانت شخصية، مهنية، تعليمية، أو غيرها.

مناقلة الموارد: يرى (Khrisat 2022) أن مناقلة الموارد تمثل قرار المنظمة بالتحركات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها لتحقيق غايتها في مواجهة حالة عدم اليقين البيئي، بحيث تتضمن جميع الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية التي تشتملها المنظمة.

العلاقة بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين الريادة الإستراتيجية (متغير مستقل) والمنظمة الذكية (متغير تابع)

الريادة الإستراتيجية والمنظمة الذكية

تُعد الريادة الإستراتيجية في مركز الهرم وأساس العمل، ولا يمكن الوصول إلى النمو ومؤشرات التطوير دون الانتباه إلى تنمية ثقافة الريادة. والمنظمة الذكية هي الموهبة والقدرة التي تتحلى بها المنظمة في تحفيزها للقدرة العقلية للمنظمة، وتركيز هذه القدرة بما يتماشى مع تحقيق رسالة المنظمة (Ahmadi & Ranjbari, 2013).

وقد أوضحت دراسة (Bakhshian et al., 2011)، التي ربطت العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمنظمة الذكية، وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة ما بين الريادة الإستراتيجية ومكونات المنظمة

الذكية، وقد أكدت الدراسة أن هذه العلاقة متبادلة ووثيقة جداً. وللمنظمة الذكية سبعة عناصر هي: الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، المغنويات، وحدة اتفاق الموظفين، تطبيق المعرفة، وضغوطات الأداء. وقد بينت العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والمنظمة الذكية بوصفها أحد أهم المزايا أو الخصائص المهمة للمنظمة وإستراتيجية الريادة، حيث كلما زاد رصيد المنظمة من الذكاء، زادت رغبتها في الاشتراك في ريادة الأعمال.

الدراسات السابقة

– دراسة (٢٠٢٤) بعنوان: **The Impact of Entrepreneurial Awareness on Small and Medium Enterprises in the Light of the Requirements of the National Transformation Program in Saudi Arabia**

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الوعي الريادي وتأثيره على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ضوء متطلبات برنامج التحول الوطني. شملت الدراسة عينة عشوائية من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في منطقة مكة المكرمة، والتي بلغ عددها (٥٠) مشروعاً. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الوعي الريادي لدى أصحاب المشاريع، مما ساهم في زيادة مساهمة هذه المشاريع في الاقتصاد المحلي. وأوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية شاملة لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تتضمن توفير الدعم المالي والفني والتدريب اللازم، وذلك بالتعاون بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة.

– دراسة (٢٠٢٢) بعنوان: **The Impact of Creative Behavior on Smart Organizations: The Moderating Role of Cloud Computing in Jordanian Commercial Banks**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية (إيجاد البدائل الإستراتيجية، التعلم المستمر، انتقال المعلومات إلى المنظمة وبين أجزائها، ثقافة الجدارة، نظام الحوافز) لدى المصارف التجارية الأردنية. وكان مجتمع الدراسة هو المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) مصرفاً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، واستخدمت مقاييس

الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي وأبعاده في المنظمات الذكية لدى المصارف التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المصارف التجارية الأردنية بأهمية تعزيز السلوك الإبداعي لكافة العاملين، وحثهم على تبني الأفكار الإبداعية، إلى جانب العمل على تطوير مهارات العاملين في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

دراسة (2022) Dahad بعنوان: The Impact of Talent Management on Building a Smart Organization: The Mediating Role of Technical Support – A Survey Study in the General Company for Fertilizers Production in Iraq

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية، بدور وسيط للدعم التقني في الشركة العامة لإنتاج الأسمدة في العراق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، وشملت عينة مكونة من (٧٩) موظفًا في الشركة، تم جمع البيانات باستخدام استبيان وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والدعم التقني، وبناء المنظمة الذكية. وبينت الدراسة أن تأثير إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية يتعاظم بفضل الدعم التقني. وأوصت الدراسة بضرورة الانفتاح على التجارب العالمية لمنظمات ومؤسسات حققت الوصف الأبرز وهو المنظمة الذكية، لاستلهام أساليب التنفيذ ومعايير الأداء المتقدمة، وتطويرها بما يلائم البيئة.

دراسة (٢٠٢٢) Hayder Resen بعنوان: The Role of Smart Organization Characteristics in Building Entrepreneurial Capabilities: An Exploratory Field Study of the Views of a Sample of Leaders in the Unified Card .Affairs Department in Maysan Governorate/Iraq

هدفت الدراسة إلى قياس إمكانية توظيف خصائص المنظمة الذكية (فهم البيئة، إيجاد البدائل الإستراتيجية، التعلم المستمر) في بناء القدرات الريادية على مستوى قسم شؤون البطاقة الموحدة/ميسان-العراق. شملت الدراسة عينة من (٣٤) قائدًا في قسم شؤون البطاقة الموحدة في محافظة ميسان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، واستخدمت معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار (t-test) لتحليل

البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن لخصائص المنظمة الذكية تأثيرًا إيجابيًا على بناء القدرات الريادية في المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف خصائص المنظمة الذكية في تعزيز بناء القدرات الريادية، بما يساهم في تقديم خدمات مبتكرة وقيمة للمنظمة ولزبائنها، مما يدعم استدامة تفوقها الريادي.

– دراسة (٢٠٢٢) **AI-Fatlawi, AI-Asam** بعنوان: **The Contributions of Artificial Intelligence Technologies to the Strategic Increase: A Descriptive and Analytical Study at Najaf AI-Ashf International Airport**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقنيات الذكاء الاصطناعي في الريادة الإستراتيجية ممثلة بستة أبعاد فرعية (الرؤية، الابتكار، المرونة، قبول المخاطرة، تشخيص الفرص، النمو). أجريت الدراسة في مطار النجف الأشرف الدولي وشملت عينة من (٣١٤) موظفًا. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SmartPLS V.3) وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والريادة الإستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك وحدات إدارية متخصصة لدراسة وتبني الأفكار الجديدة والمقترحات الخاصة بتطوير الأعمال، وتشجيع روح الابتكار لدى الموظفين، وتعزيز قدراتهم من خلال برامج تدريبية، لنشر ثقافة الابتكار في المنظمة وتعزيز الريادة الإستراتيجية بشكل مستدام.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر الريادة الإستراتيجية ركيزة أساسية للمنظمات لبناء كيانات ذكية قادرة على الابتكار، والتكيف مع التغيرات، عبر توظيف التكنولوجيا، وتعزيز التعلم المستمر، والمرونة التنظيمية، والذكاء الجماعي. وفي ظل التسارع التكنولوجي، أصبحت المنظمات الذكية – التي تعتمد على البيانات والتقنيات لتحسين القرارات والعمليات – ضرورة لضمان الاستدامة والمنافسة، بفضل مرونتها وثقافتها الداعمة للإبداع. ومع ذلك، تواجه تطبيقات هذا المفهوم تحديات جوهريّة، كتلك التي أشارت إليها دراسة رمضان محمد (٢٠١٩)، مثل البيروقراطية، وضعف الرؤية الإستراتيجية الرقمية، إضافة إلى تحديات عملية واجهتها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، كضعف البنية التحتية، ونقص الكوادر، والتمويل المحدود، وسياسات دعم الابتكار غير الفعالة. كما كشف تقرير التنافسية العالمية (٢٠١٩-٢٠٢٠) عن مقاومة التغيير، وفجوات معرفية في المؤسسات الأردنية، مما يعيق تبني منهجيات إدارية وبالتالي،

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما أثر الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن؟ وتمحورت الدراسة حول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؟
- ما مستوى توافر سمات بناء المنظمة الذكية من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية؟

أهمية الدراسة

تتميز هذه الدراسة بأهمية نظرية وتطبيقية في مجال الريادة الإستراتيجية والتحول الرقمي. من الناحية النظرية، تسلط الضوء على دور الريادة الإستراتيجية في تحويل المنظمات التقليدية إلى "منظمات ذكية" قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، عبر تعزيز قدرات الأفراد والعمليات ونظم المعلومات. كما تقدم نموذجاً تطبيقياً في بيئة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، مما يسهم في إثراء الفهم الأكاديمي لكيفية دمج هذه المفاهيم في القطاع العام.

أما تطبيقياً، فتستعرض التحديات التي تواجه الأردن في التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات، ومخاطر الأمان السيبراني، إلى جانب جهود الحكومة في تعزيز التعاون مع القطاع الخاص والاستثمار في المهارات الرقمية. وتؤكد الدراسة أن الريادة الإستراتيجية تُعد أداة محورية لدعم هذه الجهود عبر التخطيط والابتكار، وتبني تقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتقليل الفجوة بين المواطن والدولة. وتهدف النتائج إلى تقديم إرشادات عملية لقادة الوزارة لمواكبة التطورات العالمية وإعادة هيكلة المؤسسات نحو الذكاء والمرونة.

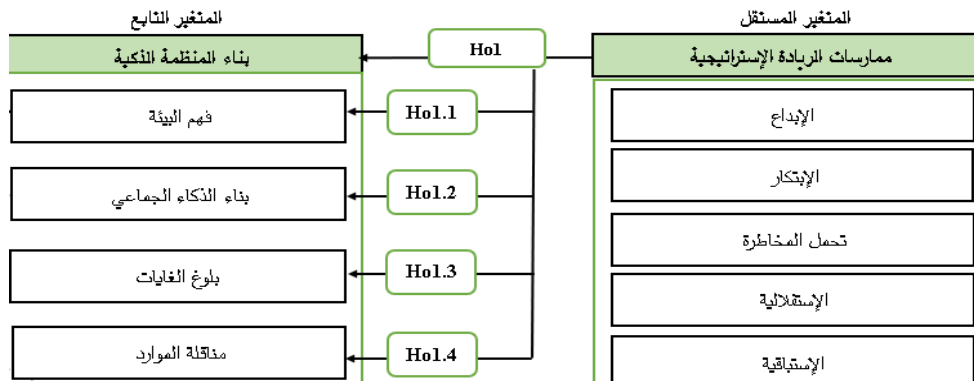
أهداف الدراسة

يتمحور الهدف الرئيس من هذه الدراسة حول معرفة أثر الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم

- البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين حول الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.
 - الوقوف على مستوى تصورات المبحوثين لبناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.

أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج خاص بهذه الدراسة اعتماداً على الأدبيات السابقة في تحديد المتغيرات وأبعادها. ويمثل الشكل رقم (1) الآتي أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يشير إلى العلاقات بين متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من تطوير الباحثين، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المتغير	المصدر
المستقل (الريادة الإستراتيجية)	دراسة (Priadana,2021)، ودراسة (Alayoubi et al.,2020)، ودراسة (Ibrahi,2024) ودراسة Al (Jameel & AlJarjari, 2021)، ودراسة (Sinisa, 2017)، ودراسة (Chang & Wang, 2013)
التابع (بناء المنظمة الذكية)	دراسة (Jameel, 2024)، ودراسة (Dawood, 2022)، ودراسة (ALSamman, 2020)، ودراسة (Jamil (2024)، ودراسة (Jaid (2024)، ودراسة (Admik & Sikora-Fernandez (2021)، ودراسة (Gurler & Sagsan, 2019).

فرضيات الدراسة:

تمحورت الدراسة حول الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة (Ho): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

وينتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (Ho.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في فهم البيئة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الثانية (Ho.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بناء الذكاء الجماعي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الثالثة (Ho.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بلوغ الغايات في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الرابعة (Ho.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مناقلة الموارد في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

التعريفات الإجرائية

- الريادة الإستراتيجية: البحث عن الفرص والمزايا لتحقيق نمط مبتكر وناجح، واستغلال الفرص من قبل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٢٥-١).

- **الإبداع:** عملية إيجاد منتج جديد غير مألوف، أو خصائص جديدة لمنتج موجود، بهدف إشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرق من قبل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (١-٥).
- **الابتكار:** قدرة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن على تطوير المهارات الموجودة لإنشاء تحسينات تدريجية على المنتجات والخدمات الجديدة. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٦-١٠).
- **تحمل المخاطرة:** رغبة القادة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن بتخصيص نسبة كبيرة من موارد الوزارة من أجل المجازفة في المجهول، من دون معرفة احتمالية النجاح. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (١١-١٥).
- **الاستقلالية:** إدخال طرق جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة من قبل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن بصورة مختلفة عن الآخرين، بحيث يشعر متلقي الخدمة بأنها فريدة ومميزة. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (١٦-٢٠).
- **الاستباقية:** عملية تعزيز الابتكار والريادة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، عبر تشجيع التعاون بين الموظفين في الوزارة لتبادل المعرفة وتطوير الحلول الابتكارية. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٢١-٢٥).
- **بناء المنظمة الذكية:** التزام وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن بقدرات المعرفة الإبداعية، والانتظام والتوافق لتحقيق التميز في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٢٦-٤٥).
- **فهم البيئة:** قدرة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن على إدراك التعقيد البيئي وحالات عدم التأكد في بيئة عملها بطرق وأساليب تسهل عملية اتخاذ القرارات الفعالة. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٢٦-٣٠).
- **بناء الذكاء الجماعي:** قدرة وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن على تطوير التعلم والابتكار واتخاذ القرارات بشكل جماعي داخل الوزارة، وتبادل المعرفة بين مختلف الأقسام والفِرَق داخل الوزارة. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٣١-٣٥).

- **بلوغ الغايات:** العمليات والإجراءات التي تتبعها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة وذكية، بشكل واضح ومحدد وقابل للقياس. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٣٦-٤٠).
- **مناقلة الموارد:** عملية تحويل الموارد (البشرية والمادية والمالية) بين مختلف الأقسام والوحدات في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن بهدف تعظيم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتحقيق أهداف الوزارة بشكل متكامل ومتناغم. وتم قياس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة من (٤١-٤٥).

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف العلاقة بين "الريادة الإستراتيجية" (بأبعادها: الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) و"بناء المنظمة الذكية" (بأبعادها: فهم البيئة، الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، بهدف مواكبة التحديات الناتجة عن التسارع الرقمي وتعزيز مهارات الموظفين. استند الباحث إلى دراسات سابقة عربية وأجنبية لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في دعم الابتكار ونجاح المشاريع الريادية، مع جمع البيانات عبر استبيان تم التحقق من صدقه بمراجعة الخبراء والاختبار التجريبي. باستخدام التحليل الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري) والاستدلالي (معامل المسار)، كشفت النتائج وجود تأثير متبادل بين الريادة الإستراتيجية والمنظمة الذكية في تعزيز كفاءة الوزارة ضمن البيئة الرقمية الديناميكية، مما يسهم في تطوير الاقتصاد الرقمي الأردني عبر توظيف الموارد والقدرات الذكية بشكل فعال.

مجتمع الدراسة

أجريت دراسة شاملة على جميع موظفي وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية (٢٨٠ فرداً) لضمان تمثيل دقيق للمستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، واعتمدت على مسح شامل بسبب صغر حجم المجتمع وإمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع، مما يدعم قرارات إستراتيجية على مستوى الوزارة والدولة. ورعت الاستبيانات وفق التصنيف الهرمي للوظائف: (الأمين العام، مساعديه، مديري الإدارات، الوحدات، الإدارات، والموظفين)، حيث بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل (٢٦٨) استبانة (نسبة استرداد ٩٥.٧١%).

ركز التوزيع على تمثيل كل مستوى إداري، بدءًا من الأمين العام (استبانة واحدة) وصولًا إلى الموظفين التنفيذيين (٢٠٨ استبانات)، مع توضيح أدوار كل فئة. أكدت الدراسة دقة البيانات بسبب شموليتها، مدعومة بمرجعيات أكاديمية كدراسة (Sekaran & Bougi, 2016) وإحصاءات الوزارة الرسمية (٢٠٢٤). النتائج تعكس واقع العمل الإداري وتُعد أساسًا لتحسين السياسات والعمليات داخل الهيكل التنظيمي، والجدول رقم (١) يبين ذلك.

الجدول رقم (١)

أعداد الإستبانات الموزعة، والمستردة، والمستبعدة، والصالحة للتحليل

المسمى الوظيفي	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المستردة	الإستبانات المستبعدة	الإستبانات الصالحة للتحليل
الأمين العام/ مساعد الأمين العام	٥	٥	٠	٥
مدير مديرية	١٢	١١	١	١١
مدير وحدة	٢٥	٢٤	١	٢٤
مدير إدارة	٣٠	٢٨	٢	٢٨
موظف	٢٠٨	٢٠٠	٨	٢٠٠
المجموع	٢٨٠	٢٦٨	١٢	٢٦٨

المصدر: من إعداد الباحثان، بناءً على أعداد الإستبانات الموزعة، والمستردة، والمستبعدة والصالحة للتحليل.

طرق جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة بفرعيها: النظرية والتطبيقية؛ استخدم الباحثان المصدرين الرئيسيين التاليين لجمع البيانات اللازمة في الدراسة، على النحو الآتي:

المصدر الأول: المصادر الثانوية، اعتمدت الدراسة على منهجية منهجية لبناء الإطار النظري من خلال الاعتماد على مصادر ثانوية متنوعة تشمل الكتب، والمقالات المحكمة، والمجلات المتخصصة، والتقارير الحديثة (خمس سنوات الأخيرة)، مع تركيز على ضمان حداثة المعلومات وارتباطها بمجال الريادة الإستراتيجية والمنظمة الذكية. واستُخدمت أدوات بحث إلكترونية متقدمة وقواعد بيانات علمية، مع تطبيق معايير دقيقة لاختيار المصادر ذات المصداقية العالية من دوريات مرموقة، لتعزيز مصداقية النتائج.

تضمن التحليل النقدي للمصادر تحديد المفاهيم الأساسية والنظريات المرتبطة بموضوع الدراسة، ومقارنة وجهات النظر المختلفة للباحثين، مما أسهم في صياغة إطار نظري متكامل. وساهم هذا المنهج في توضيح العلاقات بين المفاهيم وبناء أساس نظري قوي يدعم أهداف الدراسة، ويعزز فهم التطورات الحديثة في المجال..

أما المصدر الثاني: فيتمثل في المصادر الأولية، تم تصميم استبيان مُخصَّص لجمع البيانات حول تأثير الريادة الإستراتيجية (بأبعادها: الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية (بأبعادها: فهم البيئة، الذكاء الجماعي، تحقيق الأهداف، إدارة الموارد) بوزارة الاقتصاد الرقمي الأردنية. اشتمل الاستبيان على:

١. **معلومات شخصية ومهنية (الجنس، العمر، التعليم، الخبرة).**
٢. **(45) سؤالاً مغلقاً** لقياس متغيرات الدراسة، باستخدام مقاييس موثوقة وصياغة واضحة، مع مراجعة خبراء لضمان الصدق والثبات.

أداة الدراسة

طُوِّر استبيان الدراسة بعناية لقياس متغيراتها الرئيسية، وخضع لمراجعة محكمة من قبل أساتذة جامعيين وخبراء إدارة أردنيين وعرب، بناءً على خبرتهم في المجال. ركزت الملاحظات على وضوح الأسئلة وملاءمتها للدراسة وصياغتها اللغوية. أُجريت تعديلات (إعادة صياغة أسئلة، إضافة/حذف فقرات) لتعزيز صدق الأداة وثباتها، ما عزز مصداقية البيانات.

وتضمنت الإستبانة النهائية فقرات ذات اختيارات متعدّدة. وقام الباحثان بتطوير أداة الدراسة - الإستبانة - واشتملت على الأقسام التالية:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية والوظيفية عن المستجيب: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

أما القسم الثاني: فيتضمن محاور الدراسة المتعلقة ببيان أثر الريادة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، وتكونت من (٤٥) فقرة.

متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الرئيسة والمتمثلة في:

المتغير المستقل: وتضمن الريادة الإستراتيجية حيث اشتمل على خمسة أبعاد فرعية: (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) لدى الموظفين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

المتغير التابع: وتضمن بناء المنظمة الذكية حيث اشتمل على أربعة أبعاد فرعية: (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) لدى الموظفين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

أداة الدراسة

لدراسة تأثير الريادة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية، صُممت استبانة لموظفي وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، مستندةً إلى مراجعة الأدبيات السابقة والمقاييس العلمية المناسبة للأبعاد النظرية والسياق المحلي. أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة الآراء، مع تعديل مقاييس قياسية من دراسات سابقة لتتلاءم مع أهداف الدراسة.

صدق أداة الدراسة (Instrument Coefficient)

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مختصين من جامعات أردنية وعربية لتقييم وضوح العبارات، وسهولتها، واتساقها مع أهداف الدراسة. وتحليل مدى تطابق عناصر الاستبانة مع التعريفات النظرية للمفاهيم المدروسة، عبر مراجعة محكمين متخصصين في الإدارة الذين قدموا ملاحظات حول وضوح العبارات وملاءمتها للإطار النظري. بناءً على التقييمات، أُجريت تعديلات على الاستبانة لضمان صدقها وثباتها.

صدق المحتوى: تأكدت دقة تمثيل الفقرات لمجالي الدراسة (الريادة الاستراتيجية، والمنظمة الذكية) عبر تحليل معامل الارتباط المصحح (يتراوح بين - ١ و ١)، وأظهرت معظم الفقرات ارتباطاً قوياً بمجالاتها، بينما خضعت بعضها للتعديل لتحسين الدقة والوضوح، وتم قياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تجاوزت القيم (٠.٧٠) في جميع الأبعاد، مما يؤكد موثوقية

الاستبانة وتماسكها في قياس البناء النظري حسب جدول (٢) ومرجعية (Sekaran & Bougi, 2016). وأظهرت الأداة البحثية بأنها تتمتع بصدق وثبات عاليين.

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها

الفقرات	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
٥-١	الإبداع	٥	٠.٩٢٦
١٠-٦	الابتكار	٥	٠.٨٧٥
١٥-١١	تحمل المخاطر	٥	٠.٨٦٨
٢٠-١٦	الاستقلالية	٥	٠.٨٧٦
٢٥-٢١	الاستباقية	٥	٠.٨٨٦
٣٠-٢٦	فهم البيئة	٥	٠.٩٠١
٣٥-٣١	بناء الذكاء الجماعي	٥	٠.٩١١
٤٠-٣٦	بلوغ الغايات	٥	٠.٩٢٦
٤٥-٤١	مناقلة الموارد	٥	٠.٨٧١

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4).

يظهر الجدول رقم (٢) معاملات ثبات عالية جداً (٠.٩٢٦) لكلا المتغيرين (المستقل والتابع) بطريقة كرونباخ ألفا، مما يدل على اتساق داخلي قوي بين فقرات المقياس، وقياسها لنفس البناء النظري. هذه النتائج تؤكد موثوقية المقاييس ودقة البيانات، مما يعزز الثقة في استخدامها لتحليل الأثر بين المتغيرات في المراحل اللاحقة.

نتائج التحليل

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

ركزت الدراسة على تحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، التعليم، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لدورها في تفسير تأثير المتغيرات المدروسة. وكشف الجدول (٣) تنوعاً في الفئات العمرية، والخبرات، والمسميات الوظيفية بين المشاركين، ما يسهم في فهم خصائص

العينة وتوفير سياقٍ مُعينٍ لتحليل النتائج.

جدول رقم (٣)

الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

النسبة	التكرار	الخصائص	المقياس
٦٢.٧%	١٦٨	ذكر	الجنس
٣٧.٣%	١٠٠	أنثى	
٢٢.٠%	٥٩	أقل من ٢٥ سنة	الفئة العمرية
٥٦.٠%	١٥٠	من ٢٥- أقل من ٣٥ سنة	
١٧.٢%	٤٦	من ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	
٤.٩%	١٣	٤٥ سنة فأكثر	
١٥.٣%	٤١	دبلوم كلية مجتمع فأقل	المستوى التعليمي
٥٤.٥%	١٤٦	بكالوريوس	
٣٠.٢%	٨١	دراسات عليا	
١١.٢%	٣٠	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
١١.٦%	٣١	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
٣١.٣%	٨٤	من ١٠-أقل من ١٥ سنة	
٤٥.٩%	١٢٣	١٥ سنة فأكثر	
١.٨٦%	٥	الأمين العام/مساعد الأمين العام	المسمى الوظيفي
٤.١٠%	١١	مدير مديرية	
٨.٩٥%	٢٤	مدير وحدة	
١٠.٤%	٢٨	مدير إدارة	
٧٤.٦%	٢٠٠	موظف	
١٠٠%	٢٦٨	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4).

أظهرت نتائج الدراسة الحالية كما هو موضح في الجدول رقم (٣):

- النوع الاجتماعي: ذكور ٦٢.٧% مقابل إناث ٣٧.٣%، بسبب طبيعة العمل (ساعات طويلة، مهارات تقنية) وتحديات التوفيق الأسري للإناث، مع تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية.

- **الفئة العمرية:**
 - الغالبية (٧٣.٢%) في منتصف العمر (٢٥-٤٥ سنة)
 - ٢٥-٣٥ سنة: ٥٦%
 - ٣٥-٤٥ سنة: ١٧.٢%
 - أقل من ٢٥ سنة: ٢٢%
 - ٤٥+ سنة: ٤.٩%
- **المستوى التعليمي:**
 - بكالوريوس: ٥٤.٥%
 - دراسات عليا: ٣٠.٢%
 - دبلوم أو أقل: ١٥.٣% (يعكس ارتفاع التعليم في الأردن، ويسهم في مصداقية الإجابات).
- **الخبرة العملية:**
 - ١٥+ سنة: ٤٥.٩%
 - ١٥-١٠ سنة: ٣١.٣%
 - ١٠-٥ سنوات: ١١.٦%
 - أقل من ٥ سنوات: ١١.٢% (غالبية عالية الخبرة تعزز عمق النتائج).
- **المسمى الوظيفي:**
 - موظفون: ٧٤.٦%
 - إدارات عليا ووسطى (مدير إدارة/ وحدة/ مديرية): ١٠.٤%-٨.٩٥%-٤.١٠%
 - أمين عام/ مساعد: ١.٨٦% (تنوع المسميات يُثري الرؤى من مستويات إدارية مختلفة).

المعيار الإحصائي

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (٥ خيارات) لتحليل متوسطات استجابات أفراد وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية في الاستبانة، مع تصنيف النتائج إلى ٣ مستويات (منخفض/ متوسط/ مرتفع).

• طريقة الحساب حسب: (Hair et al., 2022)

$$\text{مدى التطبيق} = (1 - 5) \div 3 = 1.33.$$

تحديد الفئات:

منخفض-1: أقل من 2.34

متوسط-2.34: أقل من 3.67

مرتفع-5: 3.67

لذا، فإن تطبيق المقياس سوف يكون كما هو مبين في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة

المستوى	الفترة
المنخفض	1-أقل من 2.34
المتوسط	2.34-أقل من 3.67
المرتفع	3.67-5

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على مستويات الدراسة التي تم تقسيمها.



الإحصاء الوصفي

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن؟
لقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد (الريادة الإستراتيجية) كل على حدة وكانت النتيجة كما يلي:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (الريادة الإستراتيجية)

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد الريادة الإستراتيجية والمجال لكل مرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
٥-١	الإبداع	٤.٠٩	٠.٥٧٠	١	مرتفع
١٠-٦	الابتكار	٤.٠٤	٠.٥٣٤	٢	مرتفع
١٥-١١	تحمل المخاطرة	٣.٩٩	٠.٥٤٠	٣	مرتفع
٢٠-١٦	الاستقلالية	٣.٩٨	٠.٥٥٥	٤	مرتفع
٢٥-٢١	الاستباقية	٣.٩٣	٠.٦١٥	٥	مرتفع
	الوسط الكلي	٤.٠١	—		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مستوى ممارسة الريادة الإستراتيجية في وزارة الاقتصاد الرقمي الأردنية مرتفع (متوسط كلي ٤.٠١)، مع تأكيد الموظفين على أهمية تطبيقها. تصدر بُعد "الإبداع" القائمة (متوسط ٤.٠٩)، بينما جاء بُعد "الاستباقية" في المرتبة الأدنى (متوسط ٣.٩٣)، مما يعكس تفاوتاً طفيفاً في تطبيق الأبعاد الفرعية. وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة الريادة الإستراتيجية، كما يوضحها الجدول رقم (6)، وكانت على النحو الآتي:

أثر الريادة الإستراتيجية شجاع الشلبي ونضال الحوامد

البعد الأول: الإبداع					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
١	تحرص الوزارة على تنمية روح الإبداع من خلال برامجها لمواجهة التحديات في بيئة عملها.	٤.٠٧	٠.٧١٦	٥	مرتفع
٢	توفر الوزارة المكافآت أو الحوافز للموظفين ذوي الأفكار الإبداعية.	٤.٠٨	٠.٦٥٢	٣	مرتفع
٣	تسعى الوزارة للاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في أنشطتها وأعمالها المختلفة في مجال الإبداع.	٤.١٤	٠.٦١٤	١	مرتفع
٤	تحرص الوزارة على الاستفادة من آراء الاختصاصيين والخبراء لتعزيز قدرتها الإبداعية في تقديم الخدمات لمتلقي الخدمة.	٤.١٠	٠.٦٧٩	٢	مرتفع
٥	تتمى الوزارة الجرأة لدى الموظفين في إبداء الآراء والمقترحات الإبداعية.	٤.٠٧	٠.٧١٥	٤	مرتفع
مرتفع	الوسط الكلي	٤.٠٩			

البعد الثاني: الابتكار					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
٦	تحرص الوزارة على تنمية الأفكار الابتكارية لدى الموظفين لديها لتقديم خدمات ذات جودة عالية لمتلقي الخدمة.	٤.٠٨	٠.٦٥٢	٢	مرتفع
٧	تعمل الوزارة على تصميم خدمات مبتكرة بما يتوافق ورغبات متلقي الخدمة .	٤.٠٦	٠.٧٣٥	٣	مرتفع
٨	تتابع الوزارة المستجدات المرتبطة بالخدمات التي تقدمها المنظمات المماثلة لعملها.	٣.٨٤	٠.٧٤١	٥	مرتفع
٩	تحرص الوزارة على ربط استراتيجية الابتكار فيها بالبيئة الخارجية المحيطة بها.	٤.١٩	٠.٧٨٨	١	مرتفع
١٠	تسعى الوزارة إلى جعل الابتكار جزءاً من ثقافتها التنظيمية.	٤.٠٢	٠.٦٩٧	٤	مرتفع
مرتفع	الوسط الكلي	٤.٠٤			

البُعد الثالث: تحمل المخاطرة					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الأهمية	مستوى الأهمية
١١	ترى الوزارة أن تحمل المخاطر يشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية تحقيق النجاح في تقديم خدماتها.	٤.١٢	٠.٦٤٢	٢	مرتفع
١٢	تمتلك الوزارة القدرة على المجازفة في تقديم خدمات جديدة لمنلقي الخدمة دون النظر إلى مخاطرها.	٤.٣٠	٠.٦٠١	١	مرتفع
١٣	تمتلك الوزارة موظفين قادرين على تحديد درجة المخاطر التي تنطوي عليها الفرص الجديدة.	٣.٧٠	٠.٩٢٨	٥	مرتفع
١٤	تركز الوزارة باستمرار على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية بالرغم من مخاطرها العالية.	٣.٧٠	٠.٧٧٤	٤	مرتفع
١٥	تمتلك الوزارة روح التحدي والجرأة لاقتناص الفرص ذات الفائدة العالية رغم خطورتها العالية.	٤.١٠	٠.٦٧٩	٣	مرتفع
الوسط الكلي		٣.٩٩			مرتفع

البُعد الرابع: الاستقلالية					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الأهمية	مستوى الأهمية
١٦	ترغب الوزارة بمنح الاستقلالية للموظفين بهدف توسيع قاعدة الإبداع والابتكار لديها.	٤.١٢	٠.٦٤٢	٢	مرتفع
١٧	تتيح الوزارة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.	٤.٠٨	٠.٦٥٢	٣	مرتفع
١٨	تقوم الوزارة بمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة.	٤.١٣	٠.٦٩٦	١	مرتفع
١٩	تقوم الوزارة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر استقلالية كافية للموظف في عمله.	٣.٨٧	٠.٧١٥	٤	مرتفع
٢٠	يُمنح الموظفون السلطة للتصرف بمفردهم إذا اعتقدوا أن ذلك يصب في مصلحة الوزارة.	٣.٧٢	٠.٨٦٦	٥	مرتفع
الوسط الكلي		٣.٩٨			مرتفع

البُعد الخامس: الاستباقية					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الأهمية	مستوى
٢١	ترغب الوزارة بمنح الاستقلالية للموظفين بهدف توسيع قاعدة الإبداع والابتكار لديها.	٣.٩٩	٠.٧٦٧	٣	مرتفع
٢٢	تتيح الوزارة حرية كبيرة للموظفين لصنع قرارات تتعلق بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.	٤.٠٦	٠.٧١١	١	مرتفع
٢٣	تقوم الوزارة بمنح الموظفون صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بالعمليات التي يقومون بها دون أخذ موافقة إدارية مسبقة.	٤.٠٠	٠.٧٥٧	٢	مرتفع
٢٤	تقوم الوزارة بإعادة تصميم العمل بشكل يوفر استقلالية كافية للموظف في عمله.	٣.٨٧	٠.٧٩٤	٤	مرتفع
٢٥	يُمنح الموظفون السلطة للتصرف بمفردهم إذا اعتقدوا أن ذلك يصب في مصلحة الوزارة.	٣.٧٥	٠.٨٣٠	٥	مرتفع
	الوسط الكلي	٣.٩٣			مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

البُعد الأول: الإبداع

أشار الجدول (6) إلى ارتفاع مستوى ممارسة بُعد "الإبداع" كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الرقمي الأردنية (متوسط كلي ٤.٠٩)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهميته وتطبيقه الفعال. تصدرت الفقرة المتعلقة بـ "الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في مجال الإبداع" المرتبة الأولى (متوسط ٤.١٤)، بينما حلت الفقرة الخاصة بـ "تنمية روح الإبداع عبر البرامج لمواجهة التحديات" في المرتبة الأخيرة (متوسط ٤.٠٧)، مما يُظهر تفاوتاً محدوداً في أولويات الممارسات الإبداعية داخل الوزارة.

البُعد الثاني: الابتكار

أظهر الجدول (6) ارتفاع مستوى ممارسة بُعد "الابتكار" كأحد أبعاد الريادة الاستراتيجية في الوزارة (متوسط كلي ٤.٠٤)، مما يؤكد دوره المحوري في استراتيجيتها العامة وانعكاس التزامها بالتحديث

وتحسين الخدمات. تصدرت الفقرة الخاصة بـ "ربط استراتيجية الابتكار بالبيئة الخارجية" المرتبة الأولى (متوسط ٤.١٩)، بينما جاءت الفقرة المتعلقة بـ "متابعة المستجدات في خدمات المنظمات المماثلة" في المرتبة الأخيرة (متوسط ٣.٨٤)، مما يُظهر تركيزاً أكبر على التفاعل الاستباقي مع البيئة الخارجية مقارنةً بالمتابعة التفصيلية للمنافسين.

البُعد الثالث: تحمل المخاطرة

أظهر الجدول (6) أن بُعد تحمل المخاطرة في الريادة الاستراتيجية حصل على متوسط مرتفع (٣.٩٩)، مما يعكس استعداد الموظفين لتبني مخاطر جريئة وابتكارية حتى مع احتمالات الفشل. تصدرت الفقرة (١٢) - المتعلقة بقدرة الوزارة على تقديم خدمات جديدة دون التركيز على مخاطرها - بمتوسط (٤.٣٠)، بينما جاءت الفقرة (١٣) - المتعلقة بتقييم الموظفين لمخاطر الفرص الجديدة - في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70).

البُعد الرابع: الاستقلالية

أظهر الجدول (٦) أن بُعد الاستقلالية حقق تقييماً مرتفعاً (متوسط ٣.٩٨)، مما يؤكد تمكّن الموظفين من اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات بحدّ معقول من الحرية دون تدخّل خارجي مفرط. حيث جاءت (الفقرة ١٨ - متوسط ٤.١٣)، والتي تنص على "منح الموظفين صلاحية اتخاذ قرارات عملياتية دون موافقة إدارية مسبقة" في الصدارة، وجاءت أقل الممارسات تطبيقاً (للفقرة ٢٠ - متوسط ٣.٧٢) والتي تنص على "تفويض الموظفين سلطة التصرف الفردي لصالح الوزارة بناءً على تقديرهم الشخصي".

البُعد الخامس: الاستباقية

أظهر الجدول (٦) ارتفاع مستوى البُعد الاستباقي في ممارسة الريادة الإستراتيجية بالوزارة (بمتوسط كلي ٣.٩٣)، مما يعكس حرص الموظفين على تبني مبادرات استباقية. حيث جاء أعلى متوسط للفقرة (٢٢) والتي تنص على "قدرة الوزارة على مواجهة السيناريوهات المستقبلية المحتملة" (4.06)، وجاء أدنى متوسط للفقرة (٢٥) والتي تنص على "استخدام التكنولوجيا الحديثة فور ظهورها" (3.75).

المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة للمتغير التابع

فيما يتعلق بالسؤال الثاني: "ما مستوى توافر سمات المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن؟" تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد (بناء المنظمة الذكية) كل على حدة، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة حول مجال بناء المنظمة الذكية

ككل وفقاً للوسط الحسابي.

تسلسل الفقرة	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
٣٠-٢٦	فهم البيئة	٣.٨٣	٠.٦٨١	٤	مرتفع
٣٥-٣١	بناء الذكاء الجماعي	٣.٨٨	٠.٦٦٦	١	مرتفع
٤٠-٣٦	بلوغ الغايات	٣.٨٣	٠.٦٧٠	٣	مرتفع
٤٥-٤١	مناقلة الموارد	٣.٨٥	٠.٦٩١	٢	مرتفع
	الوسط الكلي	٣.٨٥	—		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

من الجدول رقم (٧)، يظهر أن وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن حققت مستوى مرتفعاً في تطبيق معايير المنظمة الذكية (متوسط كلي ٣.٨٥)، وفقاً لاستطلاع آراء المبحوثين. وجاءت أبرز الأبعاد:

- الذكاء الجماعي: الأعلى أداءً (3.88).
- فهم البيئة: الأقل أداءً (٣.٨٣)، ويحتاج تحسيناً.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المختلفة

تم تحليل أبعاد بناء المنظمة الذكية في الوزارة عبر حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (جدول ٨)، لتقييم مدى توافر هذه السمات وأهميتها النسبية وفقاً لآراء المبحوثين. ركز التحليل

على قياس مستوى تطبيق أبعاد المنظمة الذكية وتحديد الفروقات في أدائها (عبر الانحراف المعياري).
ساهم التقييم في الكشف عن نقاط القوة والجوانب التي تحتاج تطويرًا، بناءً على الأهمية النسبية لكل بُعد.

البُعد الأول: فهم البيئة					
مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	تسلسل الفقرة
مرتفع	٢	٠.٨٤١	٣.٨٤	تقوم الوزارة بعملية مسح العوامل البيئية للتقليل من حالة عدم التأكد المتوقعة.	٢٦
مرتفع	١	٠.٧١٠	٤.٠٣	تخصص الوزارة الموارد اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد.	٢٧
مرتفع	٥	٠.٩٢٧	٣.٦٩	تحرص الوزارة على أخذ حالات عدم التأكد البيئي في عين الاعتبار عند اتخاذها لأي قرار.	٢٨
مرتفع	٣	٠.٧٤١	٣.٨٤	تطور الوزارة مسارات مستقبلية بديلة مبنية على معلومات دقيقة عن البيئة الخارجية.	٢٩
مرتفع	٤	٠.٨٨٣	٣.٧٦	تمتلك الوزارة القدرة على معالجة حالات عدم التأكد البيئي المرتبطة بقراراتها الإستراتيجية.	٣٠
مرتفع			٣.٨٣	الوسط الكلي	

البُعد الثاني: بناء الذكاء الجماعي					
مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نص الفقرة	تسلسل الفقرة
مرتفع	٥	٠.٨٩٦	٣.٧٤	تحرص الوزارة على تعزيز فرق العمل كإستراتيجية لإدارة أعمالها.	٣١
مرتفع	٤	٠.٧٦٨	٣.٨٥	تعتمد الوزارة في استقطابها للعاملين وفق معايير التميز للعمل ضمن فريقها.	٣٢
مرتفع	١	٠.٧٢٤	٣.٩٩	تمتلك الوزارة فرق عمل فعالة قادرة على التعامل مع الظروف المتغيرة.	٣٣
مرتفع	٢	٠.٧٨٣	٣.٩١	توفر الوزارة مناخ تنظيمي يدعم الإبداع والتفكير الجماعي.	٣٤
مرتفع	٣	٠.٧٢٠	٣.٩٠	تضع الوزارة خطط تدريبية تسعى من خلالها لتنمية التفكير الإستراتيجي الجماعي.	٣٥
مرتفع			٣.٨٨	الوسط الكلي	

البُعد الثالث: بلوغ الغايات					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
٣٦	تعمل الوزارة على تطبيق بدائل متعددة بغرض تحقيق قيمة مضافة.	٣.٧٥	٠.٨٣٠	٤	مرتفع
٣٧	تمارس الوزارة عملية التعلم المستمر للوصول إلى توليد قيمة أكبر لتحقيق غاياتها.	٣.٨٤	٠.٨٤١	٣	مرتفع
٣٨	تسعى الوزارة إلى وضع أهداف قابلة للقياس.	٤.٠٣	٠.٧١٠	١	مرتفع
٣٩	تسعى الوزارة إلى وضع أهداف محددة بوقت.	٣.٦٩	٠.٩٢٧	٥	مرتفع
٤٠	تعمل الوزارة على وضع أهداف تساهم في تحقيق رسالتها.	٣.٨٤	٠.٧٤١	٢	مرتفع
الوسط الكلي		٣.٨٣			مرتفع

البُعد الرابع: مناقلة الموارد					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
٤١	تمتلك الوزارة القدرة على إعادة تخصيص الموارد واستخدامها بطريقة فاعلة.	٣.٧٦	٠.٨٨٣	٤	مرتفع
٤٢	تحرص الوزارة على تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام والدوائر.	٣.٧٤	٠.٨٩٦	٥	مرتفع
٤٣	تبذل الوزارة جهود متواصلة لحشد الموارد إذا دعت الحاجة إليها.	٣.٨٥	٠.٧٦٨	٣	مرتفع
٤٤	تستطيع الوزارة تدوير العاملين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.	٣.٩٩	٠.٧٢٤	١	مرتفع
٤٥	تحرص الوزارة على تناوب الموظفين بين الوظائف المختلفة عند الحاجة إليها.	٣.٩١	٠.٧٨٣	٢	مرتفع
الوسط الكلي		٣.٨٥			مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

البُعد الأول: فهم البيئة

أظهر الجدول (٨) أن فهم البيئة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية (كأحد أبعاد المنظمة الذكية) جاء بدرجة مرتفعة (وسط كلي ٣.٨٣)، مما يعكس قدرتها على تحليل البيئة المحيطة بفعالية. تصدرت الفقرة (٢٧) ("تخصيص الموارد لمواكبة التغيرات البيئية") المرتبة الأولى (وسط ٤.٠٣)، بينما حلت الفقرة (٢٦) ("مسح العوامل البيئية لتقليل عدم التأكد") في المرتبة الأخيرة (وسط ٣.٨٤).

البُعد الثاني: بناء الذكاء الجماعي

أظهر الجدول (٨) أن بناء الذكاء الجماعي في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية (كأحد أبعاد المنظمة الذكية) حصل على تقييم مرتفع (وسط كلي ٣.٨٨)، مما يعكس قدرتها على تعزيز التعاون المعرفي والخبرات المشتركة لتحسين الأداء. تصدرت الفقرة (٣٣) (فرق عمل فعالة قادرة على التعامل مع الظروف المتغيرة) المرتبة الأولى (وسط ٣.٩٩)، بينما جاءت الفقرة (٣١) (تعزيز فرق العمل كإستراتيجية لإدارة الأعمال) في المرتبة الأخيرة (وسط ٣.٧٤).

البُعد الثالث: بلوغ الغايات

أظهر الجدول (٨) أن بُعد "تحقيق الأهداف" في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية (كأحد أبعاد المنظمة الذكية) حصل على تقييم مرتفع (وسط كلي ٣.٨٣)، مما يعكس كفاءة الوزارة في بلوغ أهدافها أو تجاوزها. تصدرت الفقرة (٣٨) ("وضع أهداف قابلة للقياس") المرتبة الأولى (وسط ٤.٠٣)، بينما جاءت الفقرة (٣٩) ("وضع أهداف محددة زمنياً") في المرتبة الأخيرة (وسط ٣.٦٩).

البُعد الرابع: مناقلة الموارد

أظهر الجدول (٨) أن بُعد "إدارة الموارد" في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية (كأحد أبعاد المنظمة الذكية) حصل على تقييم مرتفع (وسط كلي ٣.٨٥)، مما يعكس كفاءتها في توزيع الموارد بين أنشطتها بشكل فعال. تصدرت الفقرة (٤٤) ("تدوير العاملين ونقل الكفاءات بين الأقسام") المرتبة الأولى (وسط ٣.٩٩)، بينما جاءت الفقرة (٤٢) ("تصميم هيكل تنظيمي يسمح بإعادة توزيع الموارد بمرونة") في المرتبة الأخيرة (وسط ٣.٧٤).

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة، أُستخدم تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) عبر برنامج (SmartPLS 4)، نظراً لملاءمته في تحليل النماذج المعقدة ذات المتغيرات المترابطة، وقدرته على التعامل مع العينات الصغيرة مقارنة بالبرامج الإحصائية الأخرى (Hair et al., 2017).

كما يُعد هذا الأسلوب شائعاً في مجالات كالإدارة والتسويق. قبل اختبار الفرضيات، أُجريت اختبارات إحصائية (مُوضحة في الجدول ٩) لضمان ملاءمة البيانات للتحليل، وفق معايير قياسية.

جدول رقم (٩)

الاختبارات الإحصائية المستخدمة للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي،
وأهم معايير القبول لهذه الاختبارات

الإختبار	معيّار المقارنة
Composite Reliability (CR)	أكبر من (٠.٧٠)
Average Variance Extracted (AVE)	أكبر من (٠.٥٠)
Factor Loading	أكبر من (٠.٧٠)
Discriminant Validity	يجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المُفسّر للبعد أكبر من معامل ارتباطه مع الأبعاد الأخرى
Variance Inflation Factor (VIF)	أقل من (٥)
Goodness of Fit (GOF)	من ٠.١٠-أقل من ٠.٢٥ (جودة نموذج قليلة) من ٠.٢٥-أقل من ٠.٣٦٠ (متوسطة) أكبر من ٠.٣٦٠ (مرتفعة)
Effect Size (F ²)	حجم تأثير كبير إذا كانت قيمته أكبر من ٠.٣٥٠ حجم تأثير متوسط إذا كانت قيمته بين ٠.١٥-٠.٣٥٠ حجم تأثير ضعيف إذا كانت قيمته بين ٠.٠٢-أقل من ٠.١٥ إذا كانت قيمته أقل من ٠.٠٢ هذا يعني عدم وجود تأثير
(Q ²)	يقيس قدرة النموذج على التنبؤ، ولا بد أن تكون أكبر من صفر.
(R ²)	يعتبر معامل التحديد مقياس لقوة النموذج، ومقدار التفسير، كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على قوة النموذج في التفسير، ويعتبر ٠.١٠ هو الحد الأدنى المقبول لقيمة معامل التحديد.

Resources: (Hair et al.,2022)

وفيما يلي توضيح لنتائج هذه الاختبارات:

أُستخدِم مقياس الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE) لضمان موثوقية وصدق

البنود في المقياس البحثي:

الثبات المركب (CR): يقيس اتساق البنود في قياس البناء النظري، ويجب أن يتجاوز (0.70) ليكون مقبولاً (Hair et al., 2022).

معدل التباين المستخرج (AVE): يقيس مدى تمثيل البنود للبناء النظري، ويجب أن يتجاوز (0.50)، مما يشير إلى تفسير أكثر من نصف التباين عبر العامل المشترك. (Field, 2013) (انظر الجدول 10).

الجدول رقم (10)

قيمة الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

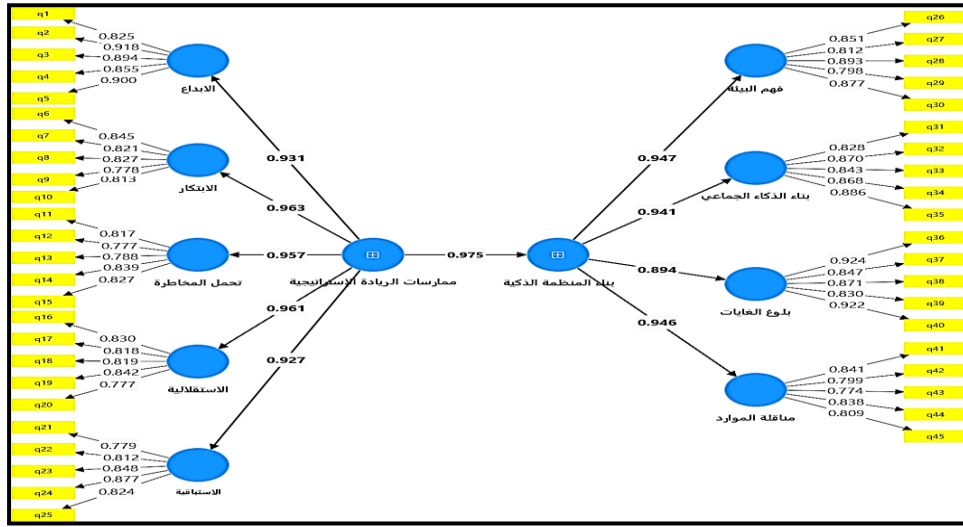
الأبعاد	قيمة الثبات المركب (CR)	معامل التباين المستخرج (AVE)
الإبداع	0.931	0.773
الابتكار	0.879	0.667
تحمل المخاطرة	0.870	0.656
الاستقلالية	0.877	0.668
الاستباقية	0.887	0.687
فهم البيئة	0.901	0.717
بناء الذكاء الجماعي	0.912	0.738
بلوغ الغايات	0.929	0.774
مناقلة الموارد	0.873	0.660

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم الثبات المركب (CR) كانت أكبر من (70%)، وكذلك قيم معدل التباين المستخرج (AVE) كانت أكبر من (50%)، وهذا يشير إلى جودة جيدة للموثوقية والصلاحية لمقاييس الدراسة أو النموذج الإحصائي المستخدم، وهذه القيم مقبولة من الناحية الإحصائية (Chua, 2024).

ثانياً: معاملات التحميل (Factor Loading):

حسب (Hair et al, 2022), يجب أن تكون قيمة معاملات التحميل الفقرات الدراسة أكبر من (٧٠%) ليتم إدخالها في تحليل البيانات الإحصائية، وقد تم استخراج معاملات التحميل لكافة فقرات الدراسة، وكانت حسب الشكل رقم (٢):



الشكل رقم (٢) معاملات التحميل لفقرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4).

ثالثاً: الصدق التمييزي:

الصدق التمييزي يُؤكّد أن بنود المقياس تقيس البُعد المُستهدف دون غيره، ويُتحقق منه بمقارنة الجذر التربيعي للتباين المفسّر (AVE) لكل بُعد مع معاملات ارتباطه بالأبعاد الأخرى، حيث يجب أن يكون الجذر أكبر من تلك المعاملات. الجدول (١١) يُظهر مصفوفة التحقق من الصدق التمييزي للدراسة (Ringle & Gudergan, 2024).

الجدول (١١)

مصفوفة الصدق التمييزي لأبعاد ومُتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0.969															
2	0.87	0.965														
3	0.882	0.787	0.946													
4	0.91	0.87	0.874	0.961												
5	0.5	0.417	0.556	0.525	0.854											
6	0.796	0.716	0.944	0.81	0.52	0.944										
7	0.842	0.748	0.9	0.859	0.554	0.894	0.957									
8	0.885	0.879	0.789	0.886	0.48	0.715	0.752	0.931								
9	0.846	0.74	0.875	0.855	0.479	0.863	0.878	0.747	0.942							
10	0.953	0.879	0.931	0.932	0.526	0.884	0.913	0.883	0.859	0.975						
11	0.907	0.872	0.861	0.901	0.479	0.793	0.859	0.879	0.833	0.929	0.957					
12	0.873	0.772	0.938	0.862	0.565	0.908	0.929	0.779	0.884	0.931	0.872	0.964				
13	0.86	0.757	0.903	0.845	0.504	0.909	0.932	0.758	0.91	0.948	0.856	0.933	0.932			
14	0.963	0.93	0.928	0.817	0.522	0.856	0.887	0.88	0.874	0.791	0.81	0.91	0.89	0.942		
15	0.855	0.756	0.829	0.866	0.698	0.861	0.833	0.772	0.883	0.924	0.854	0.835	0.847	0.902	0.857	
16	0.817	0.812	0.905	0.889	0.5	0.808	0.838	0.82	0.852	0.945	0.896	0.876	0.862	0.786	0.757	0.812

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

رابعاً: معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (٥)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (١٢)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الإبداع	٠.٣٥٧	٢.٨٠٠
الابتكار	٠.٢٢٣	٤.٤٨٤
تحمل المخاطرة	٠.٢٣٢	٤.٣٠١
الاستقلالية	٠.١٩٦	٥.٠٠٠
الاستباقية	٠.٢٧٧	٣.٦٠٦

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

يوضح الجدول (١٢) أن قيم (VIF) لأبعاد المتغيرات المستقلة تتراوح بين (٢.٨-٥)، وقيم التسامح (Tolerance) بين (٠.١٩٦-٠.٣٥٧) (جميعها أعلى من ٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ (مشكلة تعدد الارتباط) بين هذه الأبعاد.

خامساً: **Good of Fit of the Model GoF** جودة النموذج:

تعرف Good of Fit of the Model (GoF) على أنها مقياس التوافق المعتمدة، وهي الوسط الهندسي لكل من متوسط التباين المستخرج (AVE) ومتوسط R-Square للمتغير التابع $GoF = \sqrt{(Average R-square * Average AVE)}$.

الهدف الرئيسي من Goodness of Fit هو تقدير نموذج الدراسة على كل من المستويين، والقياسات والنماذج الهيكلية، مع التركيز بشكل أكبر على الأداء العام للنموذج، توضح معادلة هذا الاختبار معادلة حساب (GoF) التي توفر معايير الجودة لتحديد مستوى قيمة النموذج الجيد. تُظهر المعادلة معادلة حساب (GoF) التي تتضمن الجذر التربيعي ل R-square للبناء الداخلي مضروباً في متوسط جميع AVE، وهي كما يأتي:

$$GoF = \sqrt{R^2 * AVE}$$

الجدول رقم (١٣)

تائج العمليات الحسابية لاختبار (GOF)

متوسط (R ²)	متوسط (AVE)	(AVE) × (R ²)	√(AVE) × (R ²)
٠.٩٥١	٠.٦٢٦	٠.٥٩٥	٠.٧٧١

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

أظهر الجدول (١٣) قيمة مؤشر (GOF) (0.771)، مما يدل على ملائمة جيدة للنموذج الإحصائي وقدرته على تفسير البيانات بدقة. بعد التحقق من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغيرات واتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وضمان صلاحية النموذج، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام

تحليل PLS عبر برنامج SmartPLS 4. شمل التقييم استخراج معاملات Q^2 ، F^2 ، و R^2 لتحليل النموذج البنائي.

أولاً: معامل حجم التأثير (F^2)

الجدول رقم (١٤)

معامل التأثير (F^2)

النتيجة	F^2	المسار
تأثير كبير	١٩.٦١٨	الريادة الإستراتيجية-> بناء المنظمة الذكية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

أظهر التحليل الإحصائي تأثيراً كبيراً للريادة الإستراتيجية على بناء المنظمة الذكية (حجم التأثير: ١٩.٦١٨)، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات الريادة الإستراتيجية يُسهم بشكل مباشر وفَعَال في تطوير المنظمات الذكية.

ثانياً: معامل التحديد (R^2)

الجدول رقم (١٥)

معامل التحديد (R^2)

R^2	المسار
٠.٩٥١	الريادة الإستراتيجية-> بناء المنظمة الذكية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

أظهرت نتائج إحصائية أن الريادة الإستراتيجية تفسر (95.1%) من التباين في بناء المنظمة الذكية، مما يؤكد تأثيرها الكبير كعامل رئيس في نجاحها أو تطورها. وتشير النتائج إلى علاقة قوية بين المتغيرين، حيث يؤدي تعزيز الريادة الإستراتيجية إلى زيادة ملموسة في بناء المنظمة الذكية، والعكس صحيح.

ثالثاً: معامل التنبؤ (Q^2)

الجدول رقم (١٦)

معامل التنبؤ (Q^2)

النتيجة	Q^2	المسار
القيمة مقبولة	٠.٩٥٢	الريادة الإستراتيجية-> بناء المنظمة الذكية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

أظهر التحليل الإحصائي قدرةً عاليةً للمتغيرات المستقلة على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، حيث بلغ معامل التنبؤ (Q^2) (0.952)، مما يشير إلى أن النموذج يفسر (95.2%) من التباين، ويُعتبر ذا قدرة تنبؤية عالية ومقبولاً إحصائياً.

نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تحليل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن؛ إذ يوضح الجدول (١٧) نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (١٧)

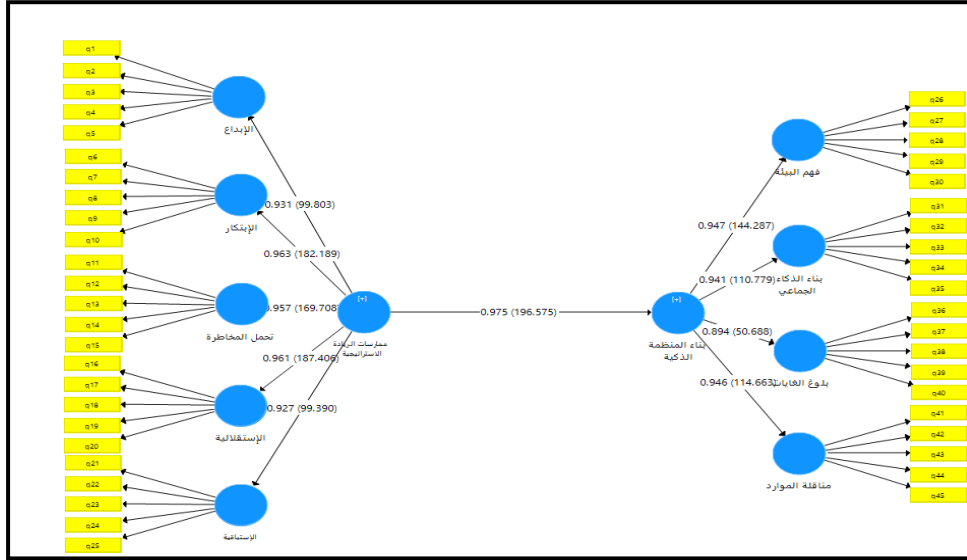
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H_0)

Sig	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
٠.٠٠٠٠	١٩٦.٥٧٥	٠.٠٠٠٥	٠.٩٧٥	ممارسات الريادة الإستراتيجية-> بناء المنظمة الذكية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠.٠٠٥$)

أظهر التحليل الإحصائي أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، حيث بلغ معامل المسار (0.975) وقيمة ($T = 196.575$)، ما يؤكد وجود علاقة قوية ومباشرة بينهما.

وتدعم النتائج رفض الفرضية الصفرية (H0) قبول فرضية الإثبات، مشيرةً إلى أن الريادة الإستراتيجية تُعد محركاً رئيسياً لبناء منظمة ذكية قادرة على التكيف والتطور وفق رؤية المبحوثين.



الشكل رقم (٣): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (H0)

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SmartPLS 4)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

يوضح الجدول رقم (١٨) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

حسب الآتي:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig	R ²
الريادة الإستراتيجية -> فهم البيئة	٠.٨٩٠	٠.٠١٥	٥٩.٠٨٦	٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٣
الريادة الإستراتيجية -> بناء الذكاء الجماعي	٠.٨٧٥	٠.٠٢١	٤١.٨١٦	٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٥

R ²	Sig	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.867	0.000	98.564	٠.٠٠٩	٠.٩٣١	الريادة الإستراتيجية- < بلوغ الغايات
0.887	0.000	116.487	٠.٠٠٨	٠.٩٤٢	الريادة الإستراتيجية- < مناقلة الموارد

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى (Ho1) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في فهم البيئة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

أظهرت الدراسة تأثيرًا إحصائيًا ذا دلالة لممارسات الريادة الإستراتيجية في تعزيز فهم البيئة (الداخلية والخارجية) كأحد مقومات المنظمة الذكية بوزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، حيث بلغ معامل المسار (٠.٨٩٠) وقيمة (T=59.086)، مع تفسير ٧٩.٣% من التباين في فهم البيئة. وبذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (Ho1) وتُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الأثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (Ho2) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء الذكاء الجماعي من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

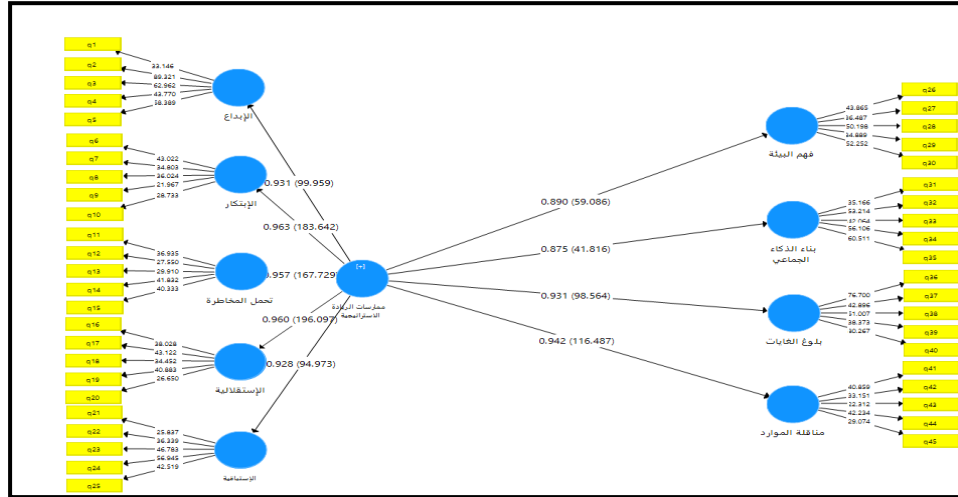
أظهرت الدراسة وجود تأثير إحصائي واضح لممارسات الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الجماعي كأحد ركائز المنظمة الذكية. حيث سجل معامل المسار قيمة مرتفعة (٠.٨٧٥) مع دلالة إحصائية (T=41.816)، مفسرًا ٧٦.٥% من التباين في الذكاء الجماعي. هذه النتائج تدعم فرضية وجود أثر ذي دلالة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتُفند الفرضية الصفرية الثانية (Ho2)، مؤكدة أن تبني الريادة الإستراتيجية يُعزز بيئة تبادل المعرفة وبناء الذكاء الجماعي.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (Ho3) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بلوغ الغايات من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

أظهرت الدراسة تأثيرًا إحصائيًا ذا دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية في بلوغ الغايات، حيث بلغ معامل المسار (0.931) وقيمة (98.564) $T=$ ، مُفسرًا (86.7%) من التباين في بلوغ الغايات. هذه النتائج تدعم فرضية الإثبات (تأثير الريادة الإستراتيجية) وترفض الفرضية الصفرية الثالثة (Ho3)، مؤكدةً أن تبني الريادة الإستراتيجية يعزز بلوغ الغايات الواقعية ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيقها، كأحد ركائز البناء الذكي للمنظمات.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (Ho4) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في مناقلة الموارد من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن.

أظهرت نتائج دراسة في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية تأثيرًا إحصائيًا ذا دلالة عند ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الريادة الإستراتيجية في تحسين مناقلة الموارد، مما يدعم بناء منظمة ذكية مرنة. بلغ معامل المسار (0.942) وقيمة (116.487) $T=$ ، مفسرًا 88.7% من التباين في كفاءة مناقلة الموارد. هذه النتائج تدعم فرضية وجود أثر ذي دلالة للريادة الإستراتيجية، وتدحض الفرضية الفرعية الرابعة (Ho4)، مؤكدةً على أهمية تبني هذه الممارسات لتعزيز كفاءة المنظمات.



الشكل رقم (٤): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية

مناقشة النتائج

ل للوصول إلى الإستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والاعتماد عليها في تقديم جملة من التوصيات التي تُسهم في تطوير مستوى أداء الموظفين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية، ستم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

■ الإستنتاجات المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الإستقلالية، الاستباقية) من وجهة نظر المبحوثين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن؟

أظهرت نتائج الدراسة أن موظفي وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن يمتلكون تصوراً مرتفعاً لأبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث تصدر الإبداع (بمتوسط ٤.٠٩) كأهم بعد، يليه الابتكار (4.04) كتطبيق عملي للأفكار الجديدة، ثم تحمل المخاطرة (3.99) كاستعداد للتحديات، فالاستقلالية (3.98) في اتخاذ القرارات، وأخيراً الاستباقية (3.93) في التخطيط للمستقبل. هذه النتائج تعكس تبني الوزارة لثقافة ريادية داعمة للابتكار، وتتوافق مع دراسة (Alhathli, 2024) التي ربطت بين

الوعي الريادي وتعزيز دور المشاريع الصغيرة في النمو الاقتصادي، مما يؤكد توجه الأردن الفعّال نحو تعزيز ريادة الأعمال كرافدٍ للاقتصاد في ظل التطورات العالمية.

▪ **الإستنتاجات المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما مستوى توافر سمات المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، ومناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن؟

أظهرت نتائج الدراسة وعياً مرتفعاً لدى موظفي الوزارة بأبعاد بناء المنظمة الذكية، حيث تصدر بناء الذكاء الجماعي (بمتوسط 3.88) كأهم بُعد، يليه مناقلة الموارد (3.85) كفاعلية في التخصص، ثم بلوغ الغايات (3.83) كربط الجهود بالأهداف الاستراتيجية، وأخيراً فهم البيئة (3.83) الذي يحتاج لمزيد من التركيز. هذه النتائج تعكس توجهاً قوياً نحو التحول الرقمي والتطور المؤسسي، مع إشارة إلى أهمية تعزيز الاهتمام بالعوامل الخارجية. وتتوافق مع دراسة (Hayder Resen, 2022) التي أكدت دور خصائص المنظمة الذكية (كالتعلم المستمر والتكيف التكنولوجي) في بناء القدرات الريادية للقيادات، حتى في سياقات مختلفة كالعراق، ما يُعزّز جدوى هذه الأبعاد في تحقيق التطور المؤسسي.

▪ **الإستنتاجات المتعلقة بأثر الريادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، بناء الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد) في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة الأردنية.**

أظهرت الدراسة وجود أثر إحصائي معنوي لممارسة الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد)، حيث تعزز هذه الأبعاد تكاملاً عملياً يسهم في مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف والتطور. فالإبداع والابتكار يحسنان فهم البيئة، بينما يدعم تحمل المخاطرة تحقيق الأهداف، وتعزز الاستقلالية الذكاء الجماعي. كما أكدت النتائج تطابقاً مع دراسة (Zawahra & Al-Shoura, 2022) التي ربطت بين السلوك الإبداعي وخصائص المنظمة الذكية في المصارف الأردنية، مشيرةً إلى أن تعزيز هذه الممارسات يُحسن الأداء التنافسي للمنظمات عبر تفعيل الآليات الذكية والريادية بشكل متكامل

■ مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) لممارسة الريادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطرة، الاستقلالية، الاستباقية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها الأربعة (فهم البيئة، الذكاء الجماعي، بلوغ الغايات، مناقلة الموارد)، مؤكدة أن هذه الممارسات ليست مرتبطة فحسب، بل تُعد سبباً رئيسياً في تشكيل المنظمة الذكية. وتُبرز النتائج ضرورة تطبيق جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية بشكل متكامل، وليس التركيز على بُعد واحد، مما يُقدم دليلاً قوياً على أن الاستثمار في هذه المبادئ يُعزز مرونة المنظمة وقدرتها الابتكارية والتكيف مع التغييرات، ويُعد استثماراً استباقياً في مستقبلها. من خلال هذا النهج الشامل، يمكن للوزارات والمنظمات تحقيق تحول ذكي وفعال، قادر على مواكبة التحديات الديناميكية.

■ التوصيات

- ١- ينصح الباحث بأن تركز وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن على استثمار مواردها في برامج تدريبية شاملة ومستمرة، لتعزيز السلوكيات الريادية لدى موظفيها، لضمان تحقيق نتائج إيجابية في تعزيز الابتكار والريادة داخل الوزارة.
- ٢- العمل على تبني مزيج من الأدوات الكمية والنوعية لقياس الأداء من قبل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن، عبر دمج هذه الأدوات ضمن نظام إدارة أداء شامل يستخدم التكنولوجيا الحديثة لتحليل البيانات وقياس الإنجازات بشكل دوري.
- ٣- القيام بتنظيم ورش عمل ومناقشات مفتوحة مع الموظفين، من قبل وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة في الأردن في مختلف المستويات، لتبادل الأفكار حول الاستراتيجيات المستقبلية والابتكارات الرقمية، وهذه الورش تعزز من روح التعاون والتفاعل مع الفرق.
- ٤- التركيز على إنشاء حاضنات أعمال رقمية داخل الوزارة، لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار ريادية مبتكرة، ولتحسين الخدمات الحكومية الرقمية، بحيث يمكن تقديم دعم مالي، وتقني، واستشاري لهذه المشاريع لتساعد الموظفين على تحويل أفكارهم إلى حلول عملية.
- ٥- العمل على زيادة تطوير مسارات وظيفية ريادية، تشجع الموظفين على الانتقال من الوظائف التقليدية إلى أدوار ريادية في مشاريع ابتكارية داخل الوزارة، هذه الأدوار يمكن أن تتضمن مسؤوليات ريادية الأعمال داخل الفرق الرقمية لتطوير مشاريع جديدة.

قائمة المراجع

- Alayoubi, M., Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(3), 1–17.
- Al-Assam, H., & Al-Fatlawi, M. (2022). Contributions of Artificial Intelligence Technologies in Strategic Enhancement: A Descriptive Analytical Study at Najaf Al-Ashraf International Airport 2021. *Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics*, 18(1), 157–179.
- Alhathli, N. S. (2024). The Impact of Entrepreneurial Awareness on Small and Medium Enterprises in the light of the Requirements of the National transformation Program. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)*, 8(4), 24–48.
- Al-Samman, T. (2020). Building Smart Organizations Through Leadership Strategies and Their Role in Crisis Management: An Analytical Study of a Sample of Mosul University Colleges. *Journal of Tanmiyat al Rafidain*, 39(126), 40–61.
- Ali, A., Amin, & Al-Sharif, A. (2023). The Role of Information Systems in Building Smart Organizations: An Applied Study on the Yemen Customs Authority. *Sana'a University Journal of Humanities Sciences*, 2(1), 278–238.
- Ali, A., & Mohamed, A. (2023). The role of information systems in building smart organizations: An applied study on the Yemen Customs Authority. *Sanaa University Journal of Humanities Sciences*, 2(1), 238–278. (In Arabic)
- Ayed, A.A., Tayel, I.I. (2023). The Role of Strategic Change in Supporting Sustainable Competitive Capability in Hospitals of Menoufia Governorate: An Applied Study. *The Scientific Journal of Business Research*, 2(2), 518-566.
- Azawi, G. Arzouki. (2013). The use of business intelligence systems in human capital development: An exploratory study of a sample of employees in the Ministry of Health. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9(28), 49-74

- Bakalov, L. (2018). Smart Management of the business Organizations-Transition from Process-Oriented towards an Analytical tool set. *International Journal Information Models and Analyses*, 1(7), 59–64.
- Bakhshian, A., Hamidi, F., & Ezati, M. (2011). Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers. *Journal of Mathematics and Computer Science*, 03(04), 413–421. [doi:10.22436/jmcs.03.04.07](https://doi.org/10.22436/jmcs.03.04.07)
- Bashqali, M. M. (2024). The Mediating Role of Strategic Alignment in Enhancing the Relationship between Strategic Architecture Requirements and Strategic Creativity: Survey of Opinion among Administrative Leaders in Duhok Technical University. *The Academic Magazine of Norooz University*, 13(10), 1235-1252.
- Bayraktar, H., Bayar, D. Y., Kara, B., & Bilgin, G. (2020). Leveraging Maturity Assessment to Choose the Right Application for Smart Cities: Turkey's Approach. *International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 44, 137–142. [https:// doi. org/ 10.5194 /isprs-archives-XLIV-4-W3-2020-137](https://doi.org/10.5194/isprs-archives-XLIV-4-W3-2020-137)
- Brixiová, Z., Kangoye, T., & Said, M. (2020). Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance. *Economic Modelling*, 85, 367–380. [doi: 10.1016/j.econmod.2019.11.006](https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.11.006)
- Burkov, V. N., Burkova, I. V., Gelrud, Y. D., & Loginovskiy, O. V. (2016). Smart Management Methods and Mechanisms of Industrial Enterprises and Organizations. *Bulletin of the South Ural State University Ser Computer Technologies Automatic Control & Radioelectronics*, 16(3), 93–101. [doi: 10.14529/ctcr160310](https://doi.org/10.14529/ctcr160310)
- Chang, H. J., & Wang, H. B. (2013). A Case Study on the Model of Strategic Entrepreneurship. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 30-44.
- Chua, Y. P. (2024). *A Step-by-Step Guide to SMARTPLS 4: Data Analysis using PLS-SEM, CB-SEM, Process and Regression*. Research tree Education, Kuala Lumpur.

- Dawood, I., & Alkshali, S. J. (2022). The impact of intellectual capital on smart organization in AlBashir hospital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1). [doi:10.6007/ijarbss/v12-i1/12092](https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i1/12092)
- El-Nabi, A., & Moussa, F. (2023). The Role of knowledge Management Practices in Achieving Creativity and Innovation -a Case Study of the Naftal Corporation - Ghardaia. *Horizons Journal of Economic Studies*, 8(2), 53–68.
- Faroun, M., Al-Onaizi, S., & Al-Khalidi, A. (2015). Building Human Resource Capabilities and Their Role in Developing the Model of Smart Organizations: An Applied Study in Mobile Telecommunications Companies in Iraq (Zain Iraq, Asiaccell, Korek). *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 36(1), 139–161.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock “N” Roll*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.
- França, A., Bagheri, M. (2021). Knowledge Spillovers and Strategic Entrepreneurship Revisited: Review, *Handbook of Research on Nascent Entrepreneurship and Creating New Ventures*.
- Global Entrepreneurship Monitor-GEM. (2021). See *Global Entrepreneurship Monitor, GEM Global Report*, Babson College.
- Goorha, P., & Mohen, V. (2016). Towards a Theory of Smart Institutions. *Journal of Economic Structures*, 15(5), 1–23.
- Gürler, S., & Sağsan, M. (2019). Universities as Smart Organization and Green Innovation Strategy: A Theoretical Framework for North Cyprus. *ACI*, 19. [doi:10.34190/IKM.19.034](https://doi.org/10.34190/IKM.19.034).
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2024). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2e)*. Sage.
- Hasan, S., & Mustafa, S. (2023). Utilizing Strategic Leadership to Enhance Marketing Capabilities: A Survey Study of the Perspectives of Employees at Northern Cement Company. *Journal of Business Economics*, 4(1), 131–149. (In Arabic)
- Hussein, Q. (2013). The Role of Entrepreneurial Characteristics in Enhancing Organizational Commitment. *Al-Ghreeb Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9(26). (In Arabic)
- Hussain, J. (2022). The Impact of Strategic Leadership on Entrepreneurial Performance. An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in The Union Company for Food Industries Ltd. *Journal of University of Babylon*, 31(4), 76–87.
- Ibrahim, M. A. E.-M. M. (Ed.). (2024). The Impact of Organizational Agility on Strategic Leadership in Saudi Banks. *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Researches*, 5(1), 1–37. (In Arabic)
- Ismail, J., Shabat, & Al-Masri, N. (2019). The Role of Strategic Leadership Dimensions in Enhancing Organizational Memory: A Field Study on Ooredoo Palestine Mobile Telecommunications Company. *Islamic University Journal of Economic and Administrative Studies*, 33(23).
- Jaid, S. (2024). The Impact of Strategic Leadership on Building Smart Universities: The Moderating Role of Strategic Intelligence. *Journal of Financial and Commercial Research*, 25(3), 479–517. (In Arabic)
- Jamil, I., & Nagy, M. (2024). Management of Administrative Negotiation and Its Impact on Smart Organizations: An Applied Study at the Middle Technical University. *Journal of Leadership in Finance and Business*, 5(2), 23–31. (In Arabic)
- Jameel, A., & Jarjari, R. S. (2021). The Role of Strategic Entrepreneurship Dimensions in achieving Strategic Success: A Study of the View of a

- Sample of the Administrative Leaders at the Directorate of Health Duhok Kurdistan, Iraq. Iraq. Journal of Tanmiyat Al Rafidain, 40(131), 9–38.
- Jumaa, H., Najlaa, & Al-Sadat, N. (2023). Role of Green Training and Development in Building the Smart Organization (A Field Study on Pharmaceutical Companies in Egypt). The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 14(3), 897–921.
 - Jumaa, N., & Al-Kaabi, S. (2022). The Smart Organization and Its Impact on Mitigating the Effects of Organizational Alzheimer's. Journal of Economic Sciences, 17(66), 234–264. (In Arabic)
 - Kahrabaji, M. (2022). Strategic Foresight and Its Role in Achieving Strategic Leadership: A Survey Study of Leaders' Perspectives at Ninawa Technical Institute. Journal of Business Economics, 3(6), 273–293. (In Arabic)
 - Khrisat, D., & Darwazeh, S. (2023). The Impact of Smart Organizations on Methods of Crisis Management at the Greater Amman Municipality. Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities, 23(3), 763–780.
 - Khrisat, D., & Alnjar, F. (2022). Impact of Intelligent Organizations on Sustainable Competitive Advantage: Mediating Role of Social Media at Insurance Companies in Jordan. Al Mithqal Journal for Economic & administrative Science, 8(1), 113-153.
 - Khreibish, A. (2011). Strategic Analysis of Michel Crozier's Work. Journal of Damascus University, 27(1), 573–599.
 - Li, C., Ahmed, N., Qalati, S. A., Khan, A., & Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: The mediating and moderating role of business start-up and government regulations. Sustainability, 12(5), 1822. doi:10.3390/su12051822
 - Mahdi, R., & Atheer, A. (2023). The Role of Strategic Leadership in Building Organizational Attractiveness. Journal of Leadership in Finance and Business, 4(3), 23–31. (In Arabic)
 - Mustafa, S., & Mohammed, J. (2023). The Role of Knowledge Management Processes in Building Smart Organizations: An Analytical Study of Opinions

- from a Sample of Employees in the Passport and Residency Departments in Sulaymaniyah Governorate. Georgian University Scientific Journal - Sulaymaniyah, 7(2), 271–296. (In Arabic)
- Nasseri, T., & Kazim, A.-Q. (2020). Organizational Entrepreneurship within the Framework of Strategic Leadership Practices: A Field Study in the Ministry of Oil - Oil Projects Company. Journal of University of Baghdad for Administrative and Economic Sciences, 22(87), 191–212. (In Arabic)
 - Noaman, D. (2023). Strategic Awareness and Its Relationship to Achieving Strategic Leadership: A Case Study (Iraqi Trade Bank (TBI) Erbil Branch). Journal of Sustainable Studies, 5(4), 407–432. (In Arabic)
 - Otaibi, D. (2020). Strategic Leadership for Improving Institutional Performance in Educational Administrations in Saudi Arabia. Rashid Library.
 - Priadana, S. Sudars, A. Mogi, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership on Competitive Strategy and Business Performance: Evidence from Indonesian SME's, Annals of R.S.V.B, 25(4).
 - Qadah, F., & Al-Nasour, B. (2019). The Impact of Smart Organization Characteristics on Enhancing Innovation: An Applied Study in the Telecommunications and Information Technology Sector in Jordan. Al-Muthqal Journal of Economic and Administrative Sciences, 6(1), 183–218. (In Arabic)
 - Rawadhia, W. (2023). The Impact of Strategic Entrepreneurial Orientation on the Strategic Performance of Jordanian Governmental Universities. Mutah Journal of Humanities and Social Sciences, 8(4), 77–116. (In Arabic)
 - Rybarova, Daniela. (2020). Creative Industry as a key creative component of the Slovak economy" 1University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovak republic. SHS Web of Conferences.74(0),3009.
 - Robert M. Groves, Floyd J. Fowler Jr., Mick P. Couper, James M. Lepkowski, Eleanor Singer, Roger Tourangeau.(2009). Survey Methodology. Wiley; 2nd edition.

- Samia, P. (2019). The Role of Creativity and Innovation in Enhancing the Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises: A Case Study of Mami Soft Drink Company. Setif, Algeria. (In Arabic)
- Samia, P. (2019). The Role of Creativity and Innovation in Enhancing the Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises: A Case Study of Mami Soft Drink Company. Setif, Algeria. (In Arabic)
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Shabat, I. (2019). The Role of Strategic Leadership Dimensions in Enhancing Organizational Memory. Palestine, 33. (In Arabic)
- Shareef, A. (2023). The Role of Strategic Analysis in Building Smart Organizations: An Analytical Study of the Opinions of Managers in a Sample of Private Hospitals in Erbil City. The Scientific Journal of Jihan University - Sulaymaniyah, 7(1), 305–332.
- Sinisa, M. A. (2017). Specific aspects of strategic entrepreneurship in family companies and non-family companies. Journal of Process Management – New Technologies, 5(1), 37-42.
- Suweid, J. A. (2024). The Reality of Practicing Strategic Leadership in Fitness Center Management in the Kingdom of Bahrain. Journal of Sports Science Applications, Faculty of Physical Education, 3(119), 91–117. (In Arabic)
- Zu'bi, H., & Nawasreh, M. (2019). Strategic Perspective on Intelligent Organizations. In Dar Wael for Publishing and Distribution. Amman.
- Zubi, A. (2016). Entrepreneurship: The industry of the 21st Century. Dar Al-Kitab Al-Jami'i, Jordan.
- Zawahira, A., & Al-Shoura, M. (2022). The Impact of Creative Behavior on Smart Organizations: The Moderating Role of Cloud Computing in Jordanian Commercial Banks. Al-Mithqal Journal of Economic, Administrative Sciences, and Information Technology, 8(1), 113–153.