



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Role of Entrepreneurial Networking in Enhancing Strategic Sustainability: A study of the opinions of a sample of managers in manufacturing companies for the production of construction materials in the Kurdistan Region-Iraq

Aveen Mohammed Salih Ahmed^{*A}, Alvin Nadher Aldawod^B, Wirya Najm Rashid^C

^ACollege of Administration and Economics, University of Zakho, ^BCollege of Administration and Economics, University of Duhok, ^CCollege of Administration and Economics, University of Sulaimani

Keywords:

Entrepreneurial networks, sustainability, strategic sustainability.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 03 Mar. 2023

Accepted 19 Mar. 2023

Available online 31 Mar. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Aveen Mohammed Salih Ahmed

College of Administration and Economics,
University of Zakho



Abstract: This study aims to identify the correlation and effect between the entrepreneurial networking types and strategic sustainability in a number of manufacturing companies for the production of construction materials in the Kurdistan Region – Iraq. To achieve the research aim, three hypotheses were developed; the first indicates that there is a significant correlation between entrepreneurial networking types and strategic sustainability; the second indicates that entrepreneurial networking types significantly impact strategic sustainability; the third indicates that there are significant differences among the companies considered towards the study variables according to the personal characteristics of the participants. Using a non-random sample technique, the questionnaire was distributed to managers in the considered companies; 440 questionnaires were valid for the analysis. The study used a group of statistical tools to analyze data by employing the (SPSS) and (Amos) software. The study reached a set of conclusions, including that entrepreneurial networking (represented by social, business-focused, and inter-organizational strategic networks) in the considered companies contributes to achieve strategic sustainability that require an economic, environmental, and social orientation. In light of the results of the present study, the researchers suggest a number of recommendations, including that the considered companies need to strengthen their entrepreneurial networks and make good use of their social, business, or strategic relationships with other organizations.

دور الشبكات الريادية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المواد الانشائية في إقليم كردستان – العراق

وريا نجم رشيد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة السليمانية

ألفن ناظر الداود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة دهوك

أفين محمد صالح أحمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة زاخو

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أنواع الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في إقليم كردستان العراق. وكألية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية؛ ووجود تأثير معنوي لأنواع الشبكات الريادية في الاستدامة الاستراتيجية؛ ووجود فروقات معنوية لدى الشركات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين. وقد اختارت الدراسة عينة غير عشوائية، وتم توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين وهم المديرين في الشركات المبحوثة وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (440) استمارة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باعتمادها على برنامج (SPSS) و(AMOS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات منها أن الشبكات الريادية (المتتمثلة بالشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال والشبكات الاستراتيجية بين المنظمات) في الشركات المبحوثة تساهم في إحداث الاستدامة الاستراتيجية التي تتطلب توجهاً اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، منها ضرورة حرص الشركات المبحوثة على تقوية شبكاتها الريادية والاستفادة بشكل جيد بما تملكه من علاقات سواء الاجتماعية أو الاعمالية أو الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الشبكات الريادية، الاستدامة، الاستدامة الاستراتيجية.

المقدمة

نتيجة للتغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة وزيادة الوعي العام في العالم بالأخطار الناجمة عن تدهور النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية، بدأت الشركات (وخاصة الصناعية) باعتماد مختلف الأدوات والطرق التي من شأنها معالجة هذه المشاكل والمضي قدماً نحو التفوق والتميز اللذان يضمنان استمراريتهما ونموها. ومن هنا توجهت هذه الشركات إلى اعتماد مفاهيم ومداخل إدارية حديثة ومن بين هذه المداخل الاستدامة الاستراتيجية (Snellman & Hakala, 2020: 79). ومن ناحية أخرى، فإن استخدام الشبكات الريادية يعد مفتاح الانفتاح للوصول إلى الموارد الأخرى لأنها تسهل التواصل بين الأشخاص والمنظمات الذين لديهم روابط شبكية، وهذا بدوره سيكون أحد أهم الأسباب لاقتناص المزيد من الفرص (Ombaka et al., 2020: 42) التي تساهم في ضمان الاستمرارية والتفوق في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال.

ما سبق طرحه يقترح بأن الشبكات الريادية قد يكون مدخلاً وبوابة لاستمرارية وبقاء مختلف أنواع الشركات ومن ضمنها الشركات الصناعية. علماً أن هناك متغيرات أخرى تساهم في

تحقيق الاستدامة. واحدة من هذه المتغيرات (وفقاً للدراسة الحالية) قد تكون الاستدامة الاستراتيجية. لذا فإن هدف الدراسة الحالية هو الإجابة على السؤال الآتي: هل تساهم الشبكات الريادية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في إقليم كردستان العراق؟

للإجابة عن السؤال أعلاه، ستتم مراجعة الدراسات السابقة وعرض المنهجية في بادئ الأمر. ثم ستتم مناقشة الأدبيات المتعلقة بكل من الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية. وبعد ذلك سيتم التطرق إلى النتائج التي تم التوصل إليها. وأخيراً سيتم عرض الاستنتاجات والمقترحات الخاصة بالدراسة الحالية.

١. مراجعة دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

١-١. **مراجعة دراسات سابقة:** تم طرح موضوعي الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية من قبل عدد من الباحثين؛ في هذا القسم سيتم مراجعة بعضاً من هذه الدراسات. بالنسبة للشبكات الريادية، من خلال مقابلات مع 255 من أصحاب الشركات المتوسطة الحجم في كينيا، قام (Kirimi 2021) بمحاولة بيان أثر الشبكات الريادية في الأداء المالي للشركات المتوسطة الحجم داخل كينيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للشبكات الريادية في الأداء المالي في الشركات المتوسطة الحجم في كينيا. أما (Ombaka et al. 2020) فقد قاموا بفحص تأثير الشبكات الريادية على أداء المشاريع الصغيرة والمتناهية الصغر التي يمتلكها الشباب في مجال الزراعة في كينيا. واقتصرت الدراسة على 135 شركة مملوكة للشباب حيث تم اختيار 357 موظفاً من مالكي ومديري المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر وموظفي الإدارة العليا، وكشفت نتائج الدراسة أن الشبكات الريادية لها تأثير كبير على أداء المشروعات الزراعية التي يمتلكها الشباب.

ومن خلال دراسة الشبكات الريادية والتوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، قام (Abu-Rumman et al. 2021) بتصميم استبانة تمت الإجابة عليها من قبل (100) شركة صغيرة ومتوسطة لجمع البيانات، وتوصلوا إلى أن الشبكات الريادية تؤثر تأثيراً إيجابياً كبيراً على التوجه الريادي. علاوة على ذلك، كان الدور الوسيط للقدرات الديناميكية مهماً في كلتا العلاقات. أي أن الشركات المبحوثة يجب أن يطوروا شبكات قوية وأن يأخذوا في الاعتبار التحالفات الاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية. أما (Ruokamo 2019) فقام بدراسة فهم كيفية تطوير التعاون بين الشركات في الشبكات الريادية، وتقديم نظرة ثاقبة حول تقييم كيفية تأسيسها. وتم جمع البيانات التجريبية في سبع مقابلات شبه منظمة ومن مصادر ثانوية أخرى. كشفت نتائج هذه الدراسة أن تطوير التعاون بين الشركات في شبكة كبيرة وغير متجانسة أمر غير محتمل ويجب أن يكون هناك ما يكفي من أوجه التشابه بين الجهات الفاعلة بحيث يكون تطوير التعاون ممكناً. ومن خلال استبانة تمت الإجابة عليها من قبل 250 مستجيب، قام (Mwakalobo et al. 2019) بتحديد أثر الكفاءة الاجتماعية في أنواع الشبكات الريادية التي شكلتها الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال أدلة تجريبية من الشركات الصغيرة المصنعة في تنزانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن عدداً من أبعاد الكفاءة الاجتماعية لها تأثير كبير على تكوين الشبكات الريادية، وإن الكفاءة الاجتماعية لها تأثير في تحديد نوع وحجم الشبكات الريادية التي تشكلها هذه الشركات.

أما بالنسبة للاستدامة الاستراتيجية، قام (Abdullahi et al. 2021) بتحديد أثر الدعم التنظيمي والأداء الريادي المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدور الوسيط لتوجه الاستدامة الاستراتيجية. وكشفت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء

الريادي، وإن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي في الريادة المستدامة وأداء الأعمال بين الشركات الصغيرة والمتوسطة. وحاول (Snellman and Hakala (2020 تقديم أساليب ابتكارية تساعد المنظمات في بناء مستقبل أفضل مما هو متوقع حالياً، من خلال مقابلة مع ٢٣ من مالكي ومديروها في فنلندا، كشفت نتائج الدراسة أن العاطفة تحمل رسائل مهمة يراقبها القادة وقيمونها أثناء اتخاذهم للقرارات، كما أن العاطفة هي نوع من البوصلة الأخلاقية التي تكمل التفكير في اتخاذ قرارات الاستدامة الاستراتيجية من خلال عناصرها الثلاثة النوعية الاستشعار والاختيار. ولاستكشاف التواصل المستدام للمنظمات الثقافية المتنوعة بشكل تجريبي.

وقام (Hall (2019 بإجراء مقابلات مع ثلاث منظمات ثقافية في هولندا. توصلت الدراسة إلى أن نظرية الممارسة هي منهج مفيد لدراسة اتصالات المنظمات، وإن إجراءات هذه المنظمات الثقافية متنوعة مع وجود مكونات مشتركة. وبالتالي، يتعين على الشركات المبحوثة المشاركة في أنواع اتصالات الاستدامة الاستراتيجية والعمل نحو التحول المجتمعي. وساعد المنهج الكمي لإجراء دراسة (Diener and Špacek (2019 التي ركزت على تحليل التقارير الإلزامية المتعلقة بالاستدامة مع التركيز بشكل خاص على التقارير الاستراتيجية، وتحليل وتفسير تصور بيئة السوق المتغيرة من خلال الرقمنة في القطاع المصرفي. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك الرقمية، وبيئت النتائج أن من ضمن متطلبات مبدأ الاستدامة المنصوص عليها قانونياً تهتم البنوك جزئياً وليس كلياً بالإبلاغ عن الرقمنة. ومن خلال اتباع المدخل الكمي، قدم (Wagner and Svensson (2014 إطار عمل لوصف نموذج استدامة الأعمال التحويلية (TBS) لأصحاب المصلحة ومصادر ممارسات الأعمال التجارية المستدامة مع واجهة وعقدة التبادل لبقايا الموارد. وتكون مجتمع الدراسة من أربع صناعات مختلفة، وكشفت النتائج أنه يمكن للمديرين استخدام نموذج TBS لتخطيط وتنفيذ وتقييم الممارسات لتقديم نظرة شاملة لأنشطة الأعمال المستدامة التي تدعم تطوير الشركة وشبكاتها.

يتضح من تقييم الدراسات السابقة ما يأتي:

- أ. عدم وجود أي دراسة تربط بين الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية. على هذا فإن الدراسة الحالية سوف تضيف إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية والريادة.
 - ب. أغلب الدراسات السابقة طبقت في بيئات وأماكن تختلف عن الدراسة الحالية، ونظراً لاختلافات البيئات التي أجريت فيها الدراسات السابقة عن البيئة العراقية عامة وبيئة إقليم كردستان العراق خاصة. ولهذا يصعب تعميم نتائج الجهود المعرفية السابقة على الشركات الصناعية العاملة في إقليم كردستان العراق. على هذا فإن الدراسة الحالية ستبين مدى إمكانية تعميم بعض من النتائج السابقة الذكر على الشركات الصناعية.
 - ج. ستسهم الدراسة الحالية في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية تطور وتقديم العلاقة فيما بينها في مخطط فرضي شامل، بحيث يساهم في تحديد الخطوط الأولية لتطبيق هذه المفاهيم في الشركات الصناعية في الإقليم.
 - د. أغلب الدراسات السابقة اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وهذا ما اعتمدته الدراسة الحالية.
- ٢-١ مشكلة الدراسة: أولت الأدبيات الإدارية اهتماماً كبيراً ومتزايداً لمواضيع الاستدامة في السنوات الأخيرة لما لها من أهمية كبيرة لمختلف أنواع المنظمات ولما تتضمنه من تفاصيل وأفكار من شأنها جعل المعرفة التي ينتجها الباحثين أكثر منفعة وأكثر لفتاً لانتباه الأكاديميين من مختلف

التخصصات، وهذا ما دفع بالباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والريادة إلى إجراء العديد من الأبحاث حول الاستدامة (بما في ذلك الاستدامة الاستراتيجية)، ولكن مع ذلك لم يتمكنوا إلى هذه اللحظة من إعطاء صورة كاملة عن الاستدامة الاستراتيجية. وبالتالي، يمكن القول إن هذا الموضوع لا زال بحاجة إلى المزيد من الأبحاث والدراسات التي من شأنها أن تضيف الكثير لأدبيات الاستدامة.

ومن أجل التحول نحو الاستدامة الاستراتيجية يتطلب وضع الاستدامة في قلب نموذج أعمال المنظمة كمحرك أساسي ورئيسي للتحول الاقتصادي والبيئي والاجتماعي وفحص قابليتها للتطبيق في المستقبل من خلال تبني بنى تحتية جديدة والاستعداد للتغيير من أجل الاستجابة الاستباقية للتغيرات البيئية والتحديد المبكر لفرص الابتكار والتطوير (Abdullahi, et al., 2021: 53)، وهذا ما قد يتحقق من خلال اعتماد العديد من الأدوات الريادية والاستراتيجية، منها اعتماد الشبكات الريادية التي قد تكون إحدى الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية، حيث يمكن للمنظمات وخاصة تلك التي تهتم بالاستدامة تبني مثل هذا النوع من الشبكات عند العمل في بيئة عمل ديناميكية لمعالجة معدل النمو المنخفض ومعدل الفشل المرتفع للمنظمات، وذلك لأن هذه الشبكات توفر إمكانية الوصول إلى الفرص والأسواق والأفكار والمعلومات والمشورة والموارد الأخرى (Wanambisi, et al., 2019: 1).

بعد إجراء العديد من المقابلات¹ مع المديرين في عينة من الشركات المبحوثة، تبين أن التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في وقت الحاضر نتيجة المنافسة الشديدة والبيئة السريعة التغير يفرض على الشركات بصورة عامة والشركات الصناعية منها بصورة خاصة أن تبحث عن وسائل وطرق جديدة وبشكل سريع حتى تصبح قادرة على مواجهة المنافسة ولتواكب العصر ومتطلباته. حيث إن الشركات الصناعية العاملة في الاقليم تواجه الكثير من التحديات أهمها تزايد عدد هذا النوع من الشركات في الاقليم وبالتالي تزايد حدة التنافس، وعدم وجود القيود الكافية على المنتجات المشابهة المستوردة، وتزايد صعوبات التمويل وتحصيل الديون بسبب عجز النقد في السوق، وكذلك عدم توافر كافة التقنيات المطلوبة لتطوير العملية الانتاجية، وقلة تحصيل على الوقود والمواد البديلة لتقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، لذا يجب على هذه الشركات أن تبذل قصارى جهدها لتطوير امكاناتها الالية والتقنية والبشرية.

ما سبق طرحه يؤكد على وجود مشكلة بحثية ميدانية، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات في مجال الدراسات الاستراتيجية والإدارية، وبالتالي يمكن القول بأن هناك مشكلة فكرية وميدانية تستحق البحث والمعالجة وتتمثل هذه المشكلة في وجود قصور واضح في معرفة أهمية الاستفادة من منافع الشبكات الريادية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية لدى الشركات قيد الدراسة. وعلى هذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

أ. ما مستوى استخدام الشبكات الريادية من قبل الشركات المبحوثة؟

ب. ما مستوى قيام الشركات بالعمل وفقاً لتوجهات الاستدامة الاستراتيجية؟

ج. هل توظف إدارة الشركات المبحوثة شبكاتها الريادية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية؟

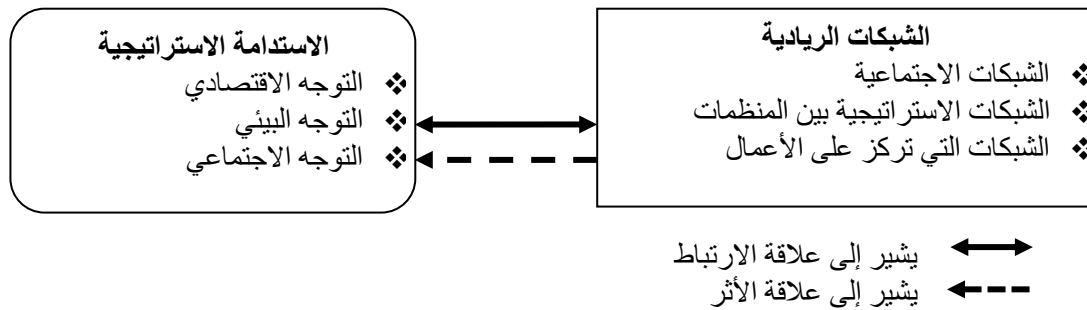
١-٣. أهمية وأهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في اقليم كردستان. وهنا تبرز

¹ الهدف من هذه المقابلات هو تحديد المشكلة الميدانية للدراسة الحالية.

أهمية الدراسة الحالية في كونه يتناول موضوعاً لم يتطرق له الباحثون بالشكل الكافي (وهذا ما تم التوصل إليه أثناء مراجعة الأدبيات)، وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تضيف إلى أدبيات كل من الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية. كما لم يتسنى للباحثين الاطلاع على أي دراسة عربية تناولت هذين المفهومين معاً، ولهذا فانه من المتوقع أن تشجع هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية والريادة بدراسة هذين المفهومين وربطهم بمتغيرات أخرى وبالتالي برز أهميتهم نظرياً وعملياً. لهذه الدراسة أهمية ميدانية أيضاً كونها تتناول مواضيع تتعلق بالاستدامة والريادية في سياق الدول النامية. حيث إن هناك حاجة ملحة ومتزايدة لإجراء الدراسات المتعلقة بالريادية والاستدامة في الدول النامية لما يمكن أن تساهم به من تنمية اجتماعية واقتصادية وبيئية.

٤-١. أنموذج الدراسة وفرضياتها

٤-١-١. أنموذج الدراسة: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة الحالية في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي يظهر علاقات الارتباط والتأثير بين الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة والتي سوف يتم تثبيت تحقيقها من عدمها وفق نتائج التحليل الإحصائي. وتم تصميم الانموذج بالاعتماد على أنواع الشبكات الريادية (الشبكات الاجتماعية والشبكات التي تركز على الأعمال والشبكات الاستراتيجية بين المنظمات) التي تمثل المتغير المستقل وأبعاد الاستدامة الاستراتيجية (التوجه الاقتصادي والتوجه البيئي والتوجه الاجتماعي) والتي تمثل المتغير المعتمد كما هو موضح في الشكل رقم (١).



الشكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثون اعتماداً على دراسات (Herat & Wijesinghe, 2019) و (Emamisaleh & Taimouri, 2021) و (والداؤد، ٢٠٢٢)

٤-١-٢. فرضيات الدراسة: تستند الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين، وهي على النحو الآتي:

- أ. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل نوع من أنواع الشبكات الريادية وبين الاستدامة الاستراتيجية.
- ب. الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر الشبكات الريادية معنوياً في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة. وتنبثق عنها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل نوع من أنواع الشبكات الريادية في التموضع الاستراتيجي.
- ج. توجد فروقات معنوية لدى الشركات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين.

٢. الإطار النظري

٢-١. الشبكات الريادية: تعرف الشبكات الريادية بأنها المفتاح للوصول إلى الموارد الأخرى، لأنها تسهل التواصل بين الأشخاص الذين لديهم روابط شبكية (Tjandrawati & Pandowo, 2020: 659-660). حيث تعمل العلاقات الديناميكية والمتغيرة للشبكات الريادية كتكوين هيكل يمثّل البناء الاجتماعي للبيئة الريادية (Pinheiro da Silveira et al., 2020: 2)، وبالتالي توفر الشبكات الريادية بوابة لاكتشاف الفرص المبتكرة وتنفيذها خارج العلاقات المحددة وخارج إستراتيجية المنظمة (Azmi et al., 2019: 266).

وتبرز أهمية هذه الشبكات في أنها تساعد في تحقيق أداء أفضل للمنظمات (Cho & Lee, 2018: 124; Jiang et al., 2018: 124; Franco, 2020: 8;) وكذلك تعمل على تسريع عملية إنشاء أنشطة الأعمال الجديدة وتطويرها وكذلك تساهم في استكشاف الفرص المبتكرة (Omar et al., 2020: 89; Jiang et al., 2018: 55). وكذلك تساعد هذه الشبكات على سرعة الوصول إلى المعلومات وتقديم الدعم الاجتماعي والتحفيز المالي والمادي التي تسهل قدرة المنظمة على جذب واستكشاف الفرص الريادية (Kibirango et al., 2017: 970).

وبعد مراجعة الدراسات السابقة، ظهرت هناك ثلاثة أنواع رئيسية للشبكات الريادية، وهي كالآتي: (Herat & Wijesinghe, 2019: 15-16؛ الداود، ٢٠٢٢: ٣-٤)

أ. الشبكات الاجتماعية: يعرف (Herat and Wijesinghe (2019: 15) الشبكات الاجتماعية بأنها إقامة العلاقات أو التحالفات من قبل المنظمة مع الجهات الأخرى في مجتمعهم. ويرى (Scott, 2019: 56) الشبكات الاجتماعية بأنها الشبكات التي تربط وتساهم في نشر مختلف أنواع المعرفة. وتركز الشبكات الاجتماعية على الأفراد ورجال الأعمال وشبكة علاقاتهم الشخصية، والتي تُستخدم لدعم الأنشطة الريادية (Ruokamo, 2019: 26).

ب. الشبكات التي تركز على الأعمال: تشير هذه الشبكات إلى التفاعل الاجتماعي الكامل داخل الشبكة وتشمل تنوع الشبكة وقوتها (Abu-Rumman et al., 2021: 5). وهي ناتج عملية تعاون اجتماعية يتم دمج المعرفة والخبرة والقيمة في عمل ذي قيمة مضافة، وزيادة قدرة المنظمة على توفير المعرفة الضمنية والأفكار الإبداعية والفرص الجديدة (Aladejebi, 2020: 28; Das & Goswami, 2019: 3). ويرى (Pinheiro da Silveira et al. (2020: 2 أن الهدف الأساسي من إنشاء هذه الشبكات هي لتعزيز الأهداف الفردية، والتعاون والاتحاد ما بين المنظمات المستقلة من أجل تعظيم الأرباح وزيادة قدرتها التنافسية ولتحقيق الاستدامة على طول المراحل المختلفة لعمليات التطوير.

ج. الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات: تعد إدارة الشبكات المشتركة بين المنظمات أو ما يسمى بالشبكات الاستراتيجية بين المنظمات ضرورة مطلقة في مجتمع من الشبكات (De Pourcq & Verleye, 2022: 274). وتتمتع الشبكات الاستراتيجية بإمكانية كبيرة لخلق المعرفة، والتي بدورها يمكن نقلها ومشاركتها بين عناصرها لتصبح مورداً استراتيجياً قيماً للمنظمات الحديثة (Marchoiri & Franco, 2015: 131)، خاصة أن المزايا التنافسية

تعتمد بشكل أكبر على المعرفة والتقنيات المحددة، وتتطلب فهماً أفضل للسوق (Muradli & Ahmadov, 2019: 1265-1266).

تأسيساً على ما سبق طرحه، يرى الباحثون أن الشبكات الريادية تشير إلى العملية الديناميكية التي يتم من خلالها توسيع قاعدة المنظمة من التحالفات والتعاون وإقامة العلاقات التي تساعد جذب رأس المال الاجتماعي وكسب المعرفة والاستباقية في اقتناص الفرص الموجودة في البيئة.

٢-٢. **الاستدامة الاستراتيجية:** إن فكرة الاستدامة متأصلة من الالتزام الإداري والتنظيمي لمختلف العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Garza, 2013: 23). وإن هذه العوامل الثلاثة لديهم أهداف ومصالح متنافسة ومختلفة (Haupt et al., 2015: 2). وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم الاستدامة بهدف التوازن بين هذه العوامل (Cherepovitsyn et al., 2020: 1001). ويعرف (Malenkov et al., 2019: 4) الاستدامة الاستراتيجية بأنها قدرة النظام على التعافي من التأثيرات والتغيرات الخارجية والداخلية، أي القدرة على إنشاء المزايا التنافسية وضمان واستقرار معايير التطوير الناتجة عن التغيرات الكبيرة في الأهداف والأساليب والتقنيات والاستراتيجيات التي تضمن الحفاظ على سلامة النظام (الملكية وأمن الموارد والإدارة) من التغيرات البيئية على المدى الطويل. وبخصوص توجه الاستدامة الاستراتيجية، فيرى (Emamisaleh and Taimouri, 2021: 289) أنه يعد مفتاحاً ذهبياً للمنظمات من أجل أن تكون مزدهرة ومستدامة، ويتضمن هذا التوجه ممارسات لتطوير الصحة والسلامة وحماية البيئة والنظام البيئي وحل مشاكل إعادة التدوير في نهاية عمر المنتج. ويشير (Abdullahi et al., 2018: 3) إلى أن توجه الاستدامة الاستراتيجية يتضمن عمليات صنع الاستراتيجية التي تزود المنظمات الأساس للقرارات والإجراءات الريادية، أي مدى استباقية المنظمة والتزامها بالأولويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في صنع القرار.

وتعتبر الاستدامة الاستراتيجية جزءاً جوهرياً من عملية صنع القرار عبر المستويات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لزيادة القدرة التنافسية مع المساهمة في الانتقال نحو مجتمع مستدام (Villamil & Hallstedt, 2021: 388; Schulte et al., 2020: 1; Donnelly & Wickham, 2019: 13). وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستدامة الاستراتيجية ترجع إلى وضع خطة مستدامة استراتيجياً تمكن المنظمة من ابتكار مجموعة شاملة من الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، وتقديم أفكاراً واضحة حول المكان الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة وكيف ستصل إلى هناك (Kwon et al., 2018: 4). ومن ناحية أخرى، فإن الاستدامة الاستراتيجية ترسخ مبادئ الثقة والولاء من قبل المجتمع (Emamisaleh & Rahmani, 2017: 4-5). وبالنسبة لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية، اتفقت أغلب الدراسات والأعمال العلمية بأن أبعاد الاستدامة الاستراتيجية هي المعروفة بالمحصلة الثلاثية (التوجه الاقتصادي والتوجه البيئي والتوجه الاجتماعي) ومنهم (Dmitrieva et al., 2022: 29; Cherepovitsyn et al., 2020: 997; Wickham et al., 2020: 80-81; Malenkov et al., 2019: 7; Brockhaus et al., 2019: 1169; Donnelly & Wickham, 2019: 1). وفيما يأتي شرح لكل بُعد من أبعاد توجه الاستدامة الاستراتيجية، وكما يأتي:

أ. **التوجه الاقتصادي،** والذي يشير إلى قدرة الاقتصاد على الحفاظ على نفسه والاستمرار في العمل دون تعريض غرض وجوده للخطر بمرور الوقت وإدارة الموارد من الطبيعة ومن أجل الناس.

ب. التوجه البيئي، والذي يعد شرطاً أساسياً للتوازن والمرونة والترابط الذي يسمح للمجتمع البشري بتلبية احتياجاته مع عدم تجاوز قدرة النظم البيئية الداعمة على الاستمرار في تجديد الخدمات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات والتقليل من التنوع البيولوجي.

ج. التوجه الاجتماعي، والذي يتم وصفه بالعدالة الاجتماعية؛ وهذا ما يشير إلى العدل على التوزيع والوصول إلى الموارد أو المساواة في المجتمع.

إعتماداً على ما سبق طرحه، يرى الباحثون أن الاستدامة الاستراتيجية تعني التنمية المتواصلة والمستمرة دون الاستقرار في نقطة معينة من أجل الاستمرار في دوامة التغيرات الديناميكية للبيئة، بهذا فهي تشير إلى كيفية الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف مع هذه التغيرات الديناميكية والهدف منها تحقيق الحيوية الاقتصادية مع إيجاد بيئة سليمة صحياً واجتماعياً.

٣. تصميم الدراسة

٣-١. مجتمع الدراسة وعينتها: اختيرت الشركات الصناعية لإنتاج المواد الإنشائية لتمثل ميدان الدراسة، وتمثل مجتمع البحث للدراسة الحالية بالقيادات الادارية في هذه الشركات. وبالنسبة لعينة البحث، فإنها اختيرت من خلال مراعاة مستويين هما تحديد الشركات قيد الدراسة واختيار الافراد المبحوثين. بالنسبة للشركات المبحوثة، لم يأت اختيارها بشكل عشوائي، بل جاء بناءً على جملة من المسوغات، منها امكانية الحصول على ما يكفي من بيانات لإتمام الدراسة الحالية، والمنافسة الشديدة بين هذه الشركات، والطلب الكبير على منتجات وخدمات الشركات الصناعية، كما أن الشركات الصناعية عادة ما تمتلك توجهاً ريادياً واستراتيجياً. أما بالنسبة للأفراد المبحوثين، فقد تم اختيار عدد من القيادات الادارية المتمثلين بالمديرين ومعاونيهم وكذلك رؤساء الاقسام ليكونوا المصدر الرئيسي لبيانات الدراسات الحالية. ويوضح الجدول رقم (١) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية.

الجدول (١) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
1	العمر	20-30 سنة	92	21
		31-40 سنة	251	57
		أكثر من 45	97	22
2	الجنس	ذكر	399	91
		انثى	41	9
3	التحصيل الدراسي	إعدادية فما دون	52	12
		دبلوم فني	62	14
		بكالوريوس	304	69
		شهادات عليا	22	5
4	المركز الوظيفي الحالي	مدير شركة	26	6
		معاون مدير	80	18
		رئيس قسم	114	26
		مدير وحدة / شعبة	220	50
5	مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي	1-3 سنوات	84	19
		4-7 سنوات	259	59
		أكثر من 7 سنوات	97	22

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة
6	مدة الخدمة في الشركة	1- 5 سنوات	224	51
		6-10 سنوات	154	35
		أكثر من 10 سنوات	62	14

المصدر: اعداد الباحثون.

٣-٢. **مصادر واسلوب جمع البيانات وتحليلها:** تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني. وتم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية. وتم تصميم هذه الاستبانة من خلال الاعتماد على (Herat and Wijesinghe (2019 و Emamisaleh and Taimouri (2021) والداود (2022) مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة الشركات المبحوثة. وتم اعتماد مجموعة من الاختبارات لفحص الاستبانة المعتمدة والتأكد من صدقها وثباتها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة الحالية. لقياس الصدق الظاهري والشمولية، تم اعداد الاستبانة بصيغتها الاولى وثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال البحوث الادارية وعلى وجه الخصوص المختصين في الادارة الاستراتيجية والريادة لإبداء رأيهم حول قدرة الاستبانة على تحقيق قياس المتغيرات المعتمدة ومدى شموليتها، وللتأكد من وضوح فقراتها ودقة صياغتها. وتم اجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين. لتحليل الثبات لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل Cronbach Alpha. هذا المعامل يشير الى قوة التماسك والارتباط بين فقرات المقياس (الاستبانة). وتم حساب معامل Cronbach Alpha لعبارات الاستبانة على اساس للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي. بلغ معامل Cronbach Alpha لكافة فقرات الاستبانة (0.852) وهذه نسبة مقبولة تسمح للقيام بعملية تحليل بيانات الدراسة للوصول إلى هدف الدراسة، حيث يعد ($\alpha \geq 0.60$) مقبولا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية (Sekaran & Bougie, 2016: 291).

تم الحصول على (440) استمارة صالحة للتحليل. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من اجل تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانات الموزعة. حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها. واستخدم معامل الارتباط Spearman لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم استخدام (Scale-Free Least Squares (SLS لقياس الأثر المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع. أما Independent-Samples Median Test فقد تم استخدامه في تحليل الفروقات وفقاً للسمات الشخصية للأفراد المبحوثين. وتم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 26 و AMO 26 لأجراء التحليلات أعلاه.

٣-٣. **حدود الدراسة:** تم اعتماد استراتيجية الدراسة المسحية لإتمام الدراسة الحالية. واعتماد الأساليب الممكنة لصياغة اسئلة الاستبانة بطريقة واضحة ومفهومة. مما ساعد على التأكد من الإجابة على هذه الاسئلة هي القدرات الفكرية والخبرة العملية التي يمتلكها الافراد المبحوثين. بالرغم من هذه الميزة الواضحة للمستجيبين، الا اختيارهم كعينة للبحث كاد أن يكون أحد معيقات الدراسة الحالية نظراً لبطئ استجابتهم، ورفض بعضهم أن يكونوا جزءاً من الدراسة الحالية، وذلك قد يعود إلى عدم امتلاكهم الكثير من الوقت للاستجابة لطلبات كل الباحثين ومسؤولياتهم الكبيرة، فضلاً عن تواجدهم في مناطق جغرافية بعيدة إلى حد ما عن مكان عمل الباحثون (حيث اشتملت

الحدود المكانية الشركات الصناعية للمواد الانشائية في كافة محافظات اقليم كردستان العراق). إلا أن الباحثين استخدموا أكثر من طريقة للوصول إليهم، وتمكنوا من الحصول على العدد الكافي من الاسبانات الصالحة للتحليل.

٤. نتائج الدراسة

٤-١. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: يستعرض هذا المحور وصف وتشخيص أنواع الشبكات الريادية وأبعاد الاستدامة الاستراتيجية التي استعرض في الجانب النظري للدراسة الحالية والمعتمدة في انموذجها، وعلى النحو الآتي:

٤-١-١. أنواع الشبكات الريادية:

أ. الشبكات الاجتماعية: تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) بأن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا النوع بمؤشراته (X5-X1) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (80%)، وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.79)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النوع (6%). وهذا يشير إلى أن الشركات المبحوثة تسعى لاستخدام علاقاتهم الاجتماعية لإيجاد واستكشاف فرص ريادية. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X4) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (89%) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.71). هذه النسبة توضح أن أعضاء الشركات المبحوثة يستثمرون علاقاتهم الاجتماعية في الدعم العملي مثل تقديم أفكار ومعلومات واستشارة. وكانت أقل الاسهامات من الفقرة (X1) بنسبة بلغت (72%) وبوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.89)، والتي تشير إلى أن أعضاء الشركات المبحوثة يدعمون إلى حد ما العلاقات الاجتماعية المرتبطة في زيادة تمييز الفرص للأعمال المتاحة.

الجدول (٢): التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للشبكات الريادية

على مستوى الشركات قيد الدراسة (n= 440)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات					
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد								
0.89	3.76	3.41	15	4.77	21	19.55	86	56.59	249	15.68	69	X1	الشبكات الاجتماعية	الشبكات الريادية					
0.83	3.85	2.73	12	3.86	17	15.00	66	62.95	277	15.45	68	X2							
0.85	3.83	2.50	11	5.23	23	15.23	67	61.36	270	15.68	69	X3							
0.71	4.11	1.14	5	2.05	9	7.50	33	63.64	280	25.68	113	X4							
0.68	3.97	0.68	3	3.18	14	10.91	48	68.64	302	16.59	73	X5							
0.79	3.90	2.09		3.82		13.64		62.64		17.82		المجموع	الشبكات التي تركز على الأعمال						
		5.91		80.45															
0.74	3.90	1.14	5	2.95	13	17.27	76	62.05	273	16.59	73	X6							
0.74	3.94	1.14	5	2.95	13	15.00	66	62.50	275	18.41	81	X7							
0.76	3.97	0.91	4	3.64	16	14.09	62	60.68	267	20.68	91	X8							
0.76	3.95	1.36	6	3.86	17	11.59	51	64.69	284	18.64	82	X9							
0.85	3.79	1.82	8	7.73	34	14.55	64	61.36	270	14.55	64	X10							
0.83	3.84	1.59	7	6.14	27	15.45	68	60.45	266	16.36	72	X11							
0.78	3.90	1.33		4.55		14.66		61.96		17.54		المجموع				الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات			
		5.87		79.49															
0.85	3.82	1.59	7	7.27	32	15.23	67	59.77	263	16.14	71	X12							
0.81	3.83	1.59	7	5.45	24	17.27	76	60.23	265	15.45	68	X13							
0.81	3.88	1.59	7	4.55	20	16.82	74	58.86	259	18.18	80	X14							
0.73	3.83	0.91	4	5.00	22	15.91	70	66.74	293	11.59	51	X15							
0.79	3.79	2.05	9	5.23	23	16.14	71	64.77	285	11.82	52	X16							
0.72	3.90	1.59	7	2.50	11	14.32	63	67.27	296	14.32	63	X17							
0.79	3.84	1.55		5.00		15.95		62.94		14.58		المجموع							
		6.55		77.53															

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على الاستبيان.

ب. الشبكات التي تركز على الأعمال: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) إلى أن اجابات عينة الدراسة حول مؤشرات هذا النوع (X11-X6) تميل باتجاه الاتفاق على مؤشرات هذا النوع بنسبة (79%)، مقابل (6%) كعدم اتفاق والنسبة المتبقية منهم محايدون، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.78). وهذا ما يشير إلى الشركات المبحوثة تسعى إلى التعاون مع الشركات الأخرى من أجل تعظيم الأرباح وزيادة قدرتها التنافسية. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X9) إذ بلغت نسبة الاتفاق (83%)، وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.76)، وهذا يدل على الأشخاص الذين تربطهم علاقات مع الشركات المبحوثة يقدمون الدعم العملي لهذه الشركات من خلال تقديم الافكار والمعلومات والاستشارات. في حين كانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا النوع على (X10) وهي بنسبة بلغت (76%) وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.85). وتوضح هذه النسبة أن الأشخاص المهنيين في الشركات المبحوثة الذين تربطنا علاقات معهم يقدمون الدعم العملي ولكن لا يقدمون الدعم المادي مثل التمويل والموارد الأخرى.

ج. الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات: تشير معطيات الجدول رقم (٢) إلى أن اجابات الأفراد المبحوثين حول هذا النوع من خلال مؤشرات (X17-X12) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (78%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.79)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا النوع نسبة (7%) وهذا ما يشير إلى أن الشركات قيد الدراسة تهتم إلى حد ما بإقامة الروابط وتعزيز الاتصالات مع الجهات الفاعلة المتمثلة بالأفراد، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية المبنية على الثقة المتبادلة. ومن خلال متابعة مدى اسهام كل مؤشر من هذه المؤشرات في اقامة الشبكات الاستراتيجية يتبين ان المؤشر (X17) هو الأكثر اسهاماً في هذا المجال إذ حظي باتفاق (83%) من المبحوثين وبوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري (0.72). هذا ما يؤكد بأن المنظمات المتعاونة تدعم وتعزز قدرة الشركات المبحوثة في اكتساب المعارف الفنية. وكانت أقل نسبة اتفاق على مؤشرات هذا النوع (X13) وهي (76%)، بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.81). وهذا ما يشير إلى أن المنظمات المتعاونة تساعد الشركات المبحوثة إلى حد ما في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية المعاصرة في تقديم منتجاتها وخدماتها.

٤-٢. أبعاد الاستدامة الاستراتيجية

أ. التوجه الاقتصادي: تدل نتائج الجدول رقم (٣) إلى أن اجابات الافراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشرات (Y6-Y1) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة بلغت (77%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.84). وبنسبة عدم اتفاق بلغت (8%) وهذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تتمكن إلى حد ما من تعظيم عوائدها والحفاظ على إمكانياتها الانتاجية. وإن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y2) إذ بلغت نسبة الاتفاق (80%)، وبوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.81). وتشير هذه النسبة إلى أن الشركات المبحوثة تسعى لتحسين حصتها السوقية بشكل مستمر. وكانت أقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y5) وهي (73%)، بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89). وهذا يعني أن الشركات المبحوثة تهتم إلى حد ما بتنمية مواردها التنظيمية.

ب. التوجه البيئي: تشير معطيات الجدول رقم (٣) إلى أن اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتاته (Y12-Y7) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (79%) من تلك الاجابات، هذا يعني أن الشركات المبحوثة تهتم إلى حد ما بالتوجه البيئي، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.81)، وبنسبة عدم اتفاق بلغت (7%)، وهذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تأخذ (إلى حد ما) الاعتبارات البيئية عند ادائها لأنشطتها. وأعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (Y7) اذ بلغت نسبة الاتفاق (83%)، بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.77). وتشير هذه النسبة إلى أن رسالة الشركات المبحوثة تأخذ بنظر الاعتبار أهمية الأداء البيئي في أعمالها وتوجهاتها الاستراتيجية. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y9) وهي (76%)، وبوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.78). وتوضح هذه النسبة بأن الشركات المبحوثة تهتم بشكل جيد بتوضيح أهمية تحسين المسؤولية الاجتماعية للعاملين فيها.

ج. التوجه الاجتماعي: تشير نتائج الجدول رقم (٣) أن اجابات المبحوثين حول هذا البعد من خلال مؤشراتاته (Y18-Y13)، حيث بلغت نسبة الاتفاق (75%) من تلك الاجابات، وبوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.76)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (٦%). هذا يدل على أن الشركات المبحوثة تحاول قدر الامكان تحسين رفاهية ونوعية حياة المجتمع. وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (Y13)، اذ بلغت (77%)، بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.78). وهذا ما يشير إلى أن الشركات المبحوثة تلتزم إلى حد ما بتحسين ودعم واقع المجتمع المحيط. وكانت اقل نسبة اتفاق لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (Y17) وهي (72%)، بوسط حسابي (3.83) وانحراف المعياري (0.80). وهذه النسبة توضح بأن الشركات المبحوثة تحاول قدر الامكان تقديم منتجاتها وخدماتها ضمن المعايير المحددة للجودة للحفاظ على سلامة افراد المجتمع.

الجدول (٣): التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستدامة

الاستراتيجية على مستوى الشركات قيد الدراسة (n= 440)

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
0.75	3.84	1.82	8	3.64	16	15.45	68	66.82	294	12.27	54	Y1	التوجه الاقتصادي	الاستدامة الاستراتيجية	
0.81	3.92	1.82	8	4.32	19	13.41	59	60.91	268	19.55	86	Y2			
0.85	3.80	2.95	13	4.77	21	15.68	69	62.50	275	14.09	62	Y3			
0.92	3.77	3.18	14	6.82	30	17.27	76	55.81	245	17.05	75	Y4			
0.89	3.73	2.73	12	7.50	33	17.05	75	59.09	260	13.64	60	Y5			
0.82	3.89	2.27	10	3.86	17	14.77	65	61.14	269	17.95	79	Y6			
0.84	3.82	2.46		5.15		15.61		61.04		15.76		المجموع			
		7.61						76.80							
0.77	3.93	1.36	6	4.77	21	10.91	48	65.45	288	17.50	77	Y7			التوجه البيئي
0.76	3.87	1.14	5	4.55	20	16.14	71	62.95	277	15.23	67	Y8			
0.78	3.85	1.14	5	4.55	20	18.41	81	60.23	265	15.68	69	Y9			
0.84	3.85	2.50	11	4.77	21	14.09	62	62.19	273	16.59	73	Y10			
0.92	3.79	3.64	16	6.14	27	15.00	66	58.18	256	17.05	75	Y11			
0.77	3.90	1.14	5	4.55	20	14.09	62	63.18	278	17.05	75	Y12			
0.81	3.87	1.82		4.89		14.77		62.03		16.52		المجموع			
		6.70						78.55							

S.D	Mean	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المؤشرات	الأبعاد	المتغيرات
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
0.78	3.86	1.14	5	5.00	22	16.59	73	60.91	268	16.36	72	Y13	التوجه الاجتماعي	
0.78	3.77	0.91	4	6.82	30	18.41	81	61.82	272	12.05	53	Y14		
0.74	3.81	0.45	2	5.91	26	18.18	80	62.73	276	12.73	56	Y15		
0.78	3.80	2.27	10	3.64	16	17.27	76	65.38	287	11.59	51	Y16		
0.80	3.83	0.91	4	4.77	21	22.05	97	54.55	240	17.73	78	Y17		
0.66	3.79	0.45	2	3.64	16	21.14	93	66.36	292	8.41	37	Y18		
0.76	3.81	1.02		4.96		18.94		61.96		13.14		المجموع		
			5.98						75.10					

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على الاستبيان

نتائج التحليل الوصفي أعلاه تدل على اهتمام الشركات المبحوثة بالشبكات الريادية إلى حد ما. كما تشير إلى أن الشركات المبحوثة تحاول قدر المستطاع مواكبة التوجهات الثلاثة لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

٢-٤. اختبار فروض الدراسة: لإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، تم اعتماد معيار Kolmogorov-Smirnov الذي بين أن جميع القيم الاحتمالية (P-value) ظهرت أقل من (0.05)، وهذا دليل على أن متغيري الدراسة (وبمتغيراتها الفرعية) لا تتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي، لذا تم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية (التي لا تشترط التوزيع الطبيعي للمتغيرات) في تطبيق اختبار الفرضيات الاحصائية.

١-٢-٤. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: توضح القيم الواردة في الجدول رقم (٤) بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية والبالغة (0.974) عند مستوى معنوية (0.05)، هذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى. توضح القيم الواردة في الجدول رقم (٤) أيضاً أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل نوع من أنواع الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية كمؤشر كلي؛ وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الشبكات التي تركز على الأعمال والاستدامة الاستراتيجية ودرجة ارتباط (0.938) عند مستوى معنوية (0.05). وأضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين الشبكات الاجتماعية والاستدامة الاستراتيجية، فقد بلغت درجة الارتباط (0.901) وعند مستوى معنوية (0.05). وبهذا فإن جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى قد تحققت.

الجدول (٤) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية على

مستوى عينة الدراسة (n= 440)

المؤشر الكلي	الاستدامة الاستراتيجية	الشبكات التي تركز على الأعمال	الشبكات الريادية
0.041	0.901	الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات	
0.009	0.938	الشبكات الاجتماعية	
0.013	0.936	المؤشر الكلي	
0.020	0.974		

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج AMOS

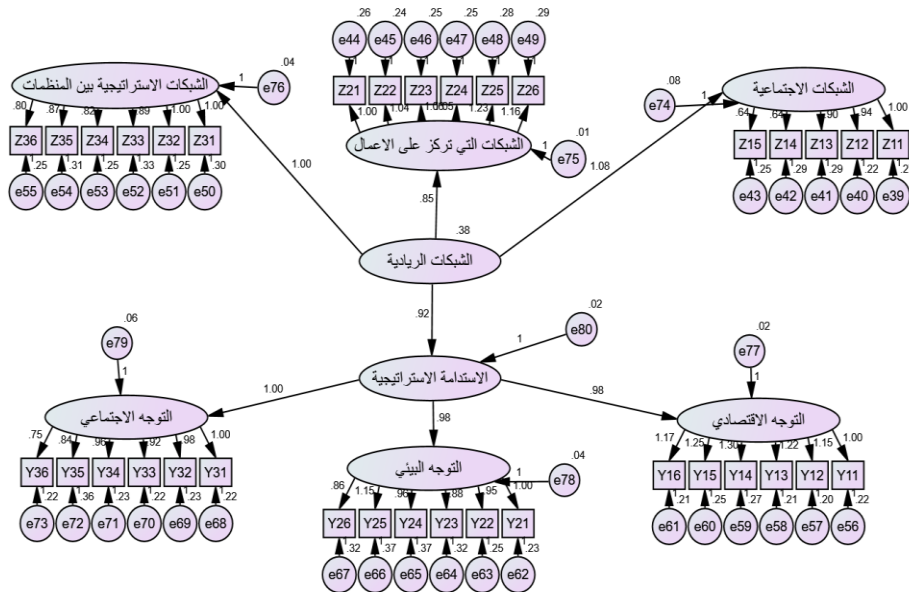
٤-٢-٢. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

الجدول (٥): علاقة الأثر بين أبعاد الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate (β)	المتغير المستقل	المتغير التابع
	Upper	Lower				
0.021	1.069	0.773	0.974	0.917	الاستدامة الاستراتيجية	الشبكات الريادية

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج AMOS

يبين الشكل رقم (٢) والجدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي للشبكات الريادية في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار (β) Estimate التي بلغت (0.917) وبقيمة احتمالية بلغت (0.021) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغير في الشبكات الريادية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.917) في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.



الشكل (٢): أثر الشبكات الريادية في الاستدامة الاستراتيجية

اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج AMOS.

يشير الجدول رقم (٦) إلى أن هناك تأثير معنوي لكل نوع من أنواع الشبكات الريادية في الاستدامة الاستراتيجية. وأقوى تأثير كان للشبكات التي تركز على الأعمال في الاستدامة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة Estimate (β) (1.008) وهي أعلى قيمة تحققت بين أنواع الشبكات الريادية. وبلغت القيمة الاحتمالية (0.008) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى والأعلى لحدود الثقة عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (٦): علاقة الأثر بين كل نوع من أنواع الشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.021	0.815	0.604	0.901	0.719	الشبكات الريادية	←	الشبكات الاجتماعية
0.008	1.166	0.861	0.938	1.008		←	الشبكات التي تركز على الأعمال
0.018	1.011	0.714	0.936	0.858		←	الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء نتائج برنامج AMOS

وعلى هذا فإنه سوف يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لأنواع الشبكات الريادية في الاستدامة الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة. وفيما يخص الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية، فإن نتائج تحليل الانحدار تشير إلى تحققها جميعاً.

٣-٢-٤. تحليل الفروقات للسّمات الشخصية للأفراد المبحوثين: يشير الجدول رقم (٧) إلى نتائج اختبار (Independent-Samples Median Test) والتي بينت عدم وجود اختلافات معنوية بين كافة السّمات الشخصية في توجههم نحو كل من المتغيرات والمتمثلة بالشبكات الريادية والاستدامة الاستراتيجية، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي كانت أكبر من (0.05) باستثناء فئات المركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو الاستدامة الاستراتيجية، وكذلك فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو الاستدامة الاستراتيجية.

الجدول (٧): نتائج اختبار الفروقات (Median Test) لمتغيرات الدراسة وفقاً للسّمات الشخصية للأفراد المبحوثين

P-value	مؤشر الوسيط لكل فئة		قيمة الوسيط
	الوسيط	الفئة	
0.099	3.6556	ذكور	قيمة الوسيط متساوية بين الذكور والاناث بالنسبة لمتغير الشبكات الريادية
	3.5333	اناث	
0.737	3.7222	ذكور	قيمة الوسيط متساوية بين الذكور والاناث بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6667	اناث	
0.916	3.6444	20-30 سنة	قيمة الوسيط متساوية بين الفئات العمرية بالنسبة لمتغير الشبكات الريادية
	3.6556	31-40 سنة	
	3.6556	أكثر من 40 سنة	
0.071	3.8889	20-30 سنة	قيمة الوسيط متساوية بين الفئات العمرية بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6667	31-40 سنة	
	3.5556	أكثر من 40 سنة	
0.570	3.6333	حملة شهادات عليا	قيمة الوسيط متساوية فئات التحصيل الدراسي لمتغير الشبكات الريادية
	3.6778	بكالوريوس	
	3.6111	دبلوم فني	
	3.7111	اعدادية فما دون	

P-value	مؤشر الوسيط لكل فئة		قيمة الوسيط
	الوسيط	الفئة	
0.320	3.6111	حملة شهادات عليا	قيمة الوسيط متساوية بين فئات التحصيل الدراسي بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6667	بكالوريوس	
	3.8611	دبلوم فني	
	3.7222	اعدادية فما دون	
0.231	3.6222	مدير شركة	قيمة الوسيط متساوية بين فئات المركز الوظيفي الحالي لمتغير الشبكات الريادية
	3.6444	معاون مدير	
	3.7000	رئيس قسم	
	3.6556	مدير وحدة /شعبة	
0.042	3.8333	مدير شركة	قيمة الوسيط متساوية بين فئات المركز الوظيفي الحالي بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.5556	معاون مدير	
	3.9444	رئيس قسم	
	3.6111	مدير وحدة /شعبة	
0.542	3.6389	3-1 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي لمتغير الشبكات الريادية
	3.6833	4-7 سنوات	
	3.6111	أكثر من 7 سنوات	
0.006	4.0278	3-1 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.6111	4-7 سنوات	
	3.6389	أكثر من 7 سنوات	
0.513	3.6444	1-5 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالشركة لمتغير الشبكات الريادية
	3.6778	5-10 سنوات	
	3.6611	أكثر من 10 سنوات	
0.638	3.6667	1-5 سنوات	قيمة الوسيط متساوية بين فئات مدة الخدمة بالشركة بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية
	3.7778	5-10 سنوات	
	3.6944	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: إعداد الباحثون.

وبينت النتائج وجود اختلافات معنوية بين على الأقل زوج من فئات المركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو الاستدامة الاستراتيجية وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت مساوية إلى (0.042) وهي أقل من (0.05)، والجدول رقم (٨) يوضح نتائج الاختبارات لكل زوج من مستويات المركز الوظيفي الحالي:

- ❖ وجود اختلافات معنوية بين (رئيس قسم) وكل من (معاون مدير) و(مدير وحدة) على التوالي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت مساوية إلى (0.003) و(0.006) وهما أقل من (0.05)، حيث كانت قيمة الوسيط لرئيس القسم (3.9444) وهي أعلى من قيمة الوسيط لكل من (معاون مدير) و(مدير وحدة) على التوالي، والتي بلغت (3.5556) و(3.6111) على التوالي.
- ❖ لا يوجد اختلافات معنوية بين أي زوج من الأزواج البقية لفئات (مستويات المركز الوظيفي الحالي) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية لهم والتي كانت جميعها أكبر من (0.05).

الجدول (٨): نتائج اختبار (Median Test) للشبكات الريادية (مستويات المركز الوظيفي الحالي) بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

العينة الاولى – العينة الثانية	Median Test	P-value
معاون مدير - مدير وحدة / شعبة	0.155	0.694
معاون مدير - مدير شركة	1.582	0.208
معاون مدير - رئيس قسم	8.702	0.003
مدير وحدة / شعبة - مدير شركة	1.726	0.189
مدير وحدة / شعبة - رئيس قسم	7.416	0.006
مدير شركة - رئيس قسم	0.121	0.728

المصدر اعداد الباحثون

كما بينت النتائج وجود اختلافات معنوية بين على الأقل زوج من فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي في توجههم نحو (استدامة الاستراتيجية) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي ظهرت مساوية الى (0.006) وهي أقل من (0.05)، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج الاختبارات لكل زوج من فئات مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي:

❖ لا يوجد اختلافات معنوية بين الفئتين (4-7 سنوات) و(أكثر من 7 سنوات) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (0.635) وهي أكبر من (0.05).

❖ وجود اختلافات معنوية بين الفئة (1-3 سنوات) وكل من الفئتين (4-7 سنوات) و(أكثر من 7 سنوات) على التوالي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (0.002) و(0.012) على التوالي وهما أقل من (0.05). حيث بلغت قيمة الوسيط (4.0278) بالنسبة للفئة (1-3 سنوات) وهي أعلى من قيمة الوسيط بالنسبة للفئتين (4-7 سنوات) و(أكثر من 7 سنوات) على التوالي حيث بلغت قيمته (3.6111) و(3.6389) لكل منهما على التوالي.

الجدول (٩): نتائج اختبار (Median Test) للشبكات الريادية (مدة الخدمة بالمركز الوظيفي الحالي) بالنسبة لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

العينة الاولى – العينة الثانية	Median Test	P-value
7-4 سنوات - أكثر من 7 سنوات	0.225	0.635
7-4 سنوات - 1-3 سنوات	9.240	0.002
أكثر من 7 سنوات - 1-3 سنوات	6.279	0.012

المصدر اعداد الباحثون.

الاستنتاجات والمقترحات

١. أولاً. **الاستنتاجات:** يستعرض هذا المحور أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي:
 ١. يتخذ مديرو الشركات المبحوثة من الشبكات الريادية بوابة للتواصل الاجتماعي مع المجتمع ودافع وداعم قوي للتوسع والنمو في السوق من خلال استثمار علاقاتهم الاجتماعية في استكشاف الفرص وتكوين شراكات مع شركات أخرى وجذب زبائن جدد والدخول في أسواق جديدة من خلال جذب المعرفة والخبرة المتدفقة في الشبكة وجعلها مدخلات للأعمال الاستراتيجية للشركة.
 ٢. يدرك مدراء الشركات المبحوثة أهمية العلاقات وإقامة الروابط مع مستشاري الأعمال ومديري البنوك وغيرهم من المهنيين، حيث تحتاج هذه الشركات لمثل هذه العلاقات التي تدمج المعرفة

والخبرة والقيمة في العمل، خاصة أن زيادة عدد هذه الشبكات يعزز من قدرة الرياديين على استشعار البيئة وجعلهم متيقظين لخلق واستكشاف الفرص الريادية نتيجة تدفق المعرفة والخبرة والشركاء الخارجيين المتواجدين على شبكات الأعمال، وبالتالي تكون بوابة لإقامة روابط أعمال مع جهات خارجية مثل الشركات الأخرى والشركات الداعمة.

٣. تعد الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات من أهم الشبكات الفاعلة التي تربط ما بين الشبكات الاجتماعية وشبكات الأعمال والمنظمات الحكومية، إلا أن مدراء الشركات المبحوثة لم يستفادوا بشكل كبير من هذا النوع من الشبكات الريادية التي تدعم المنظمة وتركز على استمرارية واستدامة أعمالها، علماً أن هذا النوع من الشبكات الريادية تعد نقطة قوة لاستدامة الشركات المبحوثة في بيئة الأعمال المضطربة وغير المستقرة، ولذا تعد الشبكات الريادية مصدر للبقاء والتطور.

٤. تمتلك الشركات المبحوثة الإمكانيات اللازمة للعمل وفق مبادئ وتوجهات الاستدامة الاستراتيجية، إلا أن هذه الشركات لم تستغل هذه التوجهات المستدامة بالشكل المطلوب، وخاصة التوجهات الاجتماعية التي تدعم الشركة في بقائها واستمرارها في ظل الظروف المعقدة وعالية اللاتأكد.

٥. بالرغم من أن هدف الشركات المبحوثة هو تحقيق القيمة وقدرة التحكم بالإنتاج بالمستوى الأول، ولكن مع ذلك لم تستفد هذه الشركات الاستفادة القصوى من توجهاتها الاقتصادية بالشكل الذي يجعلها شركات مستدامة من خلال العمل ضمن الإنتاج النظيف والتوزيع العادل لفوائد النمو الاقتصادي.

٦. يحرص مديرو الشركات المبحوثة على العمل ضمن التوجهات والممارسات والتشريعات المحددة دون الاضرار بالبيئة المحيطة بهذه الشركات، إلا أن هذه الشركات عادة ما تغفل عن أهمية هذه البيئة المحيطة بالشركة وكيف أن هذه البيئة هي من تمد المنظمة بكافة مواردها التنظيمية وكذلك أن مخرجاتها تعود إليها من جديد كمدخلات من خلال ما تقدمه البيئة.

٧. بالرغم من أن الشركات المبحوثة تمتلك الإمكانيات اللازمة لبلوغ الاستدامة الاستراتيجية وتحقيق الاستمرارية والبقاء ضمن نطاق اللاتأكد ودوامه التغير باستمرار، إلى أن هذه الشركات تعمل ضمن إطار ما تريده هذه الشركات انتاجها وتقديمها إلى المجتمع دون الاهتمام بالتوجهات الاجتماعية ومن دون التركيز على توقعات أفراد المجتمع وما يتطلبه هذا المجتمع.

٨. تحتاج الشركات المبحوثة إلى الاستدامة الاستراتيجية من خلال ربطها بشبكات ريادية وبالفعل بينت النتائج أن هناك ترابط قوي ما بين الاثنين، علماً أن تطبيق الشبكات الريادية يوفر الدعم اللازم لاستدامة الشركات المبحوثة من خلال أنواعها الثلاثة.

ثانياً. المقترحات: في ضوء الاستنتاجات أعلاه تقترح الدراسة الحالية الآتي:

١. ضرورة إدخال الشركات المبحوثة لأنواع الشبكات الريادية في استراتيجياتها وكيفية استخدامها لصالح الشركة وفق توجهات وخطط استراتيجية وريادية، وهذا ما يتطلب دعماً قوياً من قبل المستويات الاستراتيجية لاعتماد هذه الشبكات الريادية وكيفية الاستفادة من التدفق المعرفي والذكاء المعلوماتي من هذه الشبكات، وبالتالي تنمية القدرات والتنبؤ بحاجات الزبائن من خلال تحليل سلوك الزبائن وبالتالي تمييز واستغلال الفرص الريادية.

٢. يجب على الشركات المبحوثة جذب واستكشاف آلية تشكيل الفرص الريادية في البيئة الديناميكية وتحديد المسارات المحتملة للفرص الريادية عالية الجودة التي تتوافق مع سمات رواد الأعمال وتحقيق الأداء الريادي.

٣. ضرورة العمل على الشبكات الاستراتيجية بين المنظمات من قبل الشركات المبحوثة من أجل استكشاف الفرص المبتكرة وسرعة إنشاء الأعمال الجديدة وتطويرها وتحقيق النجاح الريادي وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الجهات الفاعلة الأخرى خارج الشركة التي تشمل كل من المنافسين والموردين والمشتريين والمنظمات الأخرى والوكالات الداعمة والمجتمع.
٤. يجب على الشركات المبحوثة العمل على نشر أبعاد الاستدامة الاستراتيجية واستثمار توجهاتها لدى الأفراد العاملين من خلال تدريبهم وتطويرهم وزيادة معرفتهم حول هذه التوجهات الاستراتيجية، التي تربط الشركة بالمستقبل وتبين حقيقة استدامتها وتحقيق القيمة الاستراتيجية وتحدد الرؤية المستقبلية المستدامة وكذلك تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة.
٥. يجب على مدراء الشركات المبحوثة العمل على تحديد توجهاتها البيئية وتحديد رسالتها التي تؤكد ضرورة الحفاظ على الموقف الاستراتيجي للشركة والتركيز على القضايا البيئية والتوازن بين أنشطة أعمالها والموارد الطبيعية دون استنزاف الموارد البيئية أو إلحاق الضرر بالأجيال المستقبلية، والعمل الجاد على تقليل الآثار البيئية السلبية للمشاريع الصناعية.
٦. ضرورة حرص المدراء في الشركات المبحوثة على تعزيز التوجه الاجتماعي لديها، من خلال معالجة القضايا الرئيسة بين النمو الاقتصادي والتوزيع العادل لنتائج هذا النمو وحماية البيئة، والاستفادة القصوى من هذا البعد باعتبارها كمدخل ومورد استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تحسين رفاحية ونوعية حياة المجتمع.
٧. ينبغي على الشركات المبحوثة مواصلة البحث عن الاستراتيجيات والأساليب والآليات التي تضمن بقاء واستدامة الشركة وتقديم منتجات وخدمات تميزها عن المتواجدين في بيئة الأعمال، وضرورة إيجاد الطرق والاستراتيجيات التي تساهم في مواكبة التطورات الديناميكية تمكنها من تحقيق التراصف الاستراتيجي بواسطة الشبكات الريادية الذي يعتبر بوابة للدخول في أنشطة أعمال ريادية وزيادة قدرة تمرکزها في بيئة الأعمال. وهذا ما يتطلب من المديرين في الشركات المبحوثة تحديد وتفعيل شبكاتها الريادية لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية.
٨. ضرورة تبني ثقافة التعلم المستمر وإثرائها من قبل المدراء في الشركات المبحوثة من خلال فتح دورات تدريبية وحضور المؤتمرات والندوات وورش العمل التي من شأنها تعزيز معارفهم وقدراتهم على مواكبة التطورات الديناميكية والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والريادية ومواجهة المخاطر المحتملة من خلال زيادة الوعي الاستراتيجي بمفاهيم الاستدامة لاستراتيجية وأنواع الشبكات الريادية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الداود، ألفن ناظر، (٢٠٢٢)، دور الشبكات الريادية في إحداث التغيير الريادي: دراسة استطلاعية في عينة من جامعات القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٣)، ٢٣٦-٢٢١.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdullahi, M. A., Mohamed, Z., Shamsudin, M. N., Sharifuddin, J., & Ali, F., (2018), Effects of Top Leadership Culture and Strategic Sustainability Orientation on

- Sustainable Development Among Malaysian Herbal-Based SMES. *Business Strategy & Development*, 1(2), 128-139.
2. Abdullahi, M. A., Mohamed, Z., Shamsudin, M. N., Sharifuddin, J., & Ali, F., (2021), *Organizational Support and Sustainable Entrepreneurship Performance of SMEs, the Moderating Role of Strategic Sustainability Orientation*. (1st ed.), London, United Kingdom.
 3. Marchiori, D., & Franco, M., (2020), Knowledge Transfer in the Context of Inter-Organizational Networks: Foundations and Intellectual Structures. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 130-139.
 4. Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T., (2021), Entrepreneurial Networks, Entrepreneurial Orientation, and Performance of Small and Medium Enterprises: are Dynamic Capabilities the Missing Link?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-16.
 5. Agbim, K. C., (2018), Effect of Entrepreneurial Networks on Family Business Development: A Conceptual Consideration. *International Journal of Small and Medium Enterprises*, 1(2), 13-25.
 6. Aladejebi, O., (2020), the Impact of Entrepreneurial Networks on the Performance of Small Business in Nigeria. *Archives of Business Research*, 8(3), 281-293.
 7. Azmi, M. R., Lubis, A. N., & Sembiring, B. K., (2019), the Effect of Entrepreneurial Networking and Entrepreneurial Marketing on Business Performance by Competitive Advantage SME's Culinary Sector in Medan. *International Journal of Research & Review*, 6 (9), 264-286.
 8. Brockhaus, S., Petersen, M. and Knemeyer, A.M., (2019), The fallacy of trickle-down product sustainability, Translating strategic sustainability targets into product development efforts. *International Journal of Operations & Production Management*, 39 (9/10), 1166-1190.
 9. Cherepovitsyn, A., Tsvetkova, A., & Komenda Tova, N., (2020), Approaches to Assessing the Strategic Sustainability of High-Risk Offshore Oil and Gas Projects. *Journal of Marine Science and Engineering*, 8(12), 995.
 10. Cho, Y. H., & Lee, J.-H., (2018), Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Education and Performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134.
 11. Das, M., & Goswami, N., (2019), Effect of Entrepreneurial Networks on Small Firm Performance in Kamrup, a District of Assam. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-14.
 12. De Pourcq, K., & Verleye, K., (2022), Governance dynamics in inter-organizational networks: a meta-ethnographic study. *European Management Journal*, 40(2), 273-282.
 13. Diener, A., & Špacek, M., (2019), The Awareness of Digitisation in Strategic Sustainability Reporting in Banking. the 7th International Conference of Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability, Prague, Czech Republic, 137-150.

14. Dmitrieva, D., Cherepovitsyna, A., Stroykov, G., & Solovyova, V., (2022), Strategic Sustainability of Offshore Arctic Oil and Gas Projects: Definition, Principles, and Conceptual Framework. *Journal of Marine Science and Engineering*, 10(1), 23.
15. Donnelly, T., & Wickham, M., (2019), Knowledge Management and Its Role in Strategic Sustainability Management in the Finance Sector. in M. Wickham (Ed.), in *Current Issues in Knowledge Management*, 1-19.
16. Emamisaleh, K., & Rahmani, K., (2017), Sustainable Supply Chain in Food Industries: Drivers and Strategic Sustainability Orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1345296.
17. Emamisaleh, K., & Taimouri, A., (2021), Sustainable Supply Chain Management Drivers and Outcomes: An Emphasis on Strategic Sustainability Orientation in the Food Industries. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 282-309.
18. Franco, M., (2020), Rural and Agri-Entrepreneurial Networks: A Qualitative Case Study. *Land Use Policy*, 99, 105117.
19. Garza, F., (2013), a Framework for Strategic Sustainability in Organization: a Three Pronged Approach. *Journal of Comparative International Management*, 16(1), 23-36.
20. Hall, P. J., (2019), the Routines of Three Dutch Cultural Organisations Pertaining to the Practice of Strategic Sustainability Communication. Master Thesis. Wageningen university, College of Communication, Health and Life Sciences Specialisation: Communication and Innovation.
21. Haupt, R., Scholtz, B., & Calitz, A., (2015), Using Business Intelligence to Support Strategic Sustainability Information Management. in *Proceedings of the 2015 Annual Research Conference on South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists* (1-11).
22. Herat, U. L., & Wijesinghe, W. M. H. G., (2019), Entrepreneurial Networks Towards the Performance of Small & Medium Manufacturing Enterprises in Kurunegala District in Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, 10(2), 12-22.
23. Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F., (2018), Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: a network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46-57.
24. Kibirango, M. M., Kibirango, M. M., Munene, J. C., Munene, J. C., Balunywa, W. J., Balunywa, W. J., Obbo, J. K., (2017), Mediation Effect of Novelty Ecosystems on Entrepreneurial Behaviour Process Within an Organizational Dynamic Environment Among Kenyan Universities: A Complexity Approach. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 957–977.
25. Kirimi, D. G., (2021), Influence of Entrepreneurial Networks on Financial Performance of Medium Sized Enterprises in Kenya. Dissertation Thesis, Kenyatta University of Agriculture and Technology.
26. Kwon, M., Tang, S. Y., & Kim, C., (2018), Examining Strategic Sustainability Plans and Smart-Growth Land-Use Measures in California Cities. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(9), 1570-1593.

27. Li, H., Zubielqui, G. C., & O'Connor, A., (2015), Entrepreneurial Networking Capacity of Cluster Rms: A Social Network Perspective on How Shared Resources Enhance Rm Performance. *Small Business Economics*, 45, 523-541.
28. Malenkov, Y., Kapustina, I., Kudryavtseva, G., & Shishkin, V. I., (2019), Digital Modeling of Strategic Sustainability Assessments: New Approach, Recommendations, Prospects. in *Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy*, 1-8.
29. Muradli, N., & Ahmadov, F., (2019), Managing Contradiction and Sustaining Sustainability in Inter Organizational Networks Through Leadership: A Case Study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1255-1269.
30. Mwakalobo, A. B. S., Bengesi, K. M. K., & John, E., (2019), the Influence of Social Competence on the Types of Entrepreneurial Networks Formed by Small and Medium Enterprises SMEs: Empirical Evidence from Tanzania's Manufacturing SMEs. *Journal of Business Studies and Economics* ,1(1), 48-39.
31. Omar, S. S., Higgs, M., Wei, C. S., & Ali, M., (2020), Network Ties' Governance in Entrepreneurial Networking of SMEs: Cases of the Owner-Managers in the Southern Region of Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 85-101.
32. Ombaka, B., Kariuki, F. K. K., & Kyalo, T., (2020), Moderating Effect of SocialMedia on Relationship between Entrepreneurial Networking and Performance of Youth Owned Agro-Processing SMEs in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4), 41-50.
33. Pinheiro Da Silveira, M. A., Reis Mourão, P. J., & Perciavali Telmo Rodrigues, T. H., (2020), How Economic Development Influences Entrepreneurial Networks-Dissecting Reasons for the Birth, Development and Death of Local Development's Agents. *Sustainability*, 12(8885), (1-21).
34. Ruokamo, T., (2019), Inter-Firm Cooperation in Entrepreneurial Networks: Case Likiliike. Master's Thesis, University of Vaasa School of Management, Strategic Business Development.
35. Sekaran, U., & Bougie, R., (2016), *Research Methods for Business Students*. the Global Management Series7edition, a catalogue record for this book is available from the British Library.
36. Schulte, J., Villamil, C., & Hallstedt, S. I., (2020), Strategic Sustainability Risk Management in Product Development Companies: Key Aspects and Conceptual Approach. *Sustainability*, 12(24), 10531(1-20).
37. Scott, J., (2019), Entrepreneurial Network Effects Empirical Observations of Entrepreneurial Networks in a World of Complexity1. In D. Matthias, E. Frank, & J. Herbert (Eds.), *Entrepreneurial Complexity* (NaN ed., pp. 49-60). CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, an Informa business. 13: 978-0-8153-7001-7.
38. Snellman, K., & Hakala, H., (2020), Emotion as an Ethical Compass in Strategic Sustainability Decisions. in *Sustainable Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems*. Edward Elgar Publishing. 70-89.

39. Tjandrawati, A., & Pandowo, M. H., (2020), Analysis the Role of Entrepreneurial Characteristic on Networking Toward SMEs in Manado. Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 8(4), 657-667.
40. Villamil, C., & Hallstedt, S., (2021), Sustainability Integration in Product Portfolio for Sustainable Development: Findings from the Industry. Business Strategy and the Environment, 30(1), 388-403.
41. Wanambisi, A. N., Namusonge, G. S., & Nambuswa, (2020), Influence of SME's Characteristics in Entrepreneurial Networking on Growth of SMEs in Trans Nzoia County, Kenya.
42. Wagner, B., & Svensson, G., (2014), A framework to navigate sustainability in business networks: The transformative business sustainability (TBS) model. European Business Review.
43. Wickham, M., French, L., & Wong, T., (2020), Marriott's Strategic Sustainability Priorities in the Chinese Hotel Industry. International Journal of Sustainable Strategic Management, 8(1), 77-97.