



## مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2023

(الجزء الاول)

الدور الوسيط لإستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين التوجه  
الريادي والاستدامة المالية بالتطبيق على مشروعات انتاج  
الحرير الطبيعي في الوادي الجديد

د. إيمان فتحي عبده الحمامصي

مدرس ادارة الأعمال معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية لدول

حوض النيل جامعة الفيوم

جمهورية مصر العربية

[efa11@fayoum.edu.eg](mailto:efa11@fayoum.edu.eg)

## الملخص

استهدف البحث اختبار دور إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) كمتغير وسيط في الأثر غير المباشر للتوجه الريادي بأبعادها الثلاثة (الاستباقية، الأبداعية، المخاطرة، الاستقلالية) على الاستدامة المالية بأبعادها الخمسة (محو الأمية المالية، توفر الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية). حيث تم اجراء البحث على عينة حصر شامل مكونة من 468 مفردة تمثل جميع منتجي الحرير الطبيعي المشاركين في مشروع واحة الحرير في محافظة الوادي الجديد. وذلك اعتماداً على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات الميدانية، وتم استخدام برنامج (AMOS v.25) بالتكامل مع برنامج (SPSS v.25).

وقد توصل البحث إلى أن التوجه الريادي يؤثر ايجابياً على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال وساطة جزئية لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق التي تزيد من قوة هذه العلاقة؛ حيث أن التوجه الريادي لمنتجي الحرير الطبيعي مفردات العينة له تأثير ايجابي مباشر على اتباعهم لإستراتيجية المحيط الأزرق، كما أن تطبيق منتجي الحرير الطبيعي رواد الأعمال عينة البحث لإستراتيجية المحيط الأزرق له تأثير ايجابي مباشر على الاستدامة المالية لتلك المشروعات.

بناءً عليه اوصت الباحثة بضرورة الاستفادة من النموذج المقترح للبحث الحالي، وتبني رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي لفكر إستراتيجية المحيط الأزرق والعمل على تطبيقها بكافة أبعادها لما لذلك من دور ايجابي في تحسين الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق عن طريق انتهاج رواد الأعمال التوجه الريادي المتكامل.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية المحيط الأزرق، التوجه الريادي، الاستدامة المالية.

**The Mediating Role of the Blue Ocean Strategy in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Financial Sustainability in Application to Natural Silk Production Projects in the New Valley**

**Dr. Eman Fathy Abdo El-hamamsy**

**Abstract**

The research aimed to test the role of the Blue Ocean Strategy in its four dimensions (exclusion, reduction, increase, innovation) as an intermediary variable in indirect effect of entrepreneurial orientation in its three dimensions (proactive, creativity, risk-taking, independence) on financial sustainability in its five dimensions (financial literacy, availability of funds, availability of financial data, financial planning, profitability). The research was conducted on a comprehensive inventory sample consisting of 468 individuals representing all natural silk producers participating in the Silk Oasis Project in the New Valley Governorate. This is based on the survey method as a means of collecting field data, Then software was used (AMOS v.25) and (SPSS v.25).

The research found that entrepreneurial orientation positively affects the financial sustainability of natural silk production projects in the field of application directly, and indirectly through partial mediation of the implementation of the Blue Ocean Strategy, which increases the strength of this relationship. Whereas the entrepreneurial orientation of the natural silk producers in the sample has a direct positive impact on their following of the Blue Ocean

Strategy, and the application of the Blue Ocean Strategy by the natural silk producers and entrepreneurs in the research sample has a direct positive impact on the financial sustainability of those projects.

Accordingly, the researcher recommended the need to benefit from the model proposed for the current research, and for entrepreneurs who produce natural silk to adopt the idea of the Blue Ocean Strategy and work to implement it in all its dimensions, because of its positive role in improving the financial sustainability of natural silk production projects. The field of application is through entrepreneurs adopting an integrated entrepreneurial approach.

**Keywords:** Blue Ocean Strategy, Entrepreneurial Orientation, Financial Sustainability.

## 1. مقدمة

أصبح العالم خلال العقود الثلاثة الأخيرة موجه بزيادة الأعمال، لما لها من دورٍ بارزٍ في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المجتمعية، باعتبارها إضافة للدخل القومي، كما أنها تخلق تغييراً اجتماعياً من خلال ما تقدمه من مبتكرات جديدة واستحداث صناعات وخلق فرص عمل جديدة. وتشير التحليلات الاقتصادية العالمية إلى أن زيادة الأعمال ترتبط بالمشروعات الصغيرة في الصناعات الناشئة وليست المشروعات الضخمة الراسخة في صناعات قائمة. وقد يتم تمويل المشروعات الريادية الناشئة اعتماداً على حاضنات الأعمال Business Incubators، أو من خلال الاستثمار الملائكي Angel Investment، أو برأس المال المخاطر Venture Capital (Obschonka, 2017).

وعادة تركز زيادة الأعمال على المشروعات متوسطة وصغيرة الحجم، ولكن لا يمكن اعتبار كل مشروع متوسط أو صغير الحجم مشروع ريادي؛ حيث أن المشروعات المتوسطة والصغيرة تقدم منتجات تقليدية وتتواجد في أسواق تقليدية قائمة وتستهدف الربحية في الأجل القصير وترتكز على رأس المال المادي. في حين أن المنشأة الريادية تبدأ عادة كمشروع صغير يقدم منتجات مبتكرة تستهدف النمو والتوسع في المدى البعيد وغزو مناطق سوقية جديدة ويركز على رأس المال البشري الابتكاري (صندوق النقد العربي، 2017).

ويعتبر تعريف (Ferreira, et al., 2012) للتوجه الريادي بمثابة الخطوة الأولى نحو الربط بين الريادة وجوهر إستراتيجية المحيط الأزرق؛ حيث عرف التوجه الريادي بأنه قدرة الفرد أو المجموعة أو المنشأة على اتباع منهجية لتوليد أفكار ابداعية جديدة ومبتكرة، وتطبيق تلك الأفكار وإخراجها إلى الوجود وصولاً إلى الريادية؛ ويعني ذلك تفوق الفرد أو المجموعة أو المنشأة الريادية في عبور المحيط الأحمر بما يكتنفه من صراع ومنافسة قوية والانتقال إلى المحيط الأزرق حيث التفرد والاستباقية في الأداء والأعمال.

وفي الآونة الأخيرة بدأ الفكر المالي العالمي ينشغل بالاستدامة المالية للمشروعات الريادية، وقدرتها على توفير موارد مالية كافية للنمو والاستمرار والوفاء بالالتزامات المالية في المدى القصير والطويل على حدٍ سواء، وبدون تقادم للمديونية مع ضمان تحقيق ربحية

عند مستوى مقبول من المخاطر المالية (Imhanzenobe, 2020). وبالرغم من خطورة هذا الموضوع إلا أن البحوث التي اشتملت عليها الأدبيات المالية في هذا الشأن تتسم بالندرة الشديدة.

وفي ظل التوجه العالمي بزيادة الأعمال اطلقت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المصرية عدة برامج من شأنها النهوض بزيادة الأعمال في مصر، كان من بينها حملة المليون ريادي التي تستهدف تأهيل مليون رائد أعمال بحلول عام 2030م في اطار إستراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030م المتضمنة ثمانية أهداف تم تحديثها، وعلى رأسها تعزيز الريادة المصرية على المستويين الاقليمي والدولي لدفع عجلة التنمية الشاملة في مصر (<https://www.egypt2030.gov.eg/>). وفي عام 2017م اتفقت رسمياً وزارة الاستثمار والتعاون الدولي المصرية مع القطاعين العام والخاص على تأسيس شركة مصر لريادة الأعمال برأس مال بلغ 451 مليون جنية مصري لتأهيل وتمكين ودعم رواد الأعمال وتشجيع الاستثمار المشترك. كما أن إستراتيجية مصر للاستثمار (2022/2018م) اوضحت وضع مصر على خريطة الاستثمار الدولي من خلال حزمة من الإستراتيجيات كان على رأسها دعم ريادة الأعمال وتنمية البحوث والتطوير (وزارة الاستثمار والتعاون الدولي، 2018).

أيضاً في ظل توجه الدولة المصرية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة المواكب للتوجه العالمي اطلقت مصر بنهاية عام 2021م مبادرة واحة الحرير كأحد المشروعات القومية الخضراء التي تستهدف وضع مصر على الخريطة العالمية لانتاج وتصدير الحرير الطبيعي في مرتبة متقدمة، وتشجيع رواد الأعمال خاصة في محافظة الوادي الجديد على الانتقال إلى مساحة سوق جديدة (<https://idsc.gov.eg/DocumentLibrary/>).

بناءً على ما تقدم، فإن البحث الحالي يسعى إلى استكشاف الدور الوسيط لإستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي في الوادي الجديد.

## 2. الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية بالاطلاع على البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث المبينة عبر المواقع الإلكترونية الرسمية للجهات المحلية والدولية المعنية بهذا الموضوع؛ حيث تبين ما يلي:

### 1.2 واقع ريادة الأعمال في مصر

يعرض جدول رقم (1) أهم المؤشرات التي تعكس واقع ريادة الأعمال في مصر وترتيب مصر عالمياً فيما يخص كل مؤشر خلال عامي 2021/2022م، والذي صنف مصر ضمن اقتصادات المجموعة الثالثة (C) التي تضم 12 دولة من الاقتصادات الناشئة، وذلك وفقاً لما ورد في التقرير السنوي للمرصد العالمي لريادة الأعمال Global Entrepreneurship Monitor [GEM] الذي تمتلكه الرابطة العالمية لبحوث ريادة الأعمال Global Entrepreneurship Research Association [GERA] في المملكة المتحدة، والمعني بدراسة الأسس الثقافية والمجتمعية لريادة الأعمال، ودوافع ريادة الأعمال والخصائص والتطلعات والأنشطة في المراحل المبكرة من الأعمال في الدول المشاركة في المرصد. اضافة إلى اجراء مسح السكان البالغين Adult Population Survey [APS] سنوياً من خلال استبيان ريادة الأعمال الشامل، والذي ضم ما لا يقل عن 2000 بالغ تتراوح أعمارهم بين (18-64) عاماً من كل دولة مشاركة في المرصد، والذي ضم لتجميع بيانات تفصيلية عن ريادة الأعمال ومواقف وتطلعات العينة، إلى جانب تقييم النظام البيئي لريادة الأعمال من خلال مسح الخبراء الوطني National Expert Survey [NES]، والذي يوفر بيانات حول السياق الذي تتم فيه ريادة الأعمال في كل دولة مشاركة في المرصد؛ حيث اشارت النتائج إلى ما يلي (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2021/2022; 2022/2023):

تراجعت جميع مؤشرات ريادة الأعمال التي تقيس نوايا وتوجهات وتوقعات رواد الأعمال المحتملين، وبالتالي تراجع ترتيب مصر بين الدول المشاركة في المرصد من حيث هذه المؤشرات؛ حيث تراجع مؤشر الفرص المدركة في مصر، والذي يعبر عن قوة العمل

للفئات العمرية المستقصى منها التي تتراوح أعمارهم ما بين (18-64) عاماً، ومدى وجود فرص جيدة للبدء في نشاط ريادي في المناطق التي يقطنون بها. وتراجع مؤشر سهولة البدء في مشروع جديد، مما يدل على ظهور عقبات جديدة أمام رواد الأعمال تعوقهم عن البدء في مشروع جديد. وتراجع مؤشر القدرات المدركة الدال على مدى توفر المعارف والمهارات الضرورية اللازمة لبدء مشروع جديد لدى قوة العمل أو رواد الأعمال المحتملين.

جدول رقم (1) مؤشرات واقع ريادة الأعمال في مصر وترتيبها عالمياً عامي 2021م، 2022م

م	مؤشرات ريادة الأعمال	2021م		2022م		فرق تغير النسبة (%)
		النسبة (%)	الترتيب/47	النسبة (%)	الترتيب/49	
1	الفرص المدركة	73.2	8	63.7	15	-9.5
2	سهولة البدء في مشروع	72.4	7	67.7	9	-4.7
3	القدرات المدركة	65.8	14	62.8	22	-3
4	الخوف من الفشل	50.6	12	53.0	5	2.4
5	نوايا ريادة الأعمال	55.3	1	47.3	5	-8
6	توقع خلق فرص عمل	3.2	23	1.7	30	-1.5
7	مكانة رواد الأعمال	86.3	9	79.7	20	-6.6
8	معدل النشاط الريادي في مراحل مبكرة (TEA)	9.2	30	6.6	41	-2.6
9	معدل ملكية الأعمال المستقرة (EBO)	3.6	40	2.6	46	-1
10	المساواة بين الجنسين	0.45	15	0.39	22	-0.06

(المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء البيانات الواردة في تقارير

(Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2021/2022 Global Report; 2022/2023 Global Report)

ورصدت النتائج تنامي مؤشر خوف رواد الأعمال المحتملين من الفشل في البدء في مشروع أو نشاط جديد خلال عام 2022م مقارنة بعام 2021م. مما انعكس على تراجع

مؤشر نوايا زيادة الأعمال الذي يعبر عن احتمال دخول رواد أعمال جدد نشاط ريادي جديد خلال الأعوام الثلاثة المقبلة. وهو ما انعكس أيضاً على انخفاض مستوى التناؤل لدى رواد الأعمال المحتملين بشأن توقع خلق فرص عمل. وتراجع معها نظرة رواد الأعمال المحتملين لمكانة رواد الأعمال الاجتماعية واعتبار دخولهم نشاط ريادي جديد الاختيار المهني الأفضل الذي يحقق له طموحاتهم المستقبلية.

كما تراجعت جميع مؤشرات زيادة الأعمال التي تقيس السلوك الريادي الفعلي لرواد الأعمال في مصر، وبالتبعية ترتيب مصر بين الدول المشاركة في المرصد؛ حيث تراجع مؤشر النشاط الريادي في مراحل مبكرة Total early-stage Entrepreneurial Activity [TEA] الذي يعبر عن نسبة رواد الأعمال الذين تتراوح أعمارهم بين (18-64) عاماً، وبدأوا فعلياً في تأسيس نشاط ريادي جديد بالملكية؛ أي رائد أعمال ناشئ، أو بالادارة؛ أي مالك ومدير مشروع جديد. كما انخفض مؤشر ملكية الأعمال المستقرة Established Business Ownership [EBO] الذي يعبر عن تكافؤ فرص العمل. وتراجع مؤشر المساواة بين الجنسين من حيث البدء في تأسيس نشاط ريادي وملكيته.

وتراجع أيضاً المؤشر الوطني لريادة الأعمال National Entrepreneurial Context Index [NECI]، والذي يعبر عن السياق البيئي لريادة الأعمال من حيث سهولة الوصول إلى تمويل لريادة الأعمال، والسياسات الحكومية المتعلقة بالضرائب على الأنشطة الريادية، والخاصة بتقليص البيروقراطية وتعقد الاجراءات التي تواجه رواد الأعمال، واطلاق برامج ريادة الأعمال الحكومية، واطلاق برامج تعلم ريادة الأعمال خلال مراحل التعليم المختلفة وما بعدها، وجهود الدولة لدعم البحوث والتطوير، وديناميكيات السوق من حيث تحسن ظروف السوق المحلية، ومدى توفر البنية التحتية المادية والمهنية والتجارية، إضافة إلى القواعد الثقافية والاجتماعية والحوافز أمام سهولة دخول الرواد إلى الأسواق والتنظيمات المحيطة بريادة الأعمال.

وكانت مصر قد اولت اهتماماً بضرورة تحفيز نمو قطاع ريادة الأعمال المحلي، منذ توصيات منتدى إفريقيا 2018م في شرم الشيخ، والتي تضمنت تكليف كافة مؤسسات الدولة المعنية بتوحيد جهودها وتوجيهها نحو تأسيس أول مركز إقليمي لريادة الأعمال في مصر بهدف تقديم كافة سبل الدعم اللازم للمشروعات الناشئة في مصر ودول المنطقة. والدعوة

لتأسيس صندوق التمويل العربي الإفريقي لدعم ريادة الأعمال في العالم العربي وإفريقيا. بالإضافة إلى إطلاق العديد من المبادرات الداعمة لريادة الأعمال، والتي كان من بينها "مبادرة تدريب 10000 شاب مصري وإفريقي كمطورين". فضلاً عن المبادرة الوطنية التي أطلقها البنك المركزي المصري إلى جانب شركات مختلفة مع القطاعين الحكومي والخاص، والمعروفة باسم "مبادرة رواد النيل"، والتي بدأت منذ عام 2019م لدعم المشروعات الناشئة متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مجالات التصنيع والزراعة والتحول الرقمي من خلال تطبيق أدوات الابتكار المختلفة. وفي عام 2021م، أطلقت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية حملة مليون ريادي لتأهيل مليون رائد أعمال بحلول عام 2030م، والتي أُطلق عليها "مبادرة رواد 2030م"، بما يتماشى مع إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030م"، والتي اختارتها الأمم المتحدة من بين أفضل الممارسات التي تحقق أهداف التنمية المستدامة لبناء نظام بيئي شامل لرواد الأعمال الشباب لاطلاق مشروعاتهم الريادية (<https://idsc.gov.eg/DocumentLibrary/>).

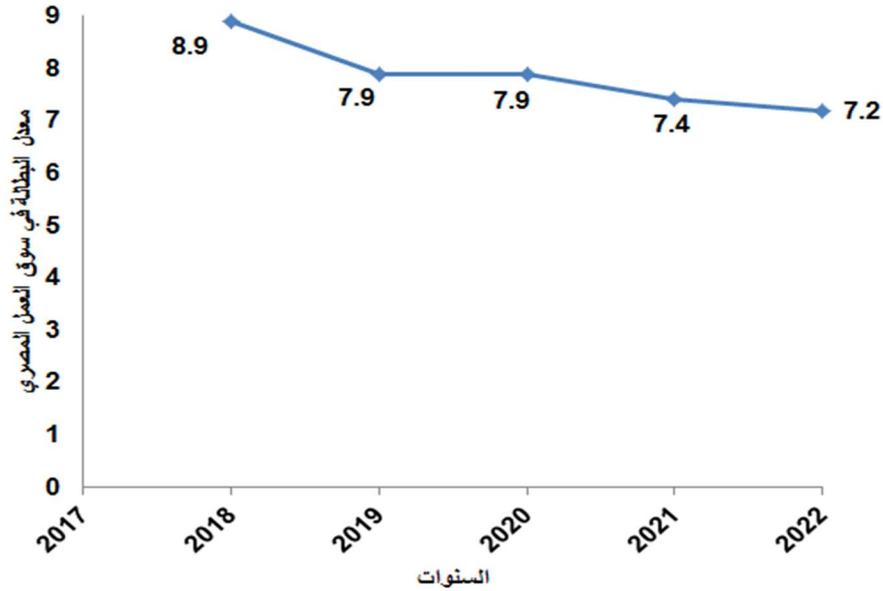
## 2.2 تطور معدلات البطالة وقوة العمل في مصر

يتضح من بيانات جدول رقم (2) الموضحة بالشكل رقم (1) تنامي قوة العمل وتراجع معدلات البطالة في سوق العمل المصري خلال الفترة (2018-2022م) بنسب تراجع طفيفة وغير مرضية اقتصادياً ومجتمعياً تزامناً مع إطلاق مبادرات ريادة الأعمال في مصر.

جدول رقم (2) تطور معدلات البطالة وقوة العمل في مصر خلال الفترة (2018-2022م)

السنة	عدد السكان (مليون نسمة)	قوة العمل (مليون نسمة)	عدد المتعطلين (مليون نسمة)	معدل البطالة (%)
2018م	103.7	28.865	2.844	8.9
2019م	105.6	28.350	2.225	7.9
2020م	107.5	28.458	2.259	7.9
2021م	109.3	29.358	2.170	7.4
2022م	110.9	30.344	2.185	7.2

(المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء البيانات الواردة عبر الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء <https://www.capmas.gov.eg>)



شكل رقم (1) تطور معدلات البطالة في سوق العمل المصري خلال الفترة (2018-2022م)  
 (المصدر: الشكل من إعداد الباحثة في ضوء البيانات الواردة في الموقع الرسمي للجهاز المركزي  
 للتعينة العامة والاحصاء <https://www.capmas.gov.eg>)

### 3.2 واحة الحرير\*

وبشأن واحة الحرير أحد مشروعات الاقتصاد الأخضر التي تستهدف التمكين الاقتصادي لرواد الأعمال في مصر، كما أنها تستهدف سد الفجوة بين كمية ما تنتجه مراكز البحوث المصرية من الحرير الطبيعي الذي يُقدر بحوالي 1.5 طناً سنوياً وبين احتياجات مصر من الحرير الطبيعي والتي تبلغ 350 طناً سنوياً، وجعلها في مصاف الدول المصدرة للحرير الطبيعي في ظل تراجع الانتاج الخارجي بسبب التلوث وحرائق الغابات وأزمة الغذاء والطاقة. خاصة وأن الحرير الطبيعي المصري يتميز بلونه الطبيعي اللامع وملمسه الناعم، بعكس الحرير الطبيعي المستورد من الخارج الذي يتسم بكونه خشناً، ويرجع ذلك لملاءمة كافة الظروف الطبيعية والمناخية خاصة التربة والمياه في مصر.

\*The Egyptian Cabinet's Information and Decision Support Center [IDSC].  
<https://idsc.gov.eg/DocumentLibrary/>.

وتعتبر واحة الحرير أضخم المشروعات القومية الصديقة للبيئة والمتخصصة في إنتاج الحرير الطبيعي في الشرق الأوسط، والمقام على مساحة 180 فداناً شمال مدينة الخارجة بمحافظة الوادي الجديد، والمستهدف أن تصل مساحة هذا المشروع إلى مساحة 9000 فداناً خلال عام 2030م. وأصبح المشروع يضم 15 مشروعاً لإنتاج الحرير الطبيعي في محافظة الوادي الجديد ما بين مشروعات كبيرة وصغيرة، منها ثلاث مشروعات في مدينة الخارجة، و12 مشروعاً في مدينة الداخلة. ويشمل الصوب الزراعية لأشجار التوت والخضروات والنخيل، إضافة إلى معامل لإنتاج الحرير الطبيعي وتربية دودة القز ضمن المبادرة الرئاسية القومية لحياء وتوطين صناعة الحرير الطبيعي في مصر، وإعداد خطة متكاملة من أجل التخلي عن استيراده بل وتصدير الفائض من الإنتاج، لتصبح مصر في المرتبة الثالثة عالمياً بعد الهند والصين من حيث إنتاج الحرير الطبيعي. تلك المبادرة التي اطلقها رئيس الوزراء المصري في نوفمبر 2021م، والتي ارتكزت على تقديم كافة التسهيلات للمستثمرين في هذا المجال، وتنفيذ دورات تدريبية على زراعة التوت وإنتاج الحرير الطبيعي تستهدف رواد الأعمال من الشباب، إضافة إلى تقديم الدعم لمربي دودة القز باصدار قراراً رئاسياً في 2018م بشأن اعفاء استيراد بيض دودة القز من الجمارك، والذي اعقبه اصدار وزارة المالية قراراً بشأن الاعفاء الضريبي لبيض دودة القز المستورد من الخارج.

كما قامت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية بإجراء مقابلات شخصية مع عينة ميسرة قوامها (30) مفردة من رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في الوادي الجديد مستعينة بمجموعة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة بشأن متغيرات البحث، بهدف التعرف على مدى ادراك مفردات العينة لمفاهيم وأبعاد متغيرات البحث؛ حيث تبين ما يلي:

- ◀ تدرك بعض مفردات العينة جيداً مفهوم وأهمية التوجه الريادي، ولكن لا يدركون بوضوح أبعاد التوجه الريادي.
- ◀ تطبق بعض مفردات العينة إستراتيجية المحيط الأزرق، ولكن دون وعي كافٍ بمفهومها وأبعادها المتكاملة.
- ◀ لدى مفردات العينة هدف واضح بشأن تحقيق أبعاد الاستدامة المالية لمشروعاتهم، لكنهم يحتاجون إلى المزيد من محو أميتهم المالية.

### 3. مشكلة البحث

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية استنتجت الباحثة وجود تراجع في جميع مؤشرات ريادة الأعمال في مصر المحققة خلال عام 2022م بالمقارنة بالمؤشرات المحققة خلال عام 2021م. إضافة إلى النمو الطفيف في قوة العمل وفي المقابل التراجع الطفيف في معدلات البطالة في مصر خلال الخمسة أعوام الماضية، وذلك بالرغم من الجهود الحثيثة للدولة المصرية في مجال اطلاق مبادرات ريادة الأعمال في مصر وما اعقبها من سياسات حكومية وقرارات وزارية داعمة لرواد الأعمال في مصر خاصة مشروعات الاقتصاد الأخضر الصديقة للبيئة وفي مقدمتها مشروع واحة الحرير. وبناءً على ذلك طرحت الباحثة من خلال هذا البحث تساؤلاً رئيساً تمثل في التالي: إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي في محافظة الوادي الجديد عبر إستراتيجية المحيط الأزرق؟، وانبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية في ذات الاطار يمكن توضيحها على النحو التالي:

- 1.3 إلى أي مدى يؤثر التوجه الريادي على الاستدامة المالية؟
- 2.3 هل يوجد تأثير للتوجه الريادي على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؟
- 3.3 هل هناك تأثير لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الاستدامة المالية؟
- 4.3 ما مدى وجود تأثير غير مباشر للتوجه الريادي على الاستدامة المالية عبر إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط في العلاقة بينهما؟

### 4. أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1.4 تحديد مدى وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

2.4 بيان مدى وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى مشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

3.4 التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

4.4 استكشاف الدور الوسيط المعنوي لإستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

## 5. أهمية البحث

### 1.5 الأهمية الأكاديمية

تكمن الأهمية العلمية الأكاديمية للبحث الحالي في أنه ركز على موضوع التوجه الريادي وتأثيره على الاستدامة المالية عبر إستراتيجية المحيط الأزرق، هذا الموضوع الذي يتسم بندرة البحوث التي تناولته خاصة البحوث العربية بالرغم من خطورته، وانشغال المنظمات الدولية المعنية بريادة الأعمال وقضايا الاستدامة به خلال الآونة الأخيرة.

### 2.5 الأهمية التطبيقية

تُعزى أهمية البحث الحالي على المستوى التطبيقي إلى أنه يسعى إلى استكشاف تأثير التوجه الريادي لرواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي على الاستدامة المالية لمشروعاتهم، ودور إستراتيجية المحيط الأزرق في دفع هذه العلاقة إلى أعلى مستوياتها الايجابية. تلك الإستراتيجية التي تدعم قدرة رواد الأعمال على الانتقال بمشروعاتهم إلى اللامنافسة من خلال ايجاد صناعات جديدة وخلق مساحات سوقية فضاء والتفرد والتمايز. وبشكل خاص رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في واحة الحرير أحد أهم المشروعات القومية المستدامة الخضراء والمستهدفة تنمية محافظة الوادي الجديد إحدى محافظات جنوب مصر الحدودية في ظل توجه الدولة نحو تنمية المناطق الحدودية النائية. وأيضاً في ضوء مبادرات تعزيز قيادة الأعمال في مصر، خاصة مبادرة واحة الحرير التي تستهدف النهوض بصناعة الحرير الطبيعي وتوطينها في مصر وزيادة انتاجه على النحو الذي يفي باحتياجات السوق

المحلية ويدعم قدرة مصر التصديرية ويرتقي بها إلى مستوى الريادة العالمية في مجال انتاج وتصدير الحرير الطبيعي. بناءً على ذلك من المتوقع أن تسهم نتائج البحث الحالي في دعم قدرة رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في الوادي الجديد وفي مصر بشكل عام على تقييم أنفسهم من حيث توجهاتهم الريادية وتبني وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق، وما قد يكون لذلك من أثر على الاستدامة المالية لمشروعاتهم لاتخاذ التدابير المناسبة نحو تحقيق أهدافهم.

## 6. الإطار النظري

### 1.6 التوجه الريادي

#### 1.1.6 مفهوم التوجه الريادي

ريادة الأعمال Entrepreneurship في الأصل كلمة فرنسية تم ترجمتها إلى الاستحداث ثم تحولت إلى الريادة، وشاعت خلال السنوات القليلة الماضية حتى أصبحت توجه عالمي ومصدر للابتكار، وتعني الفرد الذي يمتلك الارادة والقدرة على تحويل فكرة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح، وقادر على تأسيس ومباشرة عمل تجاري. ويُعزى مفهوم ريادة الأعمال إلى الاقتصادي جوزيف شومبيتر (1934) وبعض من الاقتصاديين النمساويين، الذي وصفها في نظرية التغيير الاقتصادي بالتدمير الخلاق Creative Destruction أو الابادة الخلاقة Creative Annihilation كعامل للتغيير الذي يُحطم جميع الممارسات التقليدية المرتبطة بالمنتج وجميع العمليات المرتبطة به سعياً لابداع جديد وشئ مبتكر؛ بمعنى التدمير المستمر للقديم في سبيل انشاء الجديد (Kraus, et al., 2023). وبالنظر إلى ما يكتنف هذا التدمير من مخاطر، تبنى ميلر وفريزين (1982) الفكر الريادي الحديث الذي ارساه كلاً من فرانك نايت (1967) وبيتر دراكر (1970)، والذي يربط بين المبادأة والابداع واعتبار المخاطرة (Arzubiaga, 2018). وانتهج هذا الفكر (Fahim, 2018) الذي عرف ريادة الأعمال بأنها خلق شئ جديد مع تحمل المخاطر وصولاً إلى العائد. ووصف (Worthington, 2018) ريادة الأعمال بأنها ماراثون الابداع؛ حيث أنها تعتمد على تأسيس مشروعات محدودة من حيث رأس المال، تتبنى أفكار ابداعية، يستخدم فيها رائد

الأعمال قدراته لاكتشاف الفرص وتحويلها إلى مشروعات تحقق عوائد ذات قيمة مع تحمل المخاطر في ظل ظروف عدم التأكد.

كما عرف الاتحاد الأوروبي (2008) ريادة الأعمال بأنها قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال بما يتضمن الابداع والابتكار والمخاطرة، اضافة إلى قدرة الفرد على ادارة المشروعات والتخطيط لها لتحقيق الأهداف، ويدعم ذلك كل فرد في حياته اليومية في بيته ومجتمعه، ويجعل ذلك الأفراد أكثر وعياً بسياق مهام عملهم وأكثر قدرة على اقتناص الفرص، وتوفير أساس لرواد الأعمال الذين يقومون بأنشطة تجارية ومجتمعية (European Commission [EC], 2008).

ووصفت منظمة الأمم المتحدة (2012) ريادة الأعمال بأنها مكون أساسي للنمو والتطور الاقتصادي، واعتبرت أن خلق وحدات أعمال جديدة تؤدي إلى ابتكار قيمة مضافة، وتوليد إيرادات، وخلق فرص عمل جديدة، وليس ذلك فحسب إنما يمكن اعتبار ريادة الأعمال أيضاً مكون أساسي في تطوير قطاع الأعمال متوسط وصغير الحجم كأساس للاقتصادات التنافسية (United Nations [UN], 2012).

ومن زاوية أخرى عرفت وكالة اعتماد الجودة (2018) ريادة الأعمال من حيث أنماطها بأنها خلق فرصة بتصريف من فرد أو مجموعة من الأفراد لتأسيس مشروع يستهدف الربح للتعاطي مع قضايا اجتماعية ثقافية، ويكون ذلك من قبيل ريادة الأعمال الاجتماعية Social Entrepreneurship أو ريادة الأعمال الخضراء Green Entrepreneurship المتعلقة بمشروعات تحقق الاستدامة أو ريادة الأعمال أسلوب حياة Lifestyle Entrepreneurship أو ريادة الأعمال داخل المؤسسة Intrapreneurship من خلال ممارسة مهارات وسلوكيات الريادة داخل مشروع صغير أو ريادة الأعمال لمشروعات عالية السيولة Highly Liquid Entrepreneurship أو ريادة أعمال السوق الوسيط Middle Market Entrepreneurship (Quality Assurance Agency [QAA], 2018).

واضافا (Bouhaleb & Tapinos, 2023) أن المنشأة الريادية هي منشأة منخرطة في ابتكار سوق جديد، وممارسة أنشطة عالية المخاطر، وتقديم ابداعات استباقية، وضرب المنافسين لكمة *Beating Competitors to The Punch*.

ويُعد التوجه الريادي مفهوماً جوهرياً في مجال ريادة الأعمال باختلاف أحجام المنشآت وتتنوع الصناعات، باعتباره القوة الدافعة لممارسة الأنشطة الريادية ودعم السلوكيات الريادية للمنشآت. كما يمكن اعتبار التوجه الريادي أحد الموارد غير التقليدية الداعمة لقدرة المنشأة على اكتشاف واقتناص الفرص الجديدة ومواجهة التحديات في منطقة سوقية جديدة وبيئة تنافسية غامضة (George & Marino, 2011). كما يُعد التوجه الريادي مفهوماً رئيسياً لفهم ما إذا كانت المنشآت تتبنى السلوك الريادي من عدمه، وفرصة لتطوير الأعمال وتنشيط الابتكار وتطوير حلولاً لاحتياجات السوق، وجوهر تأسيس المشروعات الريادية (Wei, et al., 2023).

ويمكن تعريف التوجه الريادي بأنه ميل المنشأة لتطبيق سلوكيات الريادة المتميزة متضمنة السلوك الاستباقي والسلوك الابداعي وسلوك المخاطرة المحسوبة، في محاولة لتقديم الجديد، وبما يحقق له السبق والتفوق على المنافسين لاقتناص الفرص السوقية الجديدة، ويحتاج ذلك إلى معلومات عن التغيرات في البيئة المحيطة، واليقظة والمرونة في التعامل مع تلك التغيرات (Tang, et al., 2009).

وترتبط جذور التوجه الريادي بحقيقة أن تميل المنشآت الريادية إلى المخاطرة أكثر من المنشآت غير الريادية (Putnin,š & Sauka, 2020). ويعتبر التوجه الريادي بمثابة الميل الإستراتيجي للمنشأة الذي يتضمن اتخاذ القرارات والممارسات الاستباقية والابداعية والهجومية الداعمة للريادة في الانجاز والمخاطرة والاستقلالية (Yu, 2012; Singh & Mehdi, 2022).

### 2.1.6 أبعاد التوجه الريادي

وعن أبعاد التوجه الريادي اتفقت بعض البحوث من حيث الأبعاد الأساسية الثلاثة المتمثلة في الاستباقية والابداعية والمخاطرة مؤيدين الجهود السابقة التي قدمها مينتريج

(1973) في هذا الشأن (Miller & Friesen, 1983; Tang, et al., 2009; Kumar, et al., 2020). وازدادت إليها بعض البحوث الأخرى بعدي الاستقلالية والمنافسة الهجومية (Lumpkin & Dess, 1996; Yu, 2012; Singh & Mehdi, 2022). وفيما يلي توضيح لأبعاد التوجه الريادي التي يركز عليها البحث الحالي:

### 1.2.1.6 التوجه الاستباقي

يقصد بالتوجه الاستباقي ميل المنشأة للمبادأة Proactiveness بالتتقيب عن الفرص الجديدة واقتناصها في ظل التهديدات التي تكتنف البيئة المحيطة بها لتحقيق التفوق على المنافسين (Eggers, et al., 2020). وتُعد هذه الفرص من الموارد ذات الأرباح الثابتة، والتي تظهر ضمن الاحتياجات غير المشبعة للعملاء وصولاً إلى إضافة القيمة والمزايا المبتكرة للمنتجات وخلق مساحات سوق جديدة ناشئة، بحيث يمثل حسن استغلالها تفرّد للمنشأة الريادية واستباق المنافسة (Feng, et al., 2020). وكذلك ميل المنشأة للمبادرة Initiativeness الذي يمثل التحرك الأول لادراك التطورات الجديدة قبل المنافسين؛ بمعنى الاستعداد بالتصرف المسبق لصنع الأحداث بدلاً من ردة الفعل عقب وقوع الأحداث لتحقيق نمو وربحية تتجاوز المنافسة والمنافسين (Ngom, et al., 2017). وتمثل الاستباقية أيضاً الاستعداد للمستقبل باتباع إستراتيجيات هجومية، وهي سلوك اداري يحفز الأمل من خلال توقع الاحتياجات المستقبلية وخلق أسواق جديدة، وتشجيع المبادرة لاكتشاف وتطوير واقتناص الفرص قبل أن يفعلها المنافسون، وتجنب التهديدات، مع توقع مخاطر عالية (Bouhaleb & Tapinos, 2023).

### 2.2.1.6 التوجه الابداعي

يمثل الابداع حجر الزاوية وجوهر التوجه الريادي، ويعني التوجه الابداعي تحول المنشأة عن ممارساتها التقليدية، وتقديم أفكار مبتكرة ومنتجات مستحدثة وعمليات ابتكارية ودخول مناطق سوقية جديدة (Chavez, 2017). فالابداع سلوك تنظيمي يتطلب موارد وكفاءة محددة، وينتج عنه منتجات غير تقليدية ذات أداء عالي (Bouhaleb & Tapinos, 2023). ويعكس أيضاً توجه المنشأة نحو البحوث والتطوير، فالابداع يحفز البحث عن

الجديد، والميل والقدرة على خوض التجربة، والتفكير بطرق غير مألوفة، وابتكار منتجات وعمليات جديدة، والمرونة والقدرة على التكيف لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات (Kraus, et al., 2023).

يُعد التوجه الابداعي أحد أهم القوى المحركة المعززة للقدرة التنافسية للمنشأة بما يحقق استدامتها (Daradkeh & Mansoor, 2023). ويتطلب ذلك تبني القيادات الادارية لهذا التوجه، وتحفيز المورد البشري وتنمية قدراته الابداعية، والتنسيق الداخلي للمنشأة بما يدعم تبني الأفكار الابداعية وابتكار منتجات وعمليات انتاجية جديدة ودخول أسواق جديدة (Ahmetoglu, et al., 2017). ويمر التوجه الابداعي بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في توفر نية الابداع وتوفير البنية التحتية للابداع ثم الاستجابة للابداع وتقييم أثره وتحقيق التمايز (Amuko, et al., 2023).

ويلزم مراعاة عدم الخلط بين التوجهين الابداعي والاستباقي؛ حيث أن الابداع هو ميل المنشأة إلى تقديم منتجات جديدة أو حلول ابتكارية جديدة، في حين أن الاستباقية تشير إلى رغبة المنشأة في اتخاذ اجراء لاحراز مزايا التحرك الأول تحسباً للتغيير في احتياجات العملاء (Mandongwe & Jaravaza, 2020).

### 3.2.1.6 توجه المخاطرة

يتمثل التوجه نحو تحمل المخاطرة في ميل المنشأة واستعدادها لاتخاذ قرارات تتسم بالمجازفة لتبني أفكار غير مألوفة وتخصيص موارد المنشأة في اقتناص الفرص وتجريب مشروعات جديدة تقدم منتجات مبتكرة أو تغزو أسواق جديدة ذات مخاطرة عالية مع التوقع المتقائل بعائد مرتفع مع وجود احتمال نتائج غير محسوبة أو فشل مكلف (Chavez, 2017). ويتطلب ذلك أن يكون لدى المنشأة الريادية قدرة على القياس العقلاني للمخاطر، ويعني التوجه نحو تحمل المخاطرة أيضاً القدرة على العمل في ظل حالة من الغموض وعدم التأكد وتحمل الأعباء التي تكتنف المستقبل القريب والبعيد (Bérard & Teyssier, 2017). واتجهت بعض الآراء إلى وصف تحمل المخاطرة بأنها المشاركة في أنشطة

جريئة للتقدم نحو المجهول وما يتضمنه ذلك من أنشطة الاقتراض والاستثمار في الموارد في بيئة متقلبة (Mandongwe & Jaravaza, 2020).

#### 4.2.1.6 توجه الاستقلالية

يتعلق توجه الاستقلالية بقدرة رائد الأعمال على المبادرة لتحقيق الأهداف وفقاً لتصوره الذاتي الذي يميل إلى القيادة لا المرؤوسية والتابعة وتحمل مسؤولية نتائج قراراته ويسعى إلى تحقيق الاستقلال المالي (Ortega, et al., 2017). ومن زاوية أخرى فإن توجه الاستقلالية يعني اتباع حدس رائد الأعمال وقناعاته الشخصية، وتحويلها إلى فعل مستقل يُعزز مفهومه ورؤيته للأعمال ويضعها في حيز التنفيذ؛ حيث أنه يفضل العمل الموجه ذاتياً Self-Directed Work، ويتخذ قراراته منفرداً (Ahmetoglu, et al., 2017). كما تشير الاستقلالية إلى التوجيه الذاتي لقدرة وإرادة المنشأة الريادية بشأن السعي للاستفادة من الفرص من خلال اجراءات خالية من القيود التنظيمية الخائفة (Ali, et al., 2021).

وثار الجدل حول أفضلية الاستقلالية داخل المنشآت من عدمها؛ حيث اتجه البعض نحو التشكيك في كفاءة القرارات الفردية في مقابل القرارات الجماعية. في حين اتجه البعض الآخر إلى تشجيع الاستقلالية وتعزيزها لدعم الأفكار الجديدة في المنشآت الريادية، من خلال تشجيع الفكر المستقل لخلق بيئة عمل مستقلة، إضافة إلى ضرورة إعادة تنظيم العمل بما يدعم تشجيع المبادرات الريادية ويدعم فرق العمل المدارة ذاتياً (Singh & Mehdi, 2022).

مما سبق اتضح للباحثة أن ريادة الأعمال أصبحت بمثابة العامل الرابع من عوامل الانتاج الأساسية المتمثلة في الأرض ورأس المال والعمل. ويبدأ التوجه الريادي بالمبادرة من خلال البحث عن العملاء والفرص المتاحة في الأسواق والموارد المتاحة للمشروع وصولاً إلى المبادرة لعمل شئ مبتكر يحقق التميز والتفرد للمشروع مقارنة بالمنافسين. ويتضمن ذلك قدر كبير من المخاطرة؛ ويعني ذلك أن ريادة الأعمال تتمحور حول المخاطرة فلا ريادية بدون مخاطرة، وتتميز بالنظرة الايجابية نحو الواقع وتوقع النجاح والاستعداد لأسوأ الاحتمالات الممكن مواجهتها، مع التأكيد على أن التوجه الريادي لا يأخذ بالمخاطرة المطلقة بل يركز

على المخاطرة المحسوبة وما تتطلبه من اتخاذ قرارات للتعاطي مع المخاطر المحتملة المترتبة على احتمالات الفشل. كما أن رائد الأعمال هو فرد على استعداد لتأسيس مشروع جديد وإدارته وتكريس كل وقته وجهوده وتحمل مسؤوليته الكاملة، ويتقبل النتائج غير المؤكدة. وتنعكس قدرة رائد الأعمال في سلوكه الريادي، لكونه فرد لديه الإرادة وقادر على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح بإدخالها حيز التنفيذ. كما أنه يتبنى المبادرة والمبادأة والتفكير الإبداعي الخلاق، وقادر على استحداث آليات اقتصادية اجتماعية لتحويل المقومات والموارد إلى واقع عملي من خلال تقديم منتج جديد أو تطوير منتج موجود أو استحداث أساليب إدارية وعمليات جديدة ترتبط بالنشاط، بما يكتنف ذلك من مخاطرة غير مضمونة العواقب تخص مهنته ومركزه المالي. ويمكن تصنيف الأعمال الريادية إلى أعمال ابتكارية بحتة تأتي بفكرة غير مسبوقة في مجال معين، أو أعمال ابتكارية مطورة من خلال تطبيق فكرة حالية في مجالات أخرى، أو إضافة قيمة مبتكرة لفكرة قائمة. بالإضافة إلى غزو أسواق جديدة من خلال ادخال منتج جديد أو منتج قائم في منطقة سوقية جديدة لأول مرة.

## 2.6 الاستدامة المالية

### 1.2.6 مفهوم الاستدامة المالية

وفقاً للتعريف المقبول على نطاق واسع الذي صاغه تقرير اللجنة العالمية بشأن البيئة والتنمية: مستقبنا المشترك (1987)، فإن الاستدامة تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، ويجب قياس الاستدامة في إطارين زمنيين: الحاضر والمستقبل معتمدين على بعضهما البعض، وبينهما علاقة ديناميكية دائمة التغير (United Nations [UN] Secretary-General & World Commission on Environment and Development, 1987).

ويمكن تعريف الاستدامة أيضاً بمفهومها الواسع بأنها الحالة الممكنة عندها الحفاظ على حدٍ معينٍ لأجلٍ غير مسمى (Dutta & Das, 2014). واستدامة أي منشأة تتطلب تطوير المنشأة ذاتها دائماً أبداً، فإن توقفت المنشأة عن تطوير ذاتها لن تُعد موجودة أصلاً. كما يلزم على المنشأة الدفع في اتجاه الاستدامة بالحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة

(Marwa & Aziakpono, 2015). وتعتبر الاستدامة أيضاً عن قدرة المنشأة على الحفاظ على وضعها في المدى البعيد (Imhanzenobe, 2020).

وتعتمد الاستدامة المالية على توقع الإيرادات والنفقات المستقبلية في المدى البعيد، لكونها تعبر عن قدرة المنشأة على تأمين موارد ثابتة وكافية وتوزيعها على أوجه الانفاق المطلوبة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب إضافة إلى تخفيف المخاطر المالية (Githaiga, 2022). وارتبط مفهوم الاستدامة المالية بمفهوم المساواة بين الأجيال Intergenerational Equity أو المساواة بين الفترات الزمنية Inter-Period Equity. وتنتمي الاستدامة المالية إلى عائلة الصحة المالية كأحد بعديها إضافة إلى القدرة المالية، وغالباً يتم الخلط بين الاستدامة المالية والوضع المالي، ولكن الاستدامة المالية أكثر واقعية وذات مفهوم أوسع وأشمل من الوضع المالي (Ye & Gong, 2021). فالاستدامة المالية تشير إلى قدرة المنشأة على الاستمرار في الوفاء بالتزاماتها المالية في المدى الطويل بدون زيادة مستويات المديونية ودون المساومة على القدرة على القيام بذلك في المستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تفاقم المديونية، إضافة إلى قدرة المنشأة على الاحتفاظ بالبيانات المالية (Bolívar, 2018). وتعتبر الجدوى المالية Financial Viability بمثابة الأساس لجميع أشكال الاستدامة الأخرى (Said, et al., 2019).

وتعتبر الاستدامة المالية عن قدرة المنشأة على التطور والحفاظ على قاعدة موارد متنوعة لفترة طويلة من شأنها أن تخدم مصلحة عملائها وبدون تمويل خارجي في المدى البعيد، ويمكن الوقوف على مدى الاستدامة المالية للمنشأة من خلال الاجابة عن ثلاثة أسئلة تتمثل في: هل المنشأة تحقق أرباح؟ هل المنشأة تنمو؟ هل المنشأة تعمل عند مستوى مقبول من المخاطر المالية؟ هل المنشأة توفر بيانات مالية ولديها سجلات وتقارير مالية؟ (Imhanzenobe, 2020). وتمثل الاستدامة المالية أيضاً قدرة المنشأة على التخطيط المالي وتحقيق أهدافها المالية بدون دعم خارجي (Memon, et al., 2022). وهي أيضاً قدرة المنشأة على تغطية التزاماتها التشغيلية والمالية، إضافة إلى تخفيض المخاطر المالية مع الاحتفاظ بجزء كافٍ من الأرباح لتمويل التوسع (Lohana, et al., 2023).

**2.2.6 أبعاد الاستدامة المالية**

هناك خمسة أبعاد رئيسة للاستدامة المالية اتفقت بشأنها بحوث (Bolívar, 2018; Said, et al., 2019; Lohana, et al., 2023) في محو الأمية المالية وتوفر الأموال وتوفر بيانات مالية وتخطيط مالي وتحقيق ربحية، وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

**1.2.2.6 محو الأمية المالية**

تمثل أحد أهم عوامل الدعم لقدرة الأفراد على صنع واتخاذ قرارات مالية سليمة وعميقة بشأن ترشيد الاستغلال الفعال للأموال (Akande, et al., 2023). وتعتبر عن المعرفة المالية الأساسية لدى الفرد، والتي تمزج المعرفة بالوعي والمهارات واتجاهات وسلوكيات الفرد المالية، وكذا ثقة الفرد الذاتية في قدرته على اتخاذ قرارات مالية صائبة بما يمكن الفرد من المشاركة بفعالية في الحياة الاقتصادية (García, et al., 2023; Gignac, et al., 2023).

ويعنى آخر فإن محو الأمية المالية تمثل مدى إلمام الفرد بمهارات قراءة وكتابة وتحليل الأوضاع المالية للفرد ومنشأته وإدارة أمواله، ومدى إلمام الفرد بالمفاهيم المالية الأساسية الضرورية لصنع واتخاذ قراراته المالية بفعالية، والمفاضلة بين بدائل الاستثمار، ومناقشة القضايا المالية والتخطيط المالي المستقبلي الذاتي للفرد ولمنشأته (Liu & Lu, 2023). ومن منظور آخر يمكن تعريف محو الأمية المالية بأنها محو أمية الفرد من حيث المهارات العددية والعمليات الحسابية الأساسية والقيم المالية، إضافة إلى قدرة الفرد على المفاضلة بين بدائل الاستثمار المتنوعة واتخاذ قراراته المالية (Ansari, et al., 2023).

**2.2.2.6 توفر الأموال**

يحتاج البدء في تأسيس مشروع وكذلك لإدارته بنجاح توفر الأموال؛ حيث أنه لبدء التشغيل يحتاج المشروع إلى رأس المال الأساسي، وللحفاظ على استمرارية العمليات اليومية يلزم توفر رأس المال العامل المستمر، ولدعم وتنمية المشروع حتى يتحول إلى منشأة يلزم توفر رأس المال الاستثماري. ويعني ذلك قدرة المنشأة على توفير رأس المال المتنوع الضروري لبدء النشاط والاستمرار والنمو من خلال التمويل الذاتي أو الجماعي

أو بالاقتراض من البنوك أو مؤسسات مالية متخصصة، وغير ذلك من سبل التمويل المتاحة (Siddik, et al., 2023).

#### 3.2.2.6 توفر بيانات مالية

لزيادة مستوى دعم رأس مال المنشأة ومستويات نموه، يتطلب ذلك توفر بيانات مالية متكاملة دقيقة موقوتة بشكلٍ دائمٍ من خلال إعداد قوائم وتقارير مالية شاملة ودورية عن المنشأة وكافة أنشطتها ومركزها المالي وسجلات مالية تقليدية أو إلكترونية (Lohana, et al., 2023).

#### 4.2.2.6 تخطيط مالي

تحتاج المنشأة إلى تخطيط مالي مرن مستمر يركز على تحديد الأهداف المالية المستقبلية للمنشأة وتوقع النفقات والإيرادات وصياغة الخطط المالية المرنة في ضوء نتائج التحليل المتكامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنشأة بما يحقق التوافق والتكيف مع تغيرات السوق والتهديدات والفرص المتاحة وغير المتوقعة، ويتطلب ذلك توفر بيانات مالية دقيقة شاملة موقوتة وتقارير وقوائم مالية دورية (Adhariani, 2019).

#### 5.2.2.6 ربحية

تمثل الربحية صافي محصلة نتائج العديد من السياسات وكذلك القرارات المالية وغير المالية، وتسهم الربحية في قدرة المنشأة على مواجهة التقلبات في حجم المبيعات، وبالتالي في الإيرادات والنفقات، وكذلك في قدرة المنشأة على إعادة الاستثمار والاستمرار والنمو (Adhariani, 2019).

#### 3.6 إستراتيجية المحيط الأزرق

##### 1.3.6 مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق

برزت العديد من التوجهات وأساليب العمل والإستراتيجيات الداعمة للميزة التنافسية، والتي اعتمدت على ما تقدمه المنشأة من منافع للعملاء دون غيرها من المنافسين أو حتى بشكلٍ أفضل مقارنة بهم. حتى صدر كتاب "إستراتيجيات المحيط الأزرق: كيف تُبدع سوقاً

جديداً وتكون خارج المنافسة" للباحثين دبليو تشان كيم ورينيه موبورن (2005)، وكان ذلك نتاج دراسة استمرت لمدة 21 عاماً خلال الفترة (1980-2000م) استهدفت تحليل ما يفوق 150 تحرك إستراتيجي لحوالي 108 منظمة ظهرت في بيئة الأعمال خلال المائة عام الأخيرة وتنتهي إلى 30 مجال نشاط متنوعة (Randall, 2015). وتناول الكتاب مفهوم ابتكار القيمة من زاوية مختلفة مرتكزة على صناعة وتطوير قيمة جديدة بدلاً من عرض قيمة موجودة ومتكررة مماثلة لما يقدمه المنافسين (Carton, 2020). فإستراتيجية المحيط الأزرق تُعد أسلوباً للتفكير الإستراتيجي المبتكر وصولاً إلى استحداث إستراتيجيات الأعمال المبتكرة بما يعظم المنافع ويخفض التكاليف إلى الحدود الممكنة، ويضيف قيم للعملاء وللمنشأة ذاتها (Kim & Mauborgne, 2005).

ويستخدم وصف المحيط الأزرق الصافي للدلالة على المناطق النقية التي لم يتم اكتشافها بعد في بيئة الأعمال، والتي لم تصل إليها المنافسة لتعكر صفوها، ولم تتلوث بالصراعات الدامية بين المنشآت المنافسة (Omansky, 2014).

واستمدت إستراتيجية المحيط الأزرق جذورها الأولى من نظرية النمو الداخلي التي أكدت على أن القوى المعززة للنمو الاقتصادي للمنشأة وقدرتها على ابتكار وتقديم منتجات جديدة تتبع من النظام الداخلي للمنشأة ذاتها. وكذلك نظرية النمو الجديدة التي ارتكزت على أن تجديد المنشأة لابتكاريته يعتمد على مدى معرفتها لأنماط الابتكار الخاصة بالتكنولوجيا وأساليب الإنتاج ذات الكفاءة والفعالية المرتفعة. كما أنها تطور لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال سريع التغير (Dehkordi, et al., 2012). وقارنت العديد من البحوث بين نموذج بورتر للقوى الخماسية وإستراتيجية المحيط الأزرق، واثبتت النتائج تفوق المحيط الأزرق باعتبارها إستراتيجية أكثر تمايزاً، وتضع في الاعتبار جوانب عديدة للإستراتيجية أهمها الجوانب الإدارية، مثل أخذ منظور العميل اعتماداً على خريطة منفعة المشتري Buyer Utility Map بما يخلق ويُطور توجه إداري إستراتيجي يُلبى احتياجات العميل والاسهام في تطويرها، وكذلك الابتكار من أجل خلق القيمة للمنشأة والعمل على حدٍ سواء، كل ذلك في ظل السعي المتزامن للتمايز وخفض التكاليف، وهو أيضاً ما يتعارض مع الإستراتيجيات العامة لنموذج بورتر (Wubben, et al., 2012).

وهي إستراتيجية تعتمد على ايجاد المنشأة لمساحة سوق جديدة تخلو من المنافسة، وتظل على هذا النحو بلا منافسة ولا منافسين إلى فترة زمنية محددة تنتهي عندما يتمكن المنافسون من محاكاة المنشأة وما تقدمه من منتجات، وعندها تكون المنشأة رائدة الأفكار المبتكرة قد انتقلت إلى محيط أزرق جديد آخر؛ بمعنى أن المنشأة لكي تتغلب على المنافسة، عليها التوقف عن محاولة هزيمة المنافسة، من خلال انتقال المنشأة من المحيط الأحمر الذي يمثل واقع الأسواق التقليدية المزدهمة بالمنافسة الشرسة إلى المحيط الأزرق الذي يمثل أسواق التفرد والابتكار الخالية من المنافسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة اعتماداً على التوجه نحو الابتكار وتعظيم القيمة، بما يدعم بقاء واستمرار المنشأة ونموها وتفردتها وريادتها في بيئة الأعمال (Kim & Mauborgne, 2005).

ووجدت (Mauborgne, 2014) أنه من خلال إستراتيجية المحيط الأزرق ليس على المنشأة لكي تحقق النجاح في بيئة الأعمال أن تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، فمن الممكن أن تحقق نجاحاً غير مسبوق بدون منافسة، وذلك بأن تخرج المنشأة من الأسواق المزدهمة وتخلق لنفسها أسواق جديدة تطرح من خلالها منتجات مبتكرة مميزة تضيف قيمة للمنشأة وقيمة لعملائها، ومع استمرار ذلك ينمو الذكاء والريادة الإستراتيجية للمنشأة لتتمكن من جذب العملاء والاحتفاظ بولائهم لها ولمبتكراتها. كما أن من أهم دعائم تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق اتقان الأداء المستهدف، وتنمية الكفاءات البشرية لدى المنشأة، وعرض التعاون مع المنافسين، وزيادة المرونة. واتفقا معها (Kulkarni & Sivaraman, 2020) من حيث اعتبارها إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنشأة وللعملاء ترتكز على كسر قاعدة المبادلة بين التميز والتكاليف المنخفضة. واتفق معهم (Chang, 2010) واضاف أنها ليست انجازاً ثابتاً، ولكنها عملية ديناميكية.

بناءً على ما سبق توضح الباحثة أن جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في انتقال المنشأة من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق من خلال شكل رقم (2) كالتالي:

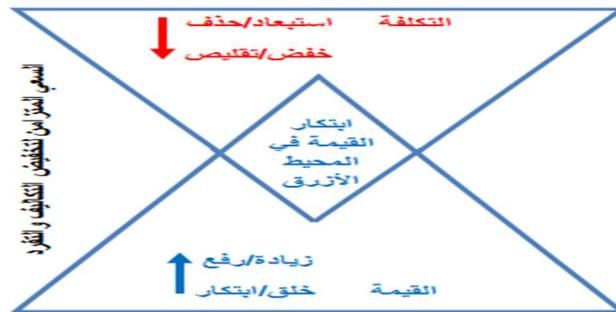


شكل رقم (2) جوهر إستراتيجية المحيط الأزرق

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الاطلاع على أدبيات إستراتيجية المحيط الأزرق)

**2.3.6 أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق**

تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق إستراتيجية لابتكار القيمة من خلال تحقيق التوازن بين خلق القيمة والتكلفة والسعر والوسيلة ينتج عنه دخول المنشأة إلى المحيط الأزرق والخلاص من المنافسة، ويوضح شكل رقم (3) نموذج ابتكار القيمة من خلال أربعة أبعاد للإستراتيجية تتمثل في التالي (Kim & Mauborgne, 2005; Pitta, 2009):



شكل رقم (3) ابتكار القيمة في المحيط الأزرق

(بتصرف من الباحثة) (Source: Kim &amp; Mauborgne, 2005)

**1.2.3.6 بعد استبعاد/حذف:** العناصر المسببة لزيادة التكاليف التي تتحملها المنشأة دون أن تحقق عائد ذات قيمة للمنشأة فيما يتعلق بالأرباح وحجم المبيعات ومستوى الجودة والمركز التنافسي وغير ذلك من القيم المضافة، ودون أن تحقق منافع للعملاء. مثل استبعاد منطقة سوقية للمنشأة أو منتج ضعيف الطلب، أو فرد منخفض الأداء، أو اجراءات عمل زائدة، أو ادارة أو وحدة تنظيمية محدودة المهام.

**2.2.3.6 بعد خفض/تقليص:** العناصر التي تبالغ المنشأة في تقديمها وتتحمل تكاليفها ولا جدوى منها ولا يشترط العمل تقديمها لأنها تفوق احتياجاته، وقد تكون أفكار أو عمليات أو أنشطة غير ضرورية أو اجراءات معقدة تتطلب التبسيط أو منتجات ليس عليها اقبال من العملاء، وقد تعود على المنشأة بأرباح ضئيلة مقارنة بما تتحمل من تكاليف، لذا يلزم تقليصها إلى مستوى أدنى من مستوى الصناعة.

**3.2.3.6 بعد زيادة/رفع:** بعض العناصر إلى مستوى أعلى من مستوى الصناعة، مثل المنتجات والعمليات والأنشطة التي تهملها المنشأة، بالرغم من أنها تضيف قيمة للعملاء، وتحقق عائد للمنشأة من حيث زيادة ربحيتها وتحسين سمعتها وشهرتها وجودة منتجاتها ودعم قدرتها التنافسية، ودعم قدرتها على جذب عملاء جدد وكوادر بشرية مميزة، مثل طريقة عرض المنتج أو قنوات التوزيع أو استحداث ادارات و وحدات تنظيمية وتصميم عمليات واجراءات وأنشطة ادارية من شأنها تبسيط العمل والارتقاء بمستوى الأداء وتواكب التغيرات التي تؤثر على المنشأة.

**4.2.3.6 بعد خلق/ابتكار:** عناصر جديدة لم تقدمها الصناعة من قبل، وتدعم قدرة المنشأة على خلق حاجات جديدة لدى العملاء، وفتح أسواق جديدة لها، من خلال استحداث أفكار ابداعية وتحويلها إلى مخرجات مفيدة تتمثل في منتجات مبتكرة تُرضي العملاء، وأنشطة وعمليات ونظم وتكنولوجيا مستحدثة من شأنها تسهيل تنفيذ الإستراتيجية، وتحسين مستوى الجودة، والارتقاء بأداء المنشأة، وترشيد الوقت، ويتطلب ذلك أن تكون المنشأة محفزة للابتكار.

## 7. البحوث السابقة والفجوة البحثية

وفيما يلي تعرض الباحثة وتناقش بايجاز أهم البحوث السابقة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث الحالي مقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

## 1.7 بحوث المحور الأول المتعلقة بالتوجه الريادي

للتوجه الريادي معبراً عنه بأبعاد الابداع والاستباقية والمخاطرة تأثير معنوي ايجابي قوي مباشر على أداء المنشآت الصناعية الريادية متوسطة وصغيرة الحجم، وتأثير غير مباشر عبر ادارة معلومات الموارد البشرية (Rodrigues, 2011). واتفق معه (Zhi & Clyde, 2012) واذاف أن التوجه الريادي له أثر ايجابي معنوي على تطبيق الإستراتيجية وتخفيض عدائية البيئة المحيطة لتلك المنشآت. واتفقا معهما (Putninš & Sauka, 2020) من حيث أن لأبعاد التوجه الريادي متضمنة (الاستباقية والابتكار والمخاطرة) مجتمعة تأثيراً ايجابياً على أداء المنشآت الريادية متوسطة وصغيرة الحجم، ولكن لتأثير كل بعد منها أسباب مختلفة، وأن تأثير الأبعاد مجتمعة يفوق التأثير أحادي البعد. وقدم البحث نموذجاً هرمياً يصور الترتيب المنطقي لأبعاد التوجه الريادي المؤثر على أداء المنشآت الريادية بحيث تبدأ باستباقية اقتناص الفرص الجديدة وتقديم المبتكرات، ثم الابتكار باعتباره محركاً للنمو والربحية، ووفقاً لمستوى الابتكار يتحدد نوع المخاطر ويؤثر كل ذلك في أداء المنشآت الريادية. وتوافقت نتائج البحثين مع محور ارتكاز نظرية الاقتصاد المالي الذي يربط بين المخاطرة/العائد. كما أن التوجه الريادي يعزز الأداء المالي والابتكاري للمنشآت الريادية، وأن اكتساب تلك المنشآت للموارد الخارجية بنوعها التشغيلية والفكرية يسهم في تعزيز تلك العلاقة (Wang, et al., 2020).

وفي المقابل فإن انخفاض مستوى أبعاد التوجه الريادي (الاستباقية والابداع والمخاطرة) لدى المنشآت المتوسطة والصغيرة يعوق امكانية تبني تكنولوجيا جديدة، ويرجع ذلك غالباً لعدم وجود ادارة تشجع التطبيق المتكامل لأبعاد التوجه الريادي (Astrini, et al., 2020). واذاف (اليزيدي وحسن، 2022) أن أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه رواد الأعمال تتمثل في الخوف من الفشل وتحمل المسؤولية وضعف الامكانيات المالية المتاحة لهم وقلة

الوعي بثقافة ريادة الأعمال وتفضيل الوظائف الحكومية على المشروعات الريادية وضعف الوعي المجتمعي بأهمية ريادة الأعمال.

كما أن للتوجه الريادي تأثير معنوي قوي على وصول المنشآت إلى الريادية، وأن لذلك تأثيراً قوياً في تطبيق المنشآت لإستراتيجية المحيط الأزرق وانتقالها من المحيط الأحمر إلى المحيط الأزرق بالاعتماد على التوجهين الاستباقي والابداعي (Ferreira, et al., 2012). واتفق معه (Sharma, et al., 2018) من حيث وجود علاقة ارتباط طردية بين تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الريادة، وأن الاستخدام الفعال لهذه الإستراتيجية يوجد الريادة المستهدفة لتنمية الأسواق الخالية من المنافسة. كما أن دقة وحدثة وانتظام معلومات السوق خاصة عن جودة المنتج وتفضيلات العملاء تُعزز التوجه الريادي للمنشآت بما يدعم قدرتها على تطوير منتجاتها ودخول أسواق جديدة لتعظيم الربحية (Amuko et al., 2023).

ويدعم التوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية والابداع والمخاطرة) القدرات التنافسية لدى المنشآت الريادية الصغيرة معبراً عنها ببعدي المرونة وسرعة التسليم (موسى وفريد، 2021). واضاف (علي، 2022) أن لأبعاد التوجه الريادي دور ايجابي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ضرورة توفر الخصائص الريادية الشخصية والسلوكية والادارية لدى رواد الأعمال.

### 2.7 بحث المحور الثاني المتعلق بالاستدامة المالية

للاستدامة المالية للمنشآت الريادية المتوسطة والصغيرة معبراً عنها بأبعاد التخطيط المالي ومحو الأمية المالية وتوفير الأموال وتنويع الدخل تأثيراً قوياً على أدائها المالي (Lohana, et al., 2023).

### 3.7 بحوث المحور الثالث المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق

يمكن استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق لإنشاء مساحة سوق جديدة لا جدال فيها تتعلق بالأعمال اللوجيستية الإلكترونية لتعزيز الميزة التنافسية للمنشآت اللوجيستية من خلال استخدام تكنولوجيا اتصالات ومعلومات متقدمة لإنشاء نظم معلومات لوجيستية (Kim, et

(Wubben, et al., 2012) واستفاد (al., 2008) من منهج إستراتيجية المحيط الأزرق من حيث التصميم والمزايا والمحددات في ايجاد مساحة سوق غير مستغلة لا جدال فيها أطلق عليها "Young Fruit" تمهيداً لظهور صناعة الفاكهة والخضراوات الأوروبية، بحيث تتميز تلك المساحة بالمزج بين سمات الفاكهة الطازجة والحلوى لجذب فئات عمرية لم تكن مستهدفة من قبل، والتي تتمثل في الأطفال والمراهقين.

وقدم (Lai, et al., 2011) نموذجاً دمج بين ثلاثة إستراتيجيات ضمت إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية النهايات الممتدة وإستراتيجية التسويق الأخضر المتخصصة، هذا النموذج الذي اعتمدت عليه المنشآت المتوسطة والصغيرة في توفير متطلبات السوق من مستلزمات الاضاءة الذكية LED الخضراء المتخصصة. وارتكز هذا النموذج على فلسفة مضمونها أنه عندما لا يتطابق الوعي بالعلامة التجارية للمنشأة والنطاق الاقتصادي مع منشآت الصفوف الأمامية المعروفة في السوق الرئيس التقليدي، فإن الفرصة تُتاح للمنشآت المتوسطة والصغيرة للاستفادة من مزاياها الفريدة والتكنولوجيا الرائدة والبحوث والتطوير والابتكار للخروج بمنتجات متميزة عالية من حيث هامش الربح تختلف عن المنتجات المتاحة في السوق التقليدي والتي تنتجها المنشآت الكبرى. كما قدم (Alhaddi, 2014) اطار عمل متكامل لاستخدام إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق التنمية المستدامة للإدارة الإستراتيجية للمنظمات مرتكزاً على ابتكار تطبيقات جديدة تحقق فوائد متكاملة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمات من خلال تمايز المنتجات وخفض التكاليف.

وناقش بايجاز (Ma, 2016) استخدام إستراتيجية المحيط الأزرق لايجاد منصة إلكترونية "Offline to Online (O2O)" لمد جسور التواصل الإلكتروني بين أصحاب المزارع والمستهلكين؛ حيث ينشر المستهلكين طلباتهم عبر منصة (O2O)، وفي المقابل تقوم المنشآت الزراعية غير المتصلة بالإنترنت بالاعلان عن وجودها ومنتجاتها وما تقدم من خدمات عبر ذات المنصة، ويتم الدفع إلكترونياً، ارتكازاً على فكر الأعمال الإلكترونية لمنتجات المزرعة في ظل تزايد الطلب على المنتجات الزراعية الطازجة المتنوعة. وذلك لتحفيز نمو المنتجات الزراعية الإلكترونية وتغطية مناطق جغرافية أوسع وتحسين قدرة المزرعة على الوصول إلى العميل وكسب ولاءه اضافة إلى زيادة ربحيتها. وقدم البحث

نموذجاً لاعادة هيكلة قنوات التوزيع وجعلها أكثر فعالية، وتحسين قدرتها الإستراتيجية، وتصميم العلامة التجارية لمنتجات المزرعة الإلكترونية اعتماداً على نمط (O2O) ودمج تجار التجزئة في سلاسل التوزيع الإلكترونية وصولاً إلى خلق قيمة أعلى لكافة أطراف المنصة.

وتساعد إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق فرص عمل جديدة من خلال المنشآت المتوسطة والصغيرة الملتزمة بتحقيق الاستدامة البيئية، وتساعد أيضاً في بناء قيادة سوقية اعتماداً على اعادة ترسيم حدود السوق الجديد من خلال تجاوز المطالب والتطلعات الحالية للعملاء، وتحقيق التسلسل الإستراتيجي الصحيح في ظل عالم سريع التغير (Lohtander, et al., 2017).

ويمكن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من عدة زوايا تتعلق بالادارة المالية للمنشآت المتوسطة والصغيرة، ومن منظور العميل اعتماداً على خلق قيمة مضافة له واستكشاف احتياجات وتطلعات جديدة لديه لاشباعها. ومن منظور تمكين الموارد البشرية لتنمية صناعة الابداع وصولاً إلى خلق مساحة سوق غير متنازع عليها (Sakdiyah & Hidayah, 2020). ومن هذا المنطلق ركز (Henaulu, et al., 2021) على امكانية استخدام مزارع جوزة الطيب في الريف الإندونيسي لإستراتيجية المحيط الأزرق لخلق فرص عمل جديدة، وابتكار منتجات جديدة من خلال تحويل ثمرة جوزة الطيب إلى عصائر ومربى، وتعبئتها في عبوات صديقة للبيئة، واستخدام مواد حافظة طبيعية، وإطلاق حملة لترويج المنتج لمساعدة العميل في استكشاف احتياجه لتلك المنتجات، وتوسيع نطاق التوزيع وتنويع قنواته. كل ذلك بالاعتماد على إحدى أدوات إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في النسيج المطرز للإستراتيجية. وبينت نتائج البحث ازدياد الطلب على هذه المنتجات، كما صُنفت تلك المناطق الريفية ضمن المناطق المنتجة لمنتجات محلية ودولية ذات قيمة اقتصادية عالية.

في ضوء عرض البحوث السابقة تبين أن بحوث المحور الأول ركزت على علاقة التوجه الريادي بمتغيرات متنوعة تمثلت في ادارة الموارد البشرية وأداء المنشآت المالي والابتكاري وتطبيق الإستراتيجية والقدرات التنافسية للمنشآت وتحقيق التنمية المستدامة. كما ركزت بعض بحوث المحور الأول على بيان أهم مسببات ضعف التوجه الريادي لدى

المنشآت خاصة ما يتعلق بمعلومات السوق وعدم دعم الادارة للتوجه الريادي. كما أن تلك البحوث تناولت بالتطبيق المنشآت الريادية متوسطة وصغيرة الحجم. وركزت بحوث المحور الأول جميعها على الأبعاد الثلاثة الأساسية للتوجه الريادي متمثلة في التوجه الاستباقي والتوجه الابداعي وتوجه المخاطرة، وربطت بعضها بين التوجه الريادي وإستراتيجية المحيط الأزرق. كما اتسم المحور الثاني المتعلق بالاستدامة المالية بندرة البحوث الأجنبية وتناولها للاستدامة المالية من منظور اقتصادي بحت، اضافة إلى حداثة الموضوع بالنسبة للأدبيات المالية العربية التي لم تتناول موضوع الاستدامة المالية - في حدود علم الباحثة - وذلك بالرغم من أهمية هذا الموضوع الذي مازال غامضاً على المستوى المعرفي وكذلك التطبيقي. وفيما يتعلق ببحوث المحور الثالث فإنها ركزت على دور إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق ميزة تنافسية للمنشآت وتقديم منتجات مبتكرة مستحدثة وظهور صناعات جديدة وتحقيق الريادة للمنشآت ويجاد منصات توزيع إلكترونية. وتناولت بحوث المحور الثالث بالتطبيق المنشآت الريادية متوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في صناعات صديقة للبيئة.

وبشأن الفجوة البحثية التي يغطيها البحث الحالي، وبعد عرض ومناقشة البحوث السابقة وما توصلت إليه من نتائج هامة ساعدت الباحثة في بناء فكرتها البحثية وتحديد متغيرات البحث وأبعاد توصيفها واختيار المنشآت الريادية صغيرة الحجم كمجال للتطبيق، إلا أن الباحثة لاحظت ندرة البحوث التي طُبقت في البيئة العربية بشكل عام والبيئة المصرية بشكل خاص فيما يتعلق بمتغيرات البحث الثلاثة على حدٍ سواء. كذلك لم تتطرق البحوث السابقة إلى تطوير أدوات قياس لبيان التأثير المباشر لمتغير التوجه الريادي بأبعاد (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، توجه المخاطرة، توجه الاستقلالية) على متغير الاستدامة المالية بأبعاده (محو الأمية المالية، توفر الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية)، وكذلك التأثير غير المباشر من خلال الدور المحتمل لمتغير إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده (استبعاد، خفض، زيادة، ابتكار) كمتغير وسيط في الارتقاء بالعلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة المالية والوصول بها إلى مستويات أفضل من عدمه، وذلك من خلال النمذجة البنائية وتحليل مسار العلاقات بين متغيرات البحث الحالي. اضافة إلى تركيز

البحث الحالي على رواد الأعمال المستهدفين بمبادرة واحة الحرير التي تستهدف إعادة احياء انتاج الحرير الطبيعي في مصر، ودعمًا لاثراء البحوث في هذا المجال.

## 8. فروض البحث

في ضوء عرض الباحثة للبحوث السابقة، وتوضيحها للفجوة البحثية لهذا البحث، وما توصلت إليه من استنتاجات تتعلق بالدراسة الاستطلاعية، وتحديد الدقيق لمشكلة البحث، قامت الباحثة بصياغة فروض هذا البحث على النحو التالي:

**1.8 الفرض الأول H1:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

**2.8 الفرض الثاني H2:** يوجد تأثير معنوي للتوجه الريادي على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى مشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

**3.8 الفرض الثالث H3:** يوجد تأثير معنوي لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

**4.8 الفرض الرابع H4:** تلعب إستراتيجية المحيط الأزرق دوراً وسيطاً معنوياً في العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

## 9. حدود البحث

**1.9 الحدود العلمية الموضوعية:** ركز البحث الحالي على موضوع بيان تأثير التوجه الريادي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق، واستكشاف الدور الوسيط لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في تلك العلاقة.

**2.9 الحدود المكانية:** اقتصرت على المشروعات الريادية الصغيرة المنتجة للحرير الطبيعي في محافظة الوادي الجديد، والمشاركة في المشروع القومي واحة الحرير.

**3.9 الحدود البشرية:** اقتصرت على رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي المشاركين في مشروع واحة الحرير في الوادي الجديد.

4.9 الحدود الزمنية: تم تجميع وتحليل البيانات وإعداد البحث الحالي خلال الفترة من ديسمبر 2022م وحتى مايو 2023م.

## 10. منهج البحث

### 1.10 متغيرات البحث ونموذج العلاقات المقترح

تضمنت متغيرات البحث الحالي ثلاثة متغيرات سبق الإشارة إليها تفصيلاً من خلال البحوث السابقة والاطار النظري للبحث الحالي، وقامت الباحثة بترميزها لتسهيل المعالجة الاحصائية للبيانات واختبار الفروض، كما هو موضح من خلال جدول رقم (3) كالتالي:

جدول رقم (3) ترميز متغيرات البحث

م	اصطلاح المتغير بالعربية	اصطلاح المتغير بالإنجليزية	رمز المتغير
1	التوجه الريادي	<b>Entrepreneurial Orientation</b>	EO
2	التوجه الاستباقي	Proactiveness Orientation	PO
3	التوجه الابداعي	Innovativeness Orientation	IO
4	توجه المخاطرة	Risk-Taking Orientation	RTO
5	توجه الاستقلالية	Autonomy Orientation	AO
6	الاستدامة المالية	<b>Financial Sustainability</b>	FS
7	محو الأمية المالية	Financial Literacy	FL
8	توفر الأموال	Availability of Funds	AF
9	توفر بيانات مالية	Availability of Financial Data	AFD
10	تخطيط مالي	Financial Planning	FP
11	ربحية	Profitable	Pr
12	إستراتيجية المحيط الأزرق	<b>Blue Ocean Strategy</b>	BOS
13	الاستبعاد	Elimination	EI
14	التقليص	Reduction	Re
15	الزيادة	Raising	Ra
16	الابتكار	Creation	Cr

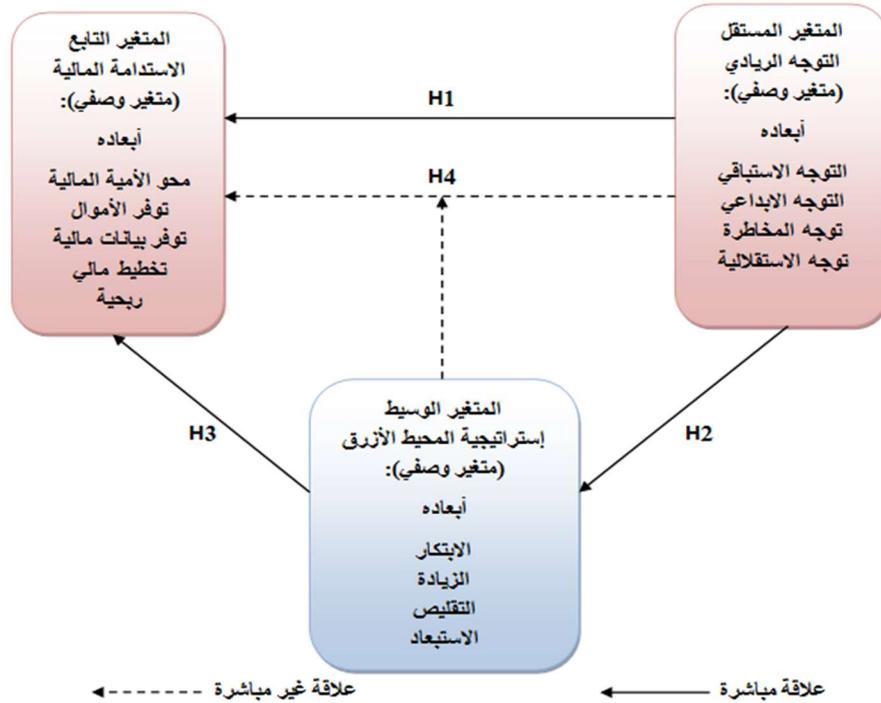
(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء متغيرات البحث)

**1.1.10 المتغير المستقل:** تمثل في التوجه الريادي وهو متغير وصفي تم التعبير عنه بأربعة أبعاد وصفية تمثلت في (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، توجه المخاطرة، توجه الاستقلالية).

**2.1.10 المتغير التابع:** تمثل في الاستدامة المالية وهو متغير وصفي، وتم التعبير عنه بخمسة أبعاد وصفية تمثلت في (محو الأمية المالية، الوصول المالي، البيانات المالية، التخطيط المالي، الربحية).

**3.1.10 المتغير الوسيط:** الذي يتوسط العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق، وهو أيضاً متغير وصفي تم التعبير عنه بأربعة أبعاد وصفية تمثلت في (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار).

ويوضح شكل رقم (3) النموذج العلاقتي المقترح بين متغيرات البحث كالتالي:



شكل رقم (3) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء متغيرات البحث)

## 2.10 أداة جمع البيانات

قامت الباحثة بتطوير أداة لجمع البيانات وقياس متغيرات البحث الثلاثة والعلاقات بينها مسترشدة بالأدبيات المالية التي تناولت متغيرات البحث الحالي وما قدمته من مقاييس؛ حيث تضمنت الأداة في بدايتها عبارات استفسار عن البيانات الشخصية الديموجرافية (السن، النوع، مستوى التعليم)، والبيانات الريادية (ملكية المنشأة، عمر المنشأة، تلقي تدريب مبادرة واحة الحرير، تلقي دورات تأهيل رواد الأعمال) لمفردات عينة البحث. وتضمنت الأداة أيضاً ثلاثة مقاييس ركزت على قياس متغيرات البحث الحالي الثلاثة، وتم تصميم مقاييس الأداة باستخدام أسلوب ليكرت الخماسي، بحيث تُجيب مفردات عينة البحث عن المقياس الأول وأيضاً المقياس الثاني بخيار من خمس خيارات تمثلت في (وافق تماماً، وافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وتُجيب مفردات عينة البحث عن المقياس الثالث بخيار من خمس خيارات تمثلت في (ممارسة مكثفة، ممارسة، محايد، غير ممارسة، غير ممارسة على الإطلاق).

ويوضح جدول رقم (4) المقياس الأول الذي ركز على المتغير المستقل التوجه الريادي معبراً عنه بالأربعة أبعاد الأساسية (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، توجه المخاطرة، توجه الاستقلالية)، واحتوى المقياس على 20 عبارة. كما يوضح جدول رقم (5) المقياس الثاني من مقاييس أداة البحث الذي ركز على المتغير التابع الاستدامة المالية معبراً عنه بخمسة أبعاد أساسية (محو الأمية المالية، توفر الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية)، وتضمن المقياس 22 عبارة. أيضاً يوضح جدول رقم (6) المقياس الثالث من مقاييس أداة البحث، والذي ركز على المتغير الذي يتوسط العلاقة بين متغيري البحث المستقل والتابع المتمثل في إستراتيجية المحيط الأزرق معبراً عنه بالأربعة أبعاد الأساسية (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، واحتوى المقياس على 25 عبارة.

## جدول رقم (4) توصيف المقياس الأول لأداة البحث التوجه الريادي

م	العبارة	أبعاد قياس المتغير
1	اعتبر مبادرات ريادة الأعمال في مصر بمثابة التحرك الأول لادراك التطورات الجديدة وسباق المنافسة.	نتيجة الاستباقي
2	أهم بمبادرات ريادة الأعمال في مصر خاصة مبادرة واحة الحرير وشارك فيها.	
3	لتبع التطورات العلمية في مجال إنتاج الحرير الطبيعي ولابد بالاستفادة منها في التحسين المستمر لمشروع.	
4	أنيل إلى لسباق المنافسين بطرح أفكار جديدة والتغيب عن الفرص الجديدة ودخول أسواق جديدة.	
5	لإبر بالواصل مع مستهلكي الحرير الطبيعي ولتوقع تطور رغبتهم كفرصة لخلق مساحة سوق جديدة.	
6	لنظر إلى الإبداع كأهم مصادر التميز.	نتيجة الإبداعي
7	دعم الأفكار الإبداعية لأفراد مشروعك ولتعد منها في التطوير والتحسين المستمر.	
8	لنعي دليلاً إلى استخدام أحدث أساليب العمل والأدوات التكنولوجية المبكرة في مجال إنتاج الحرير الطبيعي.	
9	لحرص على الاتحاق بالتورات التدريبية المتنوعة بهدف تنمية وتطوير قدرتي الإبداعية.	
10	لنعي دليلاً إلى توفير بيئة عمل محفزة للتغيير الإبداعي بطرق غير مألوفة بما يزيد من مرونة مشروعك ومواكبتها للتغيرات في احتياجات العملاء والبيئة المحيطة.	
11	لحرص على التوازن بين طموح وأهداف مشروعك من ناحية وسعداتي لحمل المخاطر من ناحية أخرى.	نتيجة المخاطرة
12	لثني المجازفة لاقتناص الفرص الجديدة ذات المخاطر العالية مع توقع متعقل بعائد مرتفع.	
13	لشجع أفراد مشروعك على طرح الأفكار الجديدة التي تحمل المجازفة بين خوف أو تردد.	
14	لحمل مخاطر الاقتراض والاستثمار في الموارد في بيئة متقلبة.	
15	لأقوم بالتقييم المستمر للمخاطر في البيئة الداخلية والخارجية لمشروعك لاتخاذ الإجراءات المناسبة وتحويلها من تهديدات إلى فرص.	
16	أنيل إلى العمل الحر التوجه ذليلاً بما يحقق استغاثي المالي.	نتيجة الاستغاثية
17	أفضل العادة لا المسؤولية ولحمل مسؤولية نتائج قراراتي.	
18	لنعي دليلاً للاستفادة من الفرص بلا قيود تنظيمية خالفة.	
19	أعمل على إعادة التنظيم المستمر للعمل في مشروعك بما يدعم فرق العمل المتدرة ذليلاً.	
20	لشجع المبادرات الريادية خاصة مبادرة واحة الحرير كونها تدعم الفكر المستقل وتخلق بيئة عمل مستقلة.	

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء محتويات قائمة الاستقصاء)

## جدول رقم (5) توصيف المقياس الثاني لأداة البحث الاستدامة المالية

م	العبارات	أبعاد قياس لمنغير
21	التعريف المالي ضروري من أجل قرارات مالية مستنيرة وعدادات مالية صحية.	محو الأمية مالية
22	لدى مهارة حساب التولّد المسنّعة لمشروع والمطلوبة من هذا المنظور على المعاملات المالية مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.	
23	زيادة التضخم يعني تزايد سريع في تكاليف الإنتاج.	
24	تعتبر مبادرة واحة التحرير استثمار بعيد المدى.	
25	تمثل المخاطر المالية فرصة مؤكدة للخسارة.	
26	قد تنطوي الاستثمارات ذات العائد المرتفع على مخاطر عالية.	
27	لخدمات المصرفية والمالية مثل (الاقراض، الحسابات الجارية، التحويلات البنكية، وغيرها) التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية الأخرى ضرورة لمشروع.	
28	لخدمات المصرفية والمالية الرقمية عبر الإنترنت موفرة للوقت والجهد والتكلفة وأمنة لذا فإنها مهمة لمشروع.	
29	تُعدّ من توفير رأس المال الأساسي الكافي اللازم لتأسيس وبدء تشغيل مشروع لانتاج الحرير الطبيعي.	توفير الأموال
30	لدى إمكانية توفير رأس المال العامل المستمر وكذلك الاستثماري اللازمين لتشغيل واستمرار وتعمية مشروع.	
31	اعتمد في توفير رأس المال لمشروع على التمويل الذاتي.	
32	اعتمد على الاقراض من البنوك والمؤسسات المالية المتخصصة في توفير رأس المال لتمثلي.	
33	شارك في مبادرات البنك المركزي المصري لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.	
34	إعداد تولّد وتكاليف مالية شاملة دورية لمشروع أمر ضروري لحرص عليه.	توفر بيانات مالية
35	لدى سجلات مالية كاملة توفر بيانات دقيقة شاملة دورية عن كافة أنشطة مشروع ومركزها المالي.	
36	أحدد بوضوح الأهداف المالية لمشروع.	تخطيط مالي
37	أحرص على التحليل المتكامل للتبئين الداخلية والخارجية لمشروع لتحديد الفرص والتحديات.	
38	أوقع التغطيات والإيرادات الخاصة بمشروع في ضوء البيانات المالية التورية المتوفرة عن مشروع.	
39	لدى خطط مالية مستكلمة مرنة تراعي التغير غير المتوقع في الظروف.	
40	أحقق أرباح تساعد في مواجهة تكاليف حجم مبيعات مشروع.	ربحية
41	أرباح مشروع تغطي الزيادة السريعة في أسعار مستلزمات الإنتاج والتكاليف الأخرى.	
42	أحقق أرباح تمكن مشروع من النمو والتوسع.	

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء محتويات قائمة الاستقصاء)

## جدول رقم (6) توصيف المقياس الثالث لأداة البحث إستراتيجية المحيط الأزرق

م	العبارات	أبعاد قياس المتغير
43	السُّبُجُ الأنشطة الكسائية غير الضرورية مرتفعة التكاليف.	الاستبعاد
44	السُّبُجُ العمالة التي لا تُضَيِّفُ قيمةً لمشروعِي.	
45	السُّبُجُ أساليب العمل التقليدية معدَّةُ الإجراءات.	
46	السُّبُجُ كل ما هو غير ضروري ولا يضيفُ قيمةً للمنتج النهائي ولعملية الإنتاج وللعامل.	
47	أحرص على المراجعة والتقييم المستمر لكافة الممارسات لاستبعاد المكلف منها دون مخرجات فعلية.	
48	أحرص على تقيُّص ضياع الغرض والهدر في الوقت والموارد والجهد دون لجازات فعلية إلى أقل حد ممكن.	لتقيُّص
49	أحرص على التقييم المستمر للأفراد لتقيُّص حجم العمالة غير المجدي لمشروعِي.	
50	أسعى إلى تقيُّص التكاليف الإضافية وغير الضرورية وفق جدول الأولويات.	
51	أحرص على تقيُّص كافة الممارسات الضارة بالبيئة والمجتمع.	
52	لتقي الأفكار الإبداعية الأهمُّ فائدةً والأقلُّ تكلفةً وأكص الأفكار صعبةً التعمُّد عديمة الجدى.	
53	أكص تكليد ومحاسبة المنافسين كمدخل للتميز والتفرد.	
54	أحرص على تقيُّص نسب الأخطاء الداخلية والخارجية لتعزيز مستوى الجودة بشروعِي.	
55	أسعى دئماً إلى استقطاب كوادر رداية ودمجها ضمن طاقم العمل بشروعِي.	
56	أعمل جاهداً على الارتقاء بمستوى جودة منتجي وعمليات الإنتاج ومخلف أنشطة مشروعِي كإلية لزيادة المبيعات.	
57	أحاول إضافة منتجات كيميائية عالية الجودة إلى منتجي من الحرير الطبيعي كإلية للتميز والتفرد.	
58	أهتر من إضافة الخصائص التي شكلت عوامل نجاح منتجي وزيادة الطلب عليه وزيادة الربحية.	
59	أسعى إلى امتلاك موارد تميز بالندرة كإلية للزيادة.	
60	أبنى أحدث تكليات التسويق والتواصل مع العملاء وأفضل سبل استغلال الموارد المتاحة.	
61	أحرص على مواكبة المستجدات العلمية والتكنية في مجال إنتاج الحرير الطبيعي.	
62	أسهدف التفاضل إلى أسواق جديدة وجذب قُتات جديدة من العملاء وكسب تعظيم بالمعاملات المميزة.	
63	أحرص على السبق في ترقية تكليات تكنولوجيا منطوية في إنتاج الحرير الطبيعي.	الإبتكار
64	أسعى إلى تكثيف عمليات البحث والتطوير لابكار خصائص جديدة لمنتجي من الحرير الطبيعي والمنتجات الكيميائية.	
65	أبنى الإبتكار باعتبارهُ مورد نادر يصعب إيجاد مكافئ له لدى المنافسين.	
66	أعمد على الإبتكار كأسس التخطيط موارد مشروعِي المائية والبشرية.	
67	أهتم عروض مبتكرة لجذب العملاء بدلاً من تكليد المنافسين.	

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء محتويات قائمة الاستقصاء)

**3.10 مصادر البيانات ونوعها**

اعتمد البحث الحالي على نمط البيانات الثانوية من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات العربية والأجنبية التي أُتحت لها بشأن موضوعات التوجه الريادي والاستدامة المالية وإستراتيجية المحيط الأزرق، ومطالعة المواقع الرسمية للمنظمات المحلية والدولية المعنية بتلك الموضوعات، ومصادر البيانات الرسمية المحلية والدولية المنشغلة بواقع ريادة الأعمال في مصر، اضافة إلى مبادرات الدولة المصرية لتعزيز ريادة الأعمال ودعم رواد الأعمال في مصر خاصة رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في الوادي الجديد؛ حيث استعانت الباحثة في بناء اطار نظري بما يدعم الفكرة البحثية. كما قامت الباحثة بتجميع البيانات الأولية من رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي المشاركين في مشروع واحة الحرير في محافظة الوادي الجديد عينة البحث لإعداد البحث الميداني مستعينة بأسلوب الاستقصاء الموجه بالمقابلات الشخصية، وكذلك توضيح الهدف من المقاييس الثلاثة الواردة في قائمة الاستقصاء لمفردات العينة، والرد على استفسارات مفردات عينة البحث بشأن قائمة الاستقصاء ومحتوياتها.

**4.10 مجتمع وعينة البحث**

يشير مجتمع البحث إلى جميع المفردات التي تشترك في سمة أو أكثر تتعلق بالظاهرة موضوع البحث. وبناءً على ذلك، فإن مجتمع البحث يشتمل على رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في محافظة الوادي الجديد، وبشكل خاص المشاركين في المشروع القومي واحة الحرير وعددهم 468 مفردة. وقامت الباحثة باستخدام عينة الحصر الشامل نظراً لمحدودية مجتمع البحث، ولأنها تخدم أغراض البحث، وتتلاءم مع الظاهرة موضوع البحث.

**11. التحليل الاحصائي للبيانات ونتائج اختبار الفروض\***

تستهل الباحثة التحليل الاحصائي للبيانات الميدانية للبحث الحالي بالاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، يلي ذلك التطبيق العملي لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية Structure

\* ملحوظة: جميع جداول نتائج التحليل الاحصائي للبيانات ونتائج اختبار الفروض من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات برنامج AMOS v.25 للتحليل الاحصائي.

Equation Modeling [SEM] لنموذج البحث الحالي، والمعروف بمدخل الخطوتين، وهو منهج قياس متكامل يركز على اختبارين، يتمثل الأول في اختبار نموذج القياس التأكيدي Measurement model للبحث الحالي، وذلك من خلال تقييم واستخراج أبرز مؤشرات تأكيد صدق وثبات نموذج القياس وتوافقه مع استجابات مفردات العينة. ثم الاختبار الثاني المتمثل في اختبار النموذج الهيكلي Structural Model للبحث الحالي لتحديد مدى صحة فروض البحث الحالي من عدمه وتوضيح العلاقات (المسارات) المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي (Hair, et al., 2014). كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS v.25 بالتكامل مع برنامج AMOS v.25 للمعادلات الهيكلية.

### 1.11 الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

استخدمت الباحثة أسلوب الاستقصاء الموجه بالمقابلات الشخصية للرد على كافة استفسارات مفردات عينة البحث، وتم توزيع استمارات الاستقصاء على مفردات عينة البحث وتجميعها بمعاونة مجموعة من الباحثين المهتمين بهذا المجال من أبناء محافظة الوادي الجديد والعاملين بها بعد اطلاعهم على الظاهرة المدروسة وأهداف البحث الحالي. وبلغت أعداد الاستمارات المستوفاة 385 استمارة بنسبة استجابة بلغت 82.2 %، وتم استبعاد عدد 83 استمارة غير مستوفاة.

ويوضح جدول رقم (7) بيانات المستجيبين من عينة البحث؛ حيث اتضح أن 43% من مفردات عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 21-30 سنة وهم الفئة العمرية الأكثر ظهوراً في عينة البحث مقارنة بمن تتراوح أعمارهم بين أكثر من 30-40 سنة، ومن تتراوح أعمارهم بين أكثر من 40-50 سنة، ومن تفوق أعمارهم 50 سنة؛ حيث جاءت النسب (4.6%، 20.5%، 1.5%) على التوالي. كما شارك الذكور بنسبة 71% ضمن عينة البحث، وهي نسبة أعلى مقارنة بنسبة مشاركة الإناث التي بلغت 29%. كما تبين أن حملة المؤهلات العليا هم الفئة الأكثر ظهوراً ضمن عينة البحث بنسبة 46.8%، ولكن بفارق ضئيل مقارنة بمفردات العينة من حملة المؤهلات المتوسطة، تلك الفئة التي شاركت بنسبة 46.2%، ومقارنة بمفردات العينة ممن دون التعليم المتوسط ومن حملة مؤهلات الدراسات العليا؛ بنسبتي (35%، 2.4%) على التوالي.

جدول رقم (7) بيانات المستجيبين من عينة البحث

اجمالي عدد المستجيبين = 385 مفردة		المتغيرات الديموجرافية والريادية	
النسبة (%)	التكرار		
43	164	من 21-30 سنة	السن
35	135	أكثر من 30-40 سنة	
20.5	79	أكثر من 40-50 سنة	
1.5	7	50 سنة فأكثر	
71	273	ذكور	النوع
29	112	إناث	
4.6	18	دون المتوسط	مستوى التعليم
46.2	178	متوسط	
46.8	180	عالي	
2.4	9	دراسات عليا	
77.4	298	مالك ومدير	ملكية المنشأة
22.6	87	مدير فقط	
6.3	24	أقل من سنة	عمر المنشأة منذ التأسيس (بالسنوات)
93.7	361	سنة فأكثر	
74.3	286	تلقيت	تدريب واحة الحرير
25.7	99	لم اتلقى	
51	196	تلقيت	دورات تأهيل رواد الأعمال
49	189	لم اتلقى	

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الاجابات الواردة في قوائم الاستقصاء المستوفاة)

وجاءت نسبة مشاركة فئة مالك/مدير المنشأة 77.4% مقارنة بنسبة مشاركة فئة مدير المنشأة فقط 22.6%. وجاءت نسبة المنشآت الريادية التي تناولها البحث بالتطبيق وتجاوز عمرها سنة منذ تأسيسها 93.7%، وهي نسبة تفوق نسبة المنشآت الريادية التي تناولها البحث بالتطبيق ولم يتجاوز عمرها سنة واحدة منذ تأسيسها التي بلغت 6.3%. ومن حيث تلقي مفردات عينة البحث تدريب مبادرة واحة الحرير، جاءت نسبة مفردات عينة البحث من منتجي الحرير الطبيعي الذين تلقوا تدريب مبادرة واحة الحرير 74.3%، وفي المقابل جاءت

نسبة المفردات التي لم تتلقى ذات التدريب 25.7%. وأخيراً تضمنت عينة البحث نسبة 51% من الفئة التي تلقت دورات تأهيل رواد الأعمال، وبفارق ضئيل جاءت نسبة مفردات العينة ممن لم يتلقوا تلك الدورات 49%.

ويوضح جدول رقم (8) نتائج الاحصاء الوصفي لاستجابات مفردات عينة البحث الحالي بشأن متغيرات البحث وأبعاد توصيفها، متضمناً المتوسط الحسابي Mean [M] مرتباً على أساس الأهمية النسبية لمتغيرات البحث وفقاً لآراء مفردات العينة. وكذلك الانحراف المعياري Standard Deviation [SD] للمتغيرات الذي يعبر عن مدى وجود تباين بين آراء مفردات العينة من حيث متغيرات البحث.

جدول رقم (8) الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث وأبعادها

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث	
6	0.681	3.53	التوجه الاستباقي	المستقل
5	0.714	3.55	التوجه الابداعي	
7	0.586	3.46	توجه المخاطرة	
10	0.801	3.41	توجه الاستقلالية	
(2)	<b>0.572</b>	<b>3.48</b>	<b>التوجه الريادي ككل</b>	
9	0.706	3.44	محو الأمية المالية	التابع
13	0.688	3.37	توفر الأموال	
8	0.731	3.45	توفر بيانات مالية	
12	0.664	3.38	تخطيط مالي	
11	0.522	3.40	ربحية	
(3)	<b>0.602</b>	<b>3.41</b>	<b>الاستدامة المالية ككل</b>	
3	0.788	3.60	الاستبعاد	الوسيط
4	0.603	3.59	التقليص	
2	0.751	3.65	الزيادة	
1	0.542	3.68	الابتكار	
(1)	<b>0.692</b>	<b>3.63</b>	<b>إستراتيجية المحيط الأزرق ككل</b>	

حيث جاءت أعلى تقديرات للمتوسط الحسابي لمقياس إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير الوسيط) والذي بلغ 3.63، بانحراف معياري قدره 0.692. تلى ذلك تقدير المتوسط الحسابي لمقياس التوجه الريادي (المتغير المستقل) والذي بلغ 3.48، بانحراف معياري قدره 0.572. وجاء أقل تقدير للمتوسط الحسابي لمقياس الاستدامة المالية (المتغير التابع) والذي بلغ 3.41، بانحراف معياري قدره 0.602.

### 2.11 نتائج تقييم صدق وثبات وجودة توافق مقاييس البحث

عقب التصميم المبدئي لمقاييس قائمة الاستقصاء، وقبل استخدامها في تجميع البيانات بشكل نهائي، قامت الباحثة باختبار صدق وثبات أداة البحث على النحو التالي:

#### 1.2.11 اختبار صدق محتوى أداة البحث

اختبار صدق المحتوى Content Validity، للتأكد من ملاءمة وصدق جميع عبارات قائمة الاستقصاء من الناحيتين العلمية والتطبيقية، واختبار الصدق الظاهري للقائمة والمقاييس الثلاثة المتضمنة فيها. قامت الباحثة بعرض قائمة الاستقصاء أداة البحث الحالي على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال البحث من جامعات مصرية مختلفة، وأيضاً على مجموعة من الباحثين المنشغلين بموضوع البحث الحالي خاصة ممن استعانت بهم الباحثة - فيما بعد - في توزيع وتجميع استمارات الاستقصاء على مفردات العينة أثناء البحث الميداني، وذلك للاستفادة من آرائهم العلمية وخبراتهم الأكاديمية في إثراء القائمة وتجويدها وزيادة فعاليتها. واثمر ذلك عن تطوير قائمة الاستقصاء، وتعديل بعض المصطلحات المتضمنة في العبارات الواردة بالقائمة وفقاً لما أبدوا من آراء وقدموا من ملاحظات.

#### 2.2.11 اختبار صدق التقارب وصدق التمايز لأداة البحث

استهدف اختبار مدى صدق مقاييس البحث الوقوف على قدرة كل مقياس على أن يعكس المفهوم وكذلك المضمون الحقيقي للظاهرة المدروسة. لذا استخدمت الباحثة التحليل العاملي التأكيدى [Confirmatory Factor Analysis (CFA)] في تقييم نماذج القياس الثلاثة للبحث الحالي (التوجه الريادي، الاستدامة المالية، إستراتيجية المحيط

الأزرق). ويُطلق على التحليل العاملي التأكيدي النموذج الفرعي الذي يعتبر بمثابة إجراء تحليل استنتاجي يحدد العلاقات بين متغيرات البحث المشاهدة أو الظاهرة (عبارات القياس) Observed Variables والمتغيرات الرئيسة الكامنة Latent Variables؛ بمعنى أنه يوضح العلاقات بين اجابات مفردات العينة عن أداة القياس (الاستقصاء) والمتغيرات الرئيسة المصممة من أجل القياس. وبالتالي فإن جوهر نموذج القياس يتمثل في قوة مسارات الانحدار الهيكلية من المتغيرات الكامنة إلى المتغيرات الظاهرة لتقييم صلاحية وصدق وثبات ودقة مقاييس البحث. ويعتبر التحليل العاملي التأكيدي بمثابة الركيزة الاجرائية الأساسية لعائلة نمذجة المعادلات الهيكلية شريطة أن يستخدم حال وجود معرفة بخلفية هيكل المتغيرات الكامنة (Byrne, 2010).

حيث بينت النتائج المعروضة من خلال جدول رقم (9) أن جميع معاملات التحميل المعيارية [FL] Factor Loading للبناءات الثلاثة للبحث الحالي جملة وتفصيلاً تخطت العتبات المعيارية الجيدة وتجاوزت نسبة 0.70؛ حيث أن معامل التحميل للعنصر يلزم أن يتجاوز نسبة 0.50. كما أن المدى الممتاز لكل عبارة يجب أن يساوي أو يفوق نسبة 0.70 ولا يتجاوز نسبة 0.95، بحيث يتم حذف العبارات التي تحقق نسبة تشبع أقل من ذلك بما لا يتجاوز نسبة 20% من عبارات المقياس (Hair, et al., 2014). وبالتالي فإنه لم يتم حذف أية عبارة من المقاييس الثلاثة، وهو ما يؤكد على جودة جميع معاملات التحميل لعبارات المقاييس الثلاثة التي تعدت جميعها قيم الثبات المعيارية المطلوبة؛ بمعنى أن المقاييس الثلاثة لأداة البحث الحالي قادرة على قياس ما ضُمت من أجل قياسه.

وباستخدام التحليل العاملي التأكيدي في اختبار صدق التقارب؛ الذي يعني قياس مدى التوافق والتقارب بين العبارات المتضمنة في كل مقياس يقيس كل متغير من متغيرات البحث الحالي. اوضحت نتائج جدول رقم (9) صدق التقارب للمقاييس الثلاثة للبحث الحالي، كما تخطت جميع قيم متوسط التباين المستخرج [AVE] Average Variance Extracted لبناءات البحث الحالي الثلاثة العتبات المعيارية المطلوبة بتجاوزها نسبة 0.50، فجميعها قيم جيدة تدعم صلاحية التقارب لبناءات البحث الثلاثة، وتؤكد على امكانية الوثوق به في عملية القياس (Awang, et al., 2015).

## جدول رقم (9) نتائج تقييم نماذج قياس البحث الحالي

CR	CA	AVE	FL	رمز العبارة	الأبعاد	المعيار	
0.880	0.875	0.730	0.829	0.816	PO1	التوجه الاستباقي (PO)	التوجه الريادي (EO)
				0.790	PO2		
				0.845	PO3		
				0.808	PO4		
				0.875	PO5		
0.755	0.751	0.810	0.806	0.844	IO1	التوجه الابداعي (IO)	
				0.882	IO2		
				0.710	IO3		
				0.733	IO4		
				0.865	IO5		
0.804	0.769	0.771	0.874	0.877	RTO1	توجه المخاطرة (RTO)	
				0.921	RTO2		
				0.886	RTO3		
				0.801	RTO4		
				0.889	RTO5		
0.854	0.816	0.835	0.772	0.718	AO1	توجه الاستكشافية (AO)	
				0.790	AO2		
				0.823	AO3		
				0.774	AO4		
				0.755	AO5		
0.799	0.837	0.766	0.800	0.761	FI1	محو الأمية المالية (FL)	الاستدامة المالية (FB)
				0.814	FI2		
				0.833	FI3		
				0.769	FI4		
				0.852	FI5		
				0.783	FI6		
				0.804	FI7		
				0.788	FI8		
0.698	0.742	0.701	0.784	0.734	FA1	توفير الأموال (AF)	
				0.762	FA2		
				0.841	FA3		
				0.803	FA4		
				0.782	FA5		
0.821	0.874	0.826	0.807	0.815	FD1	توفير بيانات مالية	

				0.799	FD2	(AFD)		
0.727	0.813	0.693	0.764	0.731	FP1	تخطيط مالي (FP)		
				0.805	FP2			
				0.753	FP3			
				0.770	FP4			
0.759	0.828	0.668	0.829	0.883	Pr1	ربحية (Pr)		
				0.792	(Ctrl) ▾			
				0.812	Pr3			
0.782	0.860	0.718	0.728	0.784	Ei1	الاستعداد (Ei)	إستراتيجية المنحط الأزرق (BOB)	
				0.816	Ei2			
				0.742	Ei3			
				0.735	Ei4			
				0.566	Ei5			
0.827	0.841	0.702	0.727	0.822	Re1	التقييم (Re)		
				0.835	Re2			
				0.679	Re3			
				0.762	Re4			
				0.705	Re5			
				0.519	Re6			
				0.773	Re7			
0.767	0.874	0.767	0.766	0.711	Ra1	الزيادة (Ra)		
				0.873	Ra2			
				0.872	Ra3			
				0.609	Ra4			
				0.588	Ra5			
				0.797	Ra6			
				0.863	Ra7			
				0.819	Ra8			
0.759	0.813	0.840	0.781	0.874	C-1	الانحطار (C-)		
				0.718	C-2			
				0.695	C-3			
				0.851	C-4			
				0.771	C-5			

ولاختبار صدق التمايز Discriminant Validity للبناءات الفرعية لمقاييس البحث الحالي الثلاثة، تم استخدام معيار Fornell-Larcker للتأكد من أن البعد المستخدم في تمثيل كل متغير ممثلاً له بالفعل. وللتأكد أيضاً من انعدام التشابه فيما بين متغيرات البحث الحالي وكذلك فيما بين أبعاد قياسها، وأن كل متغير وكل بعد يمثل ذاته. ويستهدف هذا الاختبار أيضاً تحديد مدى اختلاف هذا المقياس الفرعي عن باقي المقاييس الفرعية الأخرى داخل نموذج القياس.

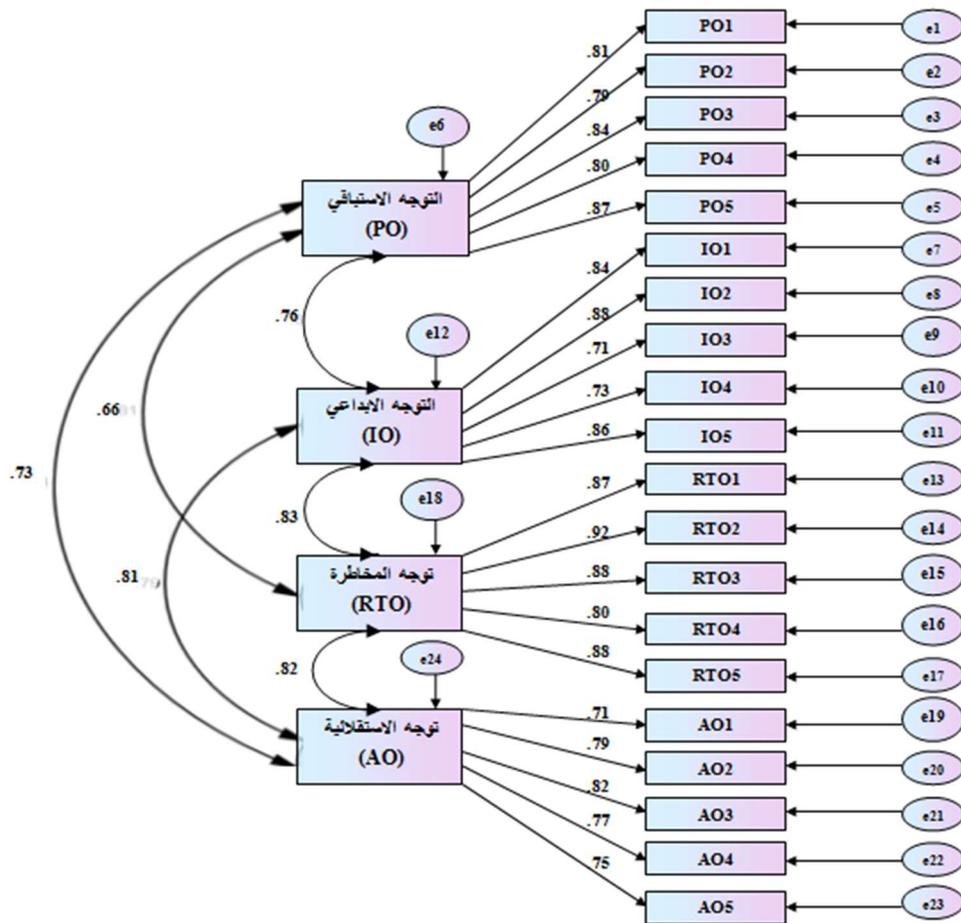
حيث اظهرت النتائج المبينة من خلال جدول رقم (10) أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج [AVE] المتمثلة في القيم القطرية داخل المصفوفة جميعها جاءت أكبر من معاملات الارتباط بين البناءات الفرعية لكافة مقاييس البحث الحالي في الصفوف والأعمدة المدرجة بها؛ دلالة على أن كل بناء مرتبط بقوة بمؤشراته أكثر من ارتباطه بباقي البناءات الأخرى في كافة المقاييس المتضمنة في قائمة الاستقصاء، وأن أداة البحث بكافة مقاييسها وبنائها تتسم بصدق التمايز (Ahmad, et al., 2016).

جدول رقم (10) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

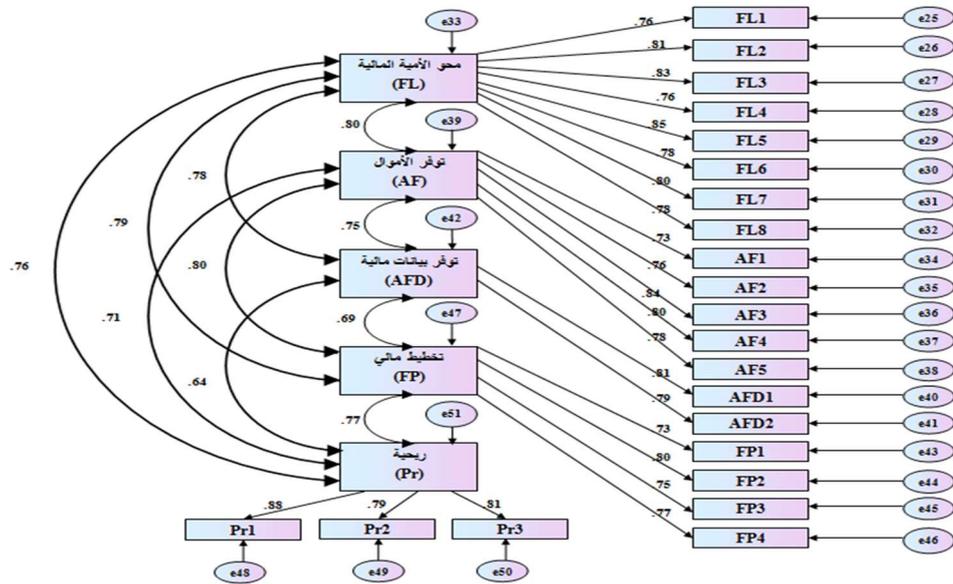
المتغيرات	PO	IO	RTO	AO	FL	AF	AFD	FP	Pr	Ei	Re	Ra	Cr
PO	<b>0.85</b>												
IO	0.76	<b>0.90</b>											
RTO	0.66	0.83	<b>0.87</b>										
AO	0.73	0.81	0.82	<b>0.91</b>									
FL	0.81	0.63	0.84	0.79	<b>0.87</b>								
AF	0.68	0.77	0.79	0.65	0.80	<b>0.83</b>							
AFD	0.79	0.80	0.82	0.88	0.78	0.75	<b>0.90</b>						
FP	0.82	0.68	0.77	0.81	0.79	0.80	0.69	<b>0.83</b>					
Pr	0.74	0.79	0.78	0.80	0.66	0.71	0.64	0.77	<b>0.81</b>				
Ei	0.65	0.82	0.80	0.83	0.77	0.81	0.79	0.82	0.73	<b>0.84</b>			
Re	0.78	0.78	0.69	0.82	0.76	0.66	0.80	0.81	0.68	0.79	<b>0.83</b>		
Ra	0.84	0.84	0.85	0.86	0.77	0.79	0.86	0.69	0.80	0.76	0.82	<b>0.87</b>	
Cr	0.77	0.88	0.86	0.78	0.86	0.69	0.88	0.80	0.68	0.83	0.81	0.83	<b>0.91</b>

(جميع معاملات الارتباط قوية ومعنوية عند مستوى معنوية 5%؛ بمعنى أن  $P < 0.05$  عند  $n=385$ )  
(تم قياس صدق التمايز بحساب الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج [AVE] المبين في القيم القطرية)

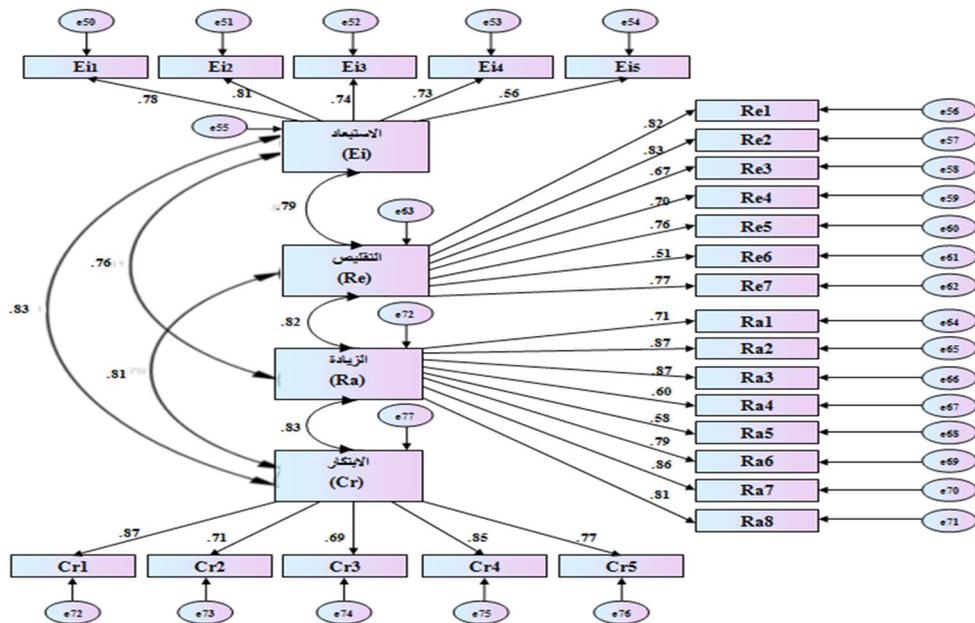
اتضح من نماذج التحليل العاملي التأكيدي لمقاييس البحث الحالي مقياس التوجه الريادي ومقياس الاستدامة المالية ومقياس إستراتيجية المحيط الأزرق المبينة من خلال الأشكال أرقام (4)، (5)، (6) أن جميع معاملات الارتباط التبادلية بين المتغيرات (الأبعاد) الفرعية داخل كل مقياس لم تتعدى المدى غير المسموح به المقدر بنسبة 0.85، وأن جميع المعاملات حققت نسب متوسطة ومرتفعة؛ بمعنى أن جميع البناءات الفرعية لكل مقياس من مقاييس البحث المشار إليها مرتبطة ببعضها البعض دون أن تتداخل مع بعضها البعض، وهو ما يدعم صدق التمايز والتقارب لكل مقياس من مقاييس البحث الحالي.



شكل رقم (4) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس التوجه الريادي (المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات برنامج AMOS v.25)



شكل رقم (5) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس الاستدامة المالية (المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات برنامج AMOS v.25)



شكل رقم (6) نتائج التحليل العاملي التأكيدي لمقياس إستراتيجية المحيط الأزرق (المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات برنامج AMOS v.25)

**3.2.11 اختبار الثقة والثبات لأداة البحث**

استهدف اختبار مدى ثقة وثبات مقاييس البحث الثلاثة فحص دقة كل مقياس واتساقه وعدم تناقضه واضطراده في قياس الفروق في الظاهرة موضع الدراسة فيما بين وحدات المعاينة وأيضاً عبر الزمن. إلى جانب تحديد مدى امكانية الاعتماد على قائمة استقصاء البحث الحالي في الحصول على بيانات تتسم بالثبات والثقة والاتساق الداخلي. لذا قامت الباحثة باختبار مقاييس متغيرات البحث الثلاثة وأبعادها والتي تمثل بناءات البحث اعتماداً على معامل الثبات ألفا كرونباخ [CA] Cronbach's Alpha لتكيزه على الاتساق الداخلي لمحتويات كل بعد خاضع للاختبار، وللتأكد من مدى تمثيل مقاييس البحث للطبيعة الحقيقية لهيكل البحث، وكذلك للتأكد من مدى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس في قياس متغيرات البحث، اضافة إلى التأكد من أن مقاييس البحث تغطي كافة المعاني التي تتضمنها المفاهيم المستهدف قياسها مع تحديد العوامل المكونة للظاهرة. كما استخدمت الباحثة أيضاً اختبار الثبات البنائي المركب Construct Reliability [CR]، والذي يُطلق عليه أيضاً Composite Reliability للتأكد من مدى ترابط العبارات المعبرة عن كل بعد من أبعاد متغيرات البحث. وبالرجوع إلى النتائج المعروضة في جدول رقم (9)، اتضح أن معاملات [CA] ومقاييس [CR] لبناءات البحث الحالي الثلاثة تخطت العتبات المعيارية المطلوبة، وتجاوزت الحد المسموح به المقدر بنسبة 0.50، ودخلت في المدى الممتاز الواقع ما بين أكبر من أو تعادل نسبة 0.70 وأقل من نسبة 0.95 (Joseph & Rosemary, 2003)؛ ويشير ذلك إلى أنها تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وبالتالي تحقق الثقة والثبات للاستجابات.

**4.2.11 اختبار جودة التوافق لأداة البحث**

ويوضح جدول رقم (11) مؤشرات جودة التوافق الخاصة بنماذج القياس للبحث الحالي التي تعبر عن المدى الزمني الذي يتطابق عنده النموذج النظري مع الواقع العملي والبيانات الميدانية للبحث. وتتمثل تلك المؤشرات في النسبة بين مربع كاي ودرجات الحرية  $[\chi^2/df]$ ، ومؤشر جودة التوافق Goodness of Fit Index [GFI]، ومؤشر التوافق المقارن Comparative Fit Index [CFI]، ومؤشر التوافق المعياري Normed Fit

Index [NFI]، ومؤشر التوافق المتزايد Incremental Fit Index [IFI]، ومؤشر تاكر لويس Tucker-Lewis Index [TLI]، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square Residual [RMR]، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (Hu & Root Means a Square Error of Approximation [RMSEA] (Bentler, 1999; Schermelleh, et al., 2003). وتبين أن جميع المؤشرات جاءت جيدة؛ حيث أن جميعها تخطت العتبات المطلوبة الدالة على جودة المؤشرات الموضحة بالجدول، مما يدل على وجود أدلة تطبيقية تشير إلى جودة نماذج القياس التأكيدية وقبولها نظراً لملاءمتها لبيانات العينة وتوافقها مع البيانات الميدانية للبحث، وأن العبارات تقيس ما أعدت لأجله. كما أن المقاييس ملائمة للفروض وتؤدي إلى نتائج مقبولة، ويمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث وتعميمها على مجتمع البحث ككل. وهو ما ساعد الباحثة على الانتقال إلى الشق الثاني من نمذجة المعادلات الهيكلية، وأجراء تحليل النموذج الهيكلي للبحث الحالي لاختبار مدى صحة فروض البحث.

جدول رقم (11) مؤشرات جودة توافق نماذج قياس البحث ودلالاتها

المؤشر	دلالة جودة مؤشرات نماذج القياس (العتبات)		التوجه الريادي (EO)	الاستدامة المالية (FS)	إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
	مقبول	جيد			
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$		2.17	1.96	2.25
GFI	$0.90 \leq GFI < 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	0.966	0.958	0.972
CFI	$0.95 \leq CFI < 0.97$	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	0.978	0.970	0.989
NFI	$0.90 \leq NFI < 0.95$	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	0.961	0.953	0.977
IFI	$0.90 \leq NFI < 0.95$	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	0.963	0.950	0.980
TLI	$0.90 \leq TLI < 0.95$	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	0.958	0.954	0.969
RMR	$0.05 \leq RMR$		0.088	0.077	0.086
RMSEA	$0.08 \leq RMSEA$		0.090	0.081	0.089

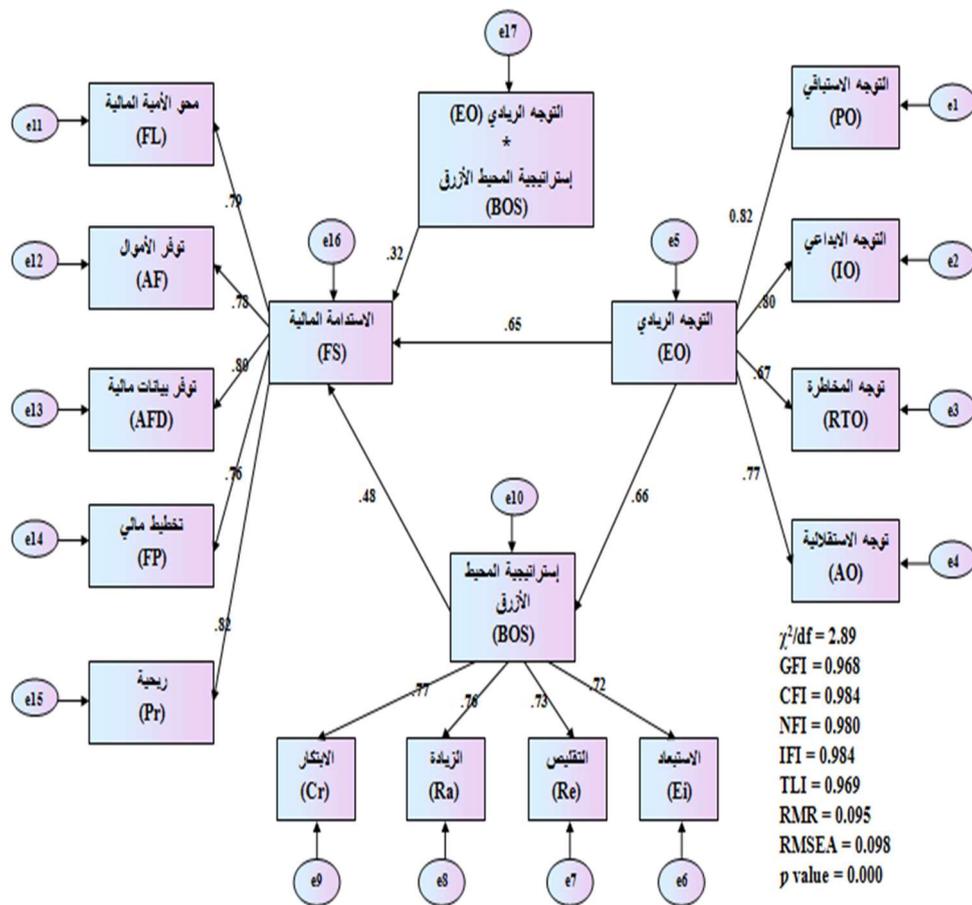
p value=0.000

(المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات برنامج AMOS v.25، ودلالات جودة

المؤشرات الواردة في (Hu & Bentler, 1999; Schermelleh, et al., 2003)

## 3.11 اختبار فروض البحث

تم اختبار مدى صحة فروض البحث الحالي اعتماداً على النموذج الهيكلي للبحث الذي يمثل الشق الثاني لنمذجة المعادلات الهيكلية، والذي يصور العلاقات التأثيرية السببية المفترضة فيما بين متغيرات البحث الحالي الرئيسة الكامنة المتمثلة في الهياكل Constructs؛ بمعنى أنه يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط؛ أي تحليل المسارات المفترضة في البحث الحالي، ويوضح الشكل رقم (7) النموذج الهيكلي للبحث.



شكل رقم (7) النموذج الهيكلي للبحث الحالي

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء مخرجات برنامج AMOS v.25)

حيث تبين من الشكل رقم (7) النمط المفترض للعلاقات الخطية بين مجموعة المتغيرات الكامنة للبحث المتمثلة في التوجه الريادي كمتغير مستقل والاستدامة المالية كمتغير تابع وإستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط؛ حيث تبين وجود أربع معاملات مسارات رئيسة بين متغيرات البحث، والتي تمثل العلاقات السببية التأثيرية المباشرة المفترضة في نموذج البحث الحالي. كما أن الشكل يعرض مؤشرات جودة توافق النموذج الهيكلي للبحث الحالي، والتي تخطت جميعها العتبات المطلوبة؛ مما يدل على جودة النموذج وملاءمته للبيانات الميدانية ولإستجابات عينة البحث وللنظرية المقترحة للبحث ولفروض البحث وأنه يؤدي إلى نتائج مقبولة.

كما تم تقييم مدى ملاءمة النموذج [GOF] Goodness of Fit of The Model من خلال حساب الجذر التربيعي لحاصل ضرب متوسط معاملات التحديد  $[R^2]$  لأبعاد المتغير التابع (الاستدامة المالية) في متوسط متوسطات التباين المستخرج [AVE] لأبعاد المتغير المستقل (التوجه الريادي)، كما توضحها المعادلة التالية؛ حيث بينت نتيجة حساب المعادلة أن نموذج البحث حقق 0.634، وهي درجة ملاءمة عالية تجاوزت بل وفاقته العتبة المعيارية للملاءمة المقدره بدرجة 0.360 وفقاً لما أورده (Wetzels, et al., 2009)، مما يشير إلى امكانية الاستفادة من نتائج البحث الحالي وتعميمها على مجتمع البحث ككل.

$$Gof = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.512 \times 0.786} = 0.634$$

ويعرض جدول رقم (12) نتائج اختبار فروض البحث، من خلال تقدير معامل المسار المعياري ( $\beta$ ) الأهمية النسبية للتوجه الريادي على الاستدامة المالية، ثم معامل المسار للتوجه الريادي على إستراتيجية المحيط الأزرق، ومعامل المسار لإستراتيجية المحيط الأزرق على الاستدامة المالية، وأخيراً الأهمية النسبية لإستراتيجية المحيط الأزرق كوسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة المالية؛ حيث اوضحت النتائج أن للتوجه الريادي تأثير ايجابي معنوي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق ( $\beta=0.65$ ;  $p<0.001$ )، وهو ما يدل على صحة الفرض الأول H1 للبحث وتم قبوله.

كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي للتوجه الريادي على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لدى مشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق ( $\beta=0.66$ ;  $p<0.001$ )، مما يدل على صحة الفرض الثاني H2 للبحث وتم قبوله. وأشارت النتائج إلى أن لتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق تأثير معنوي ايجابي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق ( $\beta=0.48$ ;  $p<0.001$ )، مما يدل على صحة الفرض الثالث H3 للبحث وتم قبوله. كما اشارت نتائج المتغير الوسيط التفاعلي إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تزيد من قوة التأثير الايجابي للتوجه الريادي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق بمقدار ( $\beta=0.32$ ;  $p<0.001$ )، لتصبح ( $\beta=0.65+0.32=0.97$ ). وعلى العكس فإن عدم اعتبار إستراتيجية المحيط الأزرق يقلل التأثير الايجابي للتوجه الريادي على الاستدامة المالية ( $\beta=0.65-0.32=0.33$ )؛ بمعنى أنه يُضعف هذه العلاقة دون أن يغير من طبيعتها الايجابية. وبالتالي فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تلعب دوراً وسيطاً ايجابياً في العلاقة بين التوجه الريادي وبين الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق، ويشير ذلك إلى صحة الفرض الرابع H4 للبحث وتم قبوله.

جدول رقم (12) معاملات المسار المعيارية للنموذج الهيكلي للبحث

النتيجة	المعنوية P Value	النسبة الحرجة (CR)	الخطأ المعياري (SE)	معامل المسار ( $\beta$ )	المسار Path	الفرض
صحة وقبول	0.000	9.954	0.093	0.65	التوجه الريادي (EO) ← الاستدامة المالية (FS)	H1
صحة وقبول	0.000	8.837	0.095	0.66	التوجه الريادي (EO) ← إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS)	H2
صحة وقبول	0.000	8.121	0.080	0.48	إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) ← الاستدامة المالية (FS)	H3
صحة وقبول	0.000	9.403	0.102	0.32	(EO) * (BOS) التفاعلي ← الاستدامة المالية (FS)	H4

كما تعرض الباحثة من خلال جدول رقم (13) معاملات المسار المعيارية الفرعية للنموذج الهيكلي للبحث الحالي.

جدول رقم (13) معاملات المسار المعيارية الفرعية للنموذج الهيكلي للبحث

المسار Path	معامل المسار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري (SE)	النسبة الحرجة (CR)
(FL) ← (PO)	0.635	0.093	9.954
(AF) ← (PO)	0.601	0.078	9.722
(AFD) ← (PO)	0.651	0.077	9.645
(FP) ← (PO)	0.612	0.082	8.659
(Pr) ← (PO)	0.684	0.091	9.521
(FL) ← (IO)	0.415	0.107	8.497
(AF) ← (IO)	0.412	0.090	9.422
(AFD) ← (IO)	0.435	0.098	8.659
(FP) ← (IO)	0.406	0.089	9.521
(Pr) ← (IO)	0.480	0.112	10.561
(FL) ← (RTO)	0.613	0.095	10.842
(AF) ← (RTO)	0.603	0.108	9.188
(AFD) ← (RTO)	0.584	0.091	9.107
(FP) ← (RTO)	0.601	0.103	10.882
(Pr) ← (RTO)	0.655	0.086	10.334
(FL) ← (AO)	0.658	0.090	10.428
(AF) ← (AO)	0.763	0.097	12.244
(AFD) ← (AO)	0.781	0.091	12.517
(FP) ← (AO)	0.805	0.088	12.940
(Pr) ← (AO)	0.774	0.094	12.389
(Ei) ← (PO)	0.702	0.113	11.556
(Re) ← (PO)	0.771	0.106	12.841
(Ra) ← (PO)	0.768	0.079	12.800
(Cr) ← (PO)	0.711	0.090	11.723
(Ei) ← (IO)	0.813	0.068	13.669
(Re) ← (IO)	0.809	0.080	13.581
(Ra) ← (IO)	0.783	0.098	11.409

10.881	0.121	0.748	(Cr) ← (IO)
10.165	0.102	0.688	(Ei) ← (RTO)
8.698	0.087	0.602	(Re) ← (RTO)
11.658	0.108	0.769	(Ra) ← (RTO)
9.593	0.093	0.598	(Cr) ← (RTO)
8.055	0.107	0.861	(Ei) ← (AO)
13.022	0.112	0.577	(Re) ← (AO)
11.608	0.096	0.793	(Ra) ← (AO)
8.173	0.108	0.697	(Cr) ← (AO)
13.012	0.128	0.487	(FL) ← (Ei)
9.588	0.098	0.733	(AF) ← (Ei)
10.067	0.088	0.803	(AFD) ← (Ei)
12.086	0.106	0.677	(FP) ← (Ei)
8.158	0.087	0.593	(Pr) ← (Ei)
9.706	0.091	0.886	(FL) ← (Re)
11.523	0.117	0.861	(AF) ← (Re)
8.406	0.102	0.754	(AFD) ← (Re)
10.092	0.087	0.609	(FP) ← (Re)
11.816	0.079	0.685	(Pr) ← (Re)
9.079	0.097	0.778	(FL) ← (Ra)
9.381	0.113	0.824	(AF) ← (Ra)
10.024	0.093	0.495	(AFD) ← (Ra)
10.501	0.109	0.583	(FP) ← (Ra)
8.655	0.075	0.618	(Pr) ← (Ra)
9.734	0.098	0.721	(FL) ← (Cr)
11.032	0.113	0.817	(AF) ← (Cr)
12.672	0.087	0.633	(AFD) ← (Cr)
9.481	0.123	0.579	(FP) ← (Cr)
13.502	0.085	0.841	(Pr) ← (Cr)

p value=0.000

حيث تبين أن معاملات المسار المعيارية الفرعية للنموذج الهيكلي للبحث الحالي المعروضة من خلال جدول رقم (13) دعمت المعاملات المعيارية الرئيسة للنموذج، وأكدت على ما توصلت إليه نتائج اختبار الفروض الرئيسة للبحث من حيث ايجابية ومعنوية تأثير جميع أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، توجه المخاطرة، توجه الاستقلالية) على جميع أبعاد الاستدامة المالية المتمثلة في (محو الأمية المالية، توفر الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية). وكذلك معنوية وايجابية تأثير جميع أبعاد التوجه الريادي على جميع أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار). وأيضاً تبين وجود تأثير معنوي ايجابي لجميع أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على جميع أبعاد الاستدامة المالية. ويمكن بناء المعادلات الهيكلية الخطية الممثلة للعلاقات السببية التأثيرية المباشرة وغير المباشرة على النحو التالي:

$$FS = 0.65 (EO) + \varepsilon \quad (A1)$$

$$BOS = 0.66 (EO) + \varepsilon \quad (A2)$$

$$FS = 0.48 (BOS) + \varepsilon \quad (A3)$$

$$FS = 0.66 (EO) + 0.48 (BOS) + \varepsilon \quad (A4)$$

وتعرض الباحثة من خلال جدول رقم (14) ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل التوجه الريادي على المتغير الوسيط إستراتيجية المحيط الأزرق والمتغير التابع الاستدامة المالية ومعاملات التحديد؛ حيث اتضح أن للتوجه الريادي لرواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي عينة البحث تأثير معنوي ايجابي غير مباشر على الاستدامة المالية لمنشأتهم قدره 0.32 يمثل حاصل ضرب كافة الآثار المعيارية المباشرة الموضحة في النموذج الهيكلي المقترح للبحث الحالي. كما اتضح أن لمتغيرات البحث متمثلة في التوجه الريادي لمفردات عينة البحث وتطبيقهم إستراتيجية المحيط الأزرق مجتمعة قدرة على تفسير والتنبؤ بالاستدامة المالية لمنشأتهم بنسبة 51%، وتُعزى باقي النسبة إلى متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي. وتبين أيضاً أن للتوجه الريادي قدرة على تفسير والتنبؤ بتطبيق رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي عينة البحث لإستراتيجية المحيط الأزرق بنسبة 47%، أما باقي النسبة تُعزى إلى متغيرات أخرى لم يتناولها البحث الحالي.

جدول رقم (14) ملخص التأثيرات المعيارية المباشرة وغير المباشرة ومعاملات التحديد

متغيرات البحث	التوجه الريادي	إستراتيجية المحيط الأزرق	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الاستدامة المالية (مباشر)	0.65	0.48	0.51
إستراتيجية المحيط الأزرق (مباشر)	0.66	0.000	0.47
الاستدامة المالية (غير مباشر)	0.32	0.000	-

## 12. مناقشة نتائج البحث

اوضحت نتائج البحث صحة وثبوت الفرض الأول H1 للبحث وتم قبوله؛ حيث اتضح أن للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، توجه المخاطرة، توجه الاستقلالية) تأثير ايجابي معنوي قوي على الاستدامة المالية بأبعادها (محو الأمية المالية، توفر الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية) لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

كما بينت نتائج البحث صحة وثبوت الفرض الثاني H2 للبحث وتم قبوله؛ حيث تبين أن للتوجه الريادي بأبعاده (التوجه الاستباقي، التوجه الابداعي، توجه المخاطرة، توجه الاستقلالية) تأثير ايجابي معنوي قوي على تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) لدى مشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج بحث (Ferreira, et al., 2012) الذي اقتصر على بعدي التوجه الاستباقي والتوجه الابداعي، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج بحث (Sharma, et al., 2018). كما أن للتوجه الريادي قدرة على تفسير والتنبؤ بنسبة 47% من تطبيق مفردات عينة البحث لإستراتيجية المحيط الأزرق، وباقي النسبة تُعزى إلى متغيرات أخرى لم ترد في البحث الحالي.

أيضاً توصلت نتائج البحث إلى صحة وثبوت الفرض الثالث H3 للبحث وتم قبوله؛ حيث أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) له تأثير ايجابي معنوي قوي على الاستدامة المالية بأبعادها (محو الأمية المالية، توفر

الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية) مشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق.

واشارت نتائج البحث إلى صحة وثبوت الفرض الرابع H4 للبحث وتم قبوله؛ حيث أن إستراتيجية المحيط الأزرق (بأبعادها) تلعب دوراً وسيطاً ايجابياً جزئياً في العلاقة بين التوجه الريادي (بأبعاده) لمفردات العينة وبين الاستدامة المالية (بأبعادها) لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق، فكلما ارتفع مستوى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق كلما زاد التأثير الايجابي على هذه العلاقة وزادت قوتها. وبالعكس فإن انخفاض مستوى تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق يقلل من هذا التأثير الايجابي على تلك العلاقة؛ بمعنى أنه يُضعف هذه العلاقة دون أن يغير من طبيعتها الايجابية. كما أن للتوجه الريادي للمفردات وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير التفاعلي) مجتمعين قدرة على تفسير والتنبؤ بنسبة 51% من الاستدامة المالية للمشروعات مجال التطبيق، وتُعزى باقي النسبة إلى متغيرات أخرى لم ترد في البحث الحالي.

### 13. دلالات البحث النظرية والتطبيقية

#### 1.13 دلالات نظرية

لنتائج البحث الحالي انعكاسات نظرية هامة، بالرغم من تناول العديد من البحوث السابقة لمتغيرات التوجه الريادي وإستراتيجية المحيط الأزرق وربطها بمتغيرات أخرى، إلا أن هذا البحث القى الضوء على متغير الاستدامة المالية الذي اتسم بالندرة الشديدة للبحوث السابقة العربية والأجنبية التي تناولته، كما أن نتائج هذا البحث أكدت على أن إستراتيجية المحيط الأزرق تلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين التوجه الريادي وبين الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي.

#### 2.13 دلالات تطبيقية

أيضاً لنتائج البحث الحالي انعكاسات تطبيقية هامة؛ حيث أكدت نتائج هذا البحث على أهمية تدعيم التوجه الريادي لدى منتجي الحرير الطبيعي في محافظة الوادي الجديد ضمن مبادرة واحة الحرير في ظل توجه الدولة المصرية نحو تدعيم مشروعات الاقتصاد

الأخضر وإعادة احياء صناعة الحرير الطبيعي في مصر، من خلال تدعيم التوجه الاستباقي والابداعي والمخاطرة والاستقلالية لديهم لما له من تأثير ايجابي قوي على تعزيز الاستدامة المالية لمشروعاتهم بدءاً من محور أميتهم المالية وتعزيز وصولهم المالي ودعم قدرتهم على توفير بيانات مالية لمشروعاتهم وممارستهم للتخطيط المالي وصولاً إلى تحقيق مشروعاتهم للربحية. كما أكدت نتائج هذا البحث على الدور الوسيط الايجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز تأثير التوجه الريادي على الاستدامة المالية لتلك الفئة من المشروعات الريادية في مصر، من خلال استبعاد وتقليص كافة العناصر ذات التكاليف المرتفعة دون تحقيق عوائد ذات قيمة للمشروعات وعملائها وتبسيط الاجراءات والممارسات، وأيضاً الارتقاء بمستوى أنشطة وعمليات ومنتجات المشروعات وتحقيق عوائد ذات قيمة للمشروعات، ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة بالمشروعات، وابتكار عناصر جديدة لم تقدمها صناعة الحرير الطبيعي بغية خلق مساحات سوقية جديدة.

#### 14. توصيات البحث

توصي الباحثة بتطبيق النموذج المقترح للبحث الحالي الذي تم اختباره ميدانياً، والذي اثبت أن تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق يُعزز التأثير الايجابي للتوجه الريادي على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي المستهدفة بالدراسة. كما توصي الباحثة بأن يستفيد منتجي الحرير الطبيعي في واحة الحرير وفي مصر بشكلٍ عامٍ من النموذج المقترح ومن النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وآليات التنفيذ الموضحة بالجدول رقم (15) على النحو التالي:

## جدول رقم (15) توصيات البحث الحالي

التوصية	آليات تنفيذها
<b>التوجه الريادي</b>	
<p>تعزيز التوجه الريادي بكافة أبعاده (الاستباقية، الابداعية، المخاطرة، الاستقلالية)</p> <p>لدى رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في واحة الحرير وفي مصر بشكلٍ عام.</p>	<p>✓ اتباع إستراتيجيات هجومية لاستباق المنافسين، وتشجيع المبادرة لطرح أفكار جديدة وخلق فرص جديدة لم يسبق إليها المنافسين.</p> <p>✓ متابعة أهم التطورات العلمية المتخصصة في مجال انتاج الحرير الطبيعي بغية التحسين المستمر للمشروع وعملياته ومنتجاته.</p> <p>✓ ارساء ثقافة مشاركة العميل، من خلال التواصل المستمر مع مستهلكي الحرير الطبيعي لأخذ مقترحاتهم والتعرف على التطور في رغبتهم لخلق مساحة سوق جديدة.</p> <p>✓ تهيئة بيئة عمل في المشروعات الريادية المنتجة للحرير الطبيعي محفزة للابداع.</p> <p>✓ ترسيخ فكرة أن الأفكار ذات المخاطر تكون غالباً ذات فائدة عالية.</p> <p>✓ استقطاب كوادر بشرية ذات مهارات وسلوكيات وخبرات ريادية ودمجهم في فريق العمل بالمشروع الريادي.</p> <p>✓ تبني فكر العمل الحر الموجه ذاتياً والاستقلال المالي بديلاً عن التقيد بالوظيفة.</p> <p>✓ اعادة التنظيم المستمر للعمل في المنشأة، ودعم فرق العمل المدارة ذاتياً.</p> <p>✓ امتلاك مشروعات ريادية مستقبلية يرغب رواد الأعمال في تنفيذها دعماً لعمليات منشأتهم الريادية.</p> <p>✓ الاستفادة من تجارب رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي في الدول الرائدة في هذه الصناعة.</p> <p>✓ تقييم رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي للتوجه الريادي لمشروعاتهم بشكلٍ دوريٍ مستمرٍ ومدى تحقيق أهدافها.</p>
<b>إستراتيجية المحيط الأزرق</b>	
<p>تبنى إستراتيجية المحيط الأزرق والعمل على التطبيق المتكامل</p>	<p>✓ استبعاد الأنشطة غير الضرورية والعمالة التي لا تضيف قيمة، وكل ما هو مكلف دون مخرجات فعلية ذات قيمة، وتبسيط اجراءات وأساليب العمل المتبعة في المشروعات الريادية المنتجة للحرير الطبيعي.</p> <p>✓ تقليص الهدر في الوقت والجهد والموارد والفرص والأفكار صعبة التنفيذ</p>

لکافة أبعادها المرتکز على التحليل البيئي للمشروعات الريادية المنتجة للحرير الطبيعي.	عديمة الجدوى وكافة الممارسات الضارة بالبيئة والمجتمع والتكاليف غير الضرورية وفقاً لجدول للأولويات. ✓ اتخاذ أنسب القرارات والاجراءات التي من شأنها تدعيم ممارسات الاستبعاد/الابتكار. ✓ اضافة منتجات تكميلية عالية الجودة إلى جانب الحرير الطبيعي مثل التعبئة والتغليف صديق البيئة ونتاج أعلاف طبيعية للأسمك. ✓ مواكبة المستحدثات العلمية والتقنية الخاصة بانتاج الحرير الطبيعي سعياً لترقيتها. ✓ استحداث أفكار ابداعية وأساليب عمل ومنتجات مبتكرة تخلق حاجات جديدة لدى مستهلكي الحرير الطبيعي.
<b>الاستدامة المالية</b>	
تعزيز الاستدامة المالية لدى رواد الأعمال منتجي الحرير الطبيعي ومشروعاتهم الريادية.	✓ الحرص الدائم على المشاركة في دورات التثقيف المالي. ✓ توفير كافة السجلات والتقارير والقوائم المالية الدقيقة الموقوتة الشاملة للمشروعات الريادية ومراجعتها وتقييمها بشكلٍ . ✓ المشاركة في مبادرات تمويل المشروعات الريادية لتحسين الوصول المالي. ✓ المراجعة المستمرة للتخطيط المالي للمشروعات الريادية. ✓ التقييم الدوري المستمر لقدرة المشروع الريادي على تحقيق ربحية تغطي مستلزمات الانتاج وكافة أوجه الانفاق وتضمن النمو والتوسع.

(المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج البحث)

## 15. آفاق البحوث المستقبلية

تقترح الباحثة إعداد بحوث مستقبلية تستهدف استكشاف علاقات أخرى بين مغيرات البحث الحالي، والاستعانة بمتغيرات وسيطة أخرى من شأنها تعزيز تأثير التوجه الريادي على الاستدامة المالية مثل (التكنولوجيا المالية، الرقمنة، ادارة المخاطر المالية)، وامتداد البحث لبيئات وصناعات مختلفة، تقييم نواتج مبادرة واحة الحرير، دراسة أهم مسببات فشل رواد الأعمال في بيئة الأعمال المصرية، إستراتيجية المحيط الأزرق كتوجه إستراتيجي لاهياء صناعة الحرير الطبيعي في مصر، دور التثقيف المالي في تعزيز الاستدامة المالية لرواد الأعمال في مصر.

**16. المراجع**

- البيدي، رزق الله بن عبد الله وحسن، حسن عباس. (2022). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة (دراسة حالة ريادة). المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 12(6)، 689-718.
- صندوق النقد العربي. (2017). بيئة أعمال المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية - الوضع الراهن والتحديات. الدائرة الاقتصادية والفتية بالصندوق. علي، حمدي أحمد عمر. (2022). نحو تحقيق التنمية المستدامة خلال آلية ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على عينة المشاريع الريادية في محافظة سوهاج. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، 25(82)، 781-886.
- موسى، فاطمة إبراهيم كليب وفريد، أسامة محمود. (2021). دور التوجه الريادي في دعم القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة بالتطبيق على صناعة الخزف بمحافظة الفيوم. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4، 89-117.
- وزارة الاستثمار والتعاون الدولي. (2018). إستراتيجية مصر للاستثمار "تنمية .. تشغيل .. ازدها". <https://www.miic.gov.eg>
- Adhariani, D. (2019). To Care and to Be Socially Responsible and Profitable: Developing A Financial Planning Model for CSR Activities. Journal of Physics: Conference Series, 1179 (2019) 012003, 1-6.
- Ahmad, S., Zulkurnain, N.N., & Khairushalimi, F.I. (2016). Assessing the validity and reliability of a measurement model in Structural Equation Modeling (SEM). Journal of Advances in Mathematics and Computer Science, 1-8.
- Ahmetoglu, G., Premuzic, T.C., Klinger, B., & Karcisky, T. (2017). The Wiley Handbook of Entrepreneurship. John Wiley & Sons Ltd.

- Akande, J.O., Hosu, Y.S., Kabiti, H., Ndhleve, S., & Garidzirai, R. (2023). Financial Literacy and Inclusion for Rural Agrarian Change and Sustainable Livelihood in The Eastern Cape, South Africa. *Heliyon*, 9(2023)e16330, 1-12.
- Alhaddi, H. (2014). Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management. 3rd International Conference on Business, Management and Governance. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 82, 125-132.
- Ali, A., Aima, A., Bhasin, J., & Hisrich, R.D. (2021). Measuring Entrepreneurial Orientation in Developing Economies: Scale Development and Validation. *Jindal Journal of Business Research*, 10(2), 147-162.
- Amuko, W., Kalule, S.W., & Odongo, W. (2023). The Relationship between Market Information and Entrepreneurial Orientation: The Case of Smallholder Honey Producers in Northern Uganda. *Agricultural and Food Economics*, 11(8), 1-17.
- Ansari, Y., Albarrak, M.S., Sherfudeen, N., & Aman A. (2023). Examining The Relationship between Financial Literacy and Demographic Factors and The Overconfidence of Saudi Investors. *Finance Research Letters*, 52(2023)10582.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., & Kotlar, J. (2018). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Family Smes: The Moderating Effects of Family, Women, and

- Strategic Involvement in The Board of Directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 217–244.
- Astrini, N.J., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Bakti, I.G.M., Yarmen, M., & Damayanti, S. (2020). Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking: Corporate Entrepreneurship of Indonesian SMEs, *Proceedings of IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 3<sup>rd</sup> International Conference on Engineering Technology for Sustainable Development (ICET4SD), 23–24 October 2019, Yogyakarta, Indonesia, 722, 1–12.
- Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, M.A. (2015). Parametric and Non Parametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping. *Modern Applied Science*, 9(9), 58.
- Bérard, C., & Teyssier, C. (2017). *Risk Management: Lever for SME Development and Stakeholder Value Creation*. ISTE Ltd & John Wiley & Sons, Inc.
- Bolívar, M.P. (2018). Financial Sustainability. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, part of Springer Nature.
- Bouhaleb, A., & Tapinos, E. (2023). The Impact of Scenario Planning on Entrepreneurial Orientation. *Technological Forecasting & Social Change*, 187(2023)122191, 1–11.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2<sup>nd</sup>. N.Y.

- Carton, G. (2020). How Assemblages Change When Theories Become Performative: The Case of The Blue Ocean Strategy. *Organization Studies*, 41(10), 1417–1439.
- Chang, S.C. (2010). Bandit Cellphones: A Blue Ocean Strategy. *Technology in Society*, 32(2010). 219–223.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. & Feng, M. (2017). Manufacturing Capability and Organizational Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33–46.
- Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The Impact of Network Orientation and Entrepreneurial Orientation on Start up Innovation and Performance in Emerging Economies: The Moderating Role of Strategic Flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2023)100004.
- Dehkordi, G., Samin, R., & Navid, B. (2012). Blue Ocean Strategy: A Study over A Strategy which Help The Firm to Survive from Competitive Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 477–483.
- Dutta, P., & Das, D. (2014). Indian MFI at Crossroads: Sustainability Perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 14(5), 728–748.
- Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing A Scale for Entrepreneurial Marketing: Revealing its Inner

- Frame and Prediction of Performance. *Journal of Business Research*, 113(11), 72–82.
- European Commission [EC]. (2008). *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*. <https://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship>.
- Fahim, M.G. (2018). The Impact of Entrepreneurship on Performance in Public Sector Organizations with Application to The Egyptian Electricity Holding Company|. *Arab Journal of Administration*, 38(2), 227–256.
- Feng, C., Patel, P.C., & Xiang, K. (2020). The Well-Trodden Path: Complementing Market and Entrepreneurial Orientation with a Strategic Emphasis to Influence IPO Survival in The United States. *Journal of Business Research*, 110(8), 370–385.
- Ferreira, J.J., Raposo, M.L., Ro-drrigues, R.G., Dinis, A., & Paco, A. (2012). A Model of Entrepreneurial Intention: An Application of The Psychological and Behavioral Approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3).
- García, A.M., Ruiz, A.J., Subires, M.D., & Soto, J.D. (2023). How Does Financial Literacy Influence Undergraduates' Risk-Taking Propensity?. *The International Journal of Management Education*, 21(2023)100840, 1–15.
- George, B.A. & Marino, L. (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989–1024.

- Gignac, G.E., Gerrans, P., & Andersen, C.B. (2023). Financial Literacy Mediates The Effect between Verbal Intelligence and Financial Anxiety. *Personality and Individual Differences*, 203(2023)112025, 1-6.
- Githaiga, P.N. (2022). Revenue Diversification and Financial Sustainability of Microfinance Institutions. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 31-43.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. 2021/2022 Global Report Opportunity Amid Disruption. <https://gemconsortium.org/report/20212022globalentrepreneurship-monitor-global-report-adapting-toanewnormal-2>.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. 2022/2023 Global Report Opportunity Amid Disruption. <https://gemconsortium.org/report/20222023globalentrepreneurship-monitor-global-report-adapting-toanew-normal2>.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson Education Limited, Edinburgh, Harlow.
- Henaulu, A.K., Ardian, S., & Ely, A.J. (2021). Combination of Canvas Business Model and Blue Ocean Strategy in Developing SMEs Jus Pala Morella. *International Conference on Environment and Technology, Earth and Environmental Science*, 807(2021), 022059.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus

- New Alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55.
- Imhanzenobe, J.O. (2020). Managers' Financial Practices and Financial Sustainability of Nigerian Manufacturing Companies: Which Ratios matter Most?, Cogent Economics & Finance, 8(1724241).
- Joseph, G.A., & Rosemary, G.R. (2003). Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likart-Type Scales. Conference in Adult, Continuing and Community Education, The Ohio Stat University, Columbus, OH, 82–88.
- Kim, C.W. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. California Management Review, 47(3). 105–121.
- Kim, C., Yang, K.H., & Kim, J. (2008). A Strategy for Third-Party Logistics Systems: A Case Analysis Using The Blue Ocean Strategy. The International Journal of Management Science, Omega, 36(2008), 522–534.
- Kraus, S., Vonmetz, K., Orlandi, L.B., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2023). Digital Entrepreneurship: The Role of Entrepreneurial Orientation and Digitalization for Disruptive Innovation. Technological Forecasting & Social Change, 193(2023)122638, 1–12.
- Kulkarni, B., & Sivaraman, V. (2020). Making a Blue Ocean Shift: Tata Ace Captures A New Market. Journal of Business Strategy, 41(4), 11–20.

- Kumar, S., Paray, Z.A., & Dwivedi, A.K. (2020). Student's Entrepreneurial Orientation and Intentions: A Study Across Gender, Academic Background, and Regions. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 2042–3896.
- Lai, K.K.; Hung, T.S.; Hsu, M.Y., & Lin, W.T. (2011). An Innovative Model of Blue Ocean Strategy and Niche Marketing in Green Industry: A Case Study of The Smart LED Industry. *Conference of Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 31 July – 4 August, 6017713.
- Liu, B., & Lu, B. (2023). Can Financial Literacy Be A Substitute for Financial Advisers? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 79(2023)102046, 1–15.
- Lohana, S., Rashid, U.K., Zabri, S.M., Rehman, Z.U. (2023). Performance Analysis of Industry 4.0 and Small and Medium Enterprises (SMEs) for Financial Sustainability Using Strategic Planning. *6<sup>th</sup> Global Conference on Wireless and Optical Technologies (GCWOT)*, 1–9.
- Lohtander, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, M., & Ratava, J. (2017). Location Independent Manufacturing – Case-Based Blue Ocean Strategy. *27<sup>th</sup> International Conference on Flexible Automation & Intelligent Manufacturing, FAIM2017*, 27–30 June, Modena, Italy. *Procedia Manufacturing*, 11(2017), 2034–2041.

- Lumpkin, G.T., & Dess, G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Firm Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Ma, J. (2016). A Brief Discussion on Blue Ocean Strategy of The Farm Product Electronic Business Under The Booming O2O Pattern. *The 22<sup>nd</sup> International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 685–693.
- Mandongwe, L., & Jaravaza, D.C. (2020). Women Entrepreneurial Intentions in Subsistence Marketplaces: The Role of Entrepreneurial Orientation and Demographic Profiles in Zimbabwe. *Cogent Business & Management*, 7(1818365), 1–36.
- Marwa, N., & Aziakpono, M. (2015). Financial Sustainability of Tanzanian Saving and Credit Cooperatives. *International Journal of Social Economics*, 42(10), 870–887.
- Mauborgne, R. (2014). *Form Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership*. Harvard Business School Press Publishing Corporation, Boston, MA., U.S.A.
- Memon, A., Akram, W., Abbas, G., Chandio, A.A., Adeel, S., & Yasmin, I. (2022). Financial Sustainability of Microfinance Institutions and Macroeconomic Factors: A Case of South Asia. *South Asian Journal of Macroeconomics and Public Finance*, 11(1), 116–142.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 771–791.

- Ngom, M., Ernest, A., Nangoli, S. and Christopher, K. (2017). Internationalisation of SMEs: Does Entrepreneurial Orientation Matter?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(2), 96–113.
- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela–Aro, K. (2017). Entrepreneurship as A Twenty–First Century Skill: Entrepreneurial Alertness and Intention in The Transition to Adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487–501.
- Omansky, M.L. (2014). Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both. *International Journal of Management Studies and Research*, 2(1), 33–35.
- Ortega, M.J., Requena, G.P., Villaverde, P.M., Alarcon, J.R. (2017). How Does The Closure of Interorganizational Relationships Affect Entrepreneurial Orientation?. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2017), 178–191.
- Oyedepo, G. (2017). Examining The Factors Affecting U.K Manufacturing Small and Medium Sized Enterprises' Corporate Sustainability Behaviour. PhD, University of Bedfordshire, U.K.
- Pitta, D. (2009). Issues in A Down Economy: Blue Oceans and New Product Development. *Journal of Product & Brand Management*, 18(4), 292–296.
- Putnin\_š, T.J., & Sauka, A. (2020). Why Does Entrepreneurial Orientation Affect Company Performance?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4, 711–735.

- Quality Assurance Agency (QAA). (2018). Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Higher Education Providers. [www.qaa.ac.uk](http://www.qaa.ac.uk).
- Randall, R.M. (2015). Dispel Blue Ocean Myths. *Strategy & Leadership*, 43(2), 11-14.
- Rodrigues, R.G. (2011). Entrepreneurial Orientation, Human Resources Information Management, and Firm Performance in SMEs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 143-153.
- Said, M.S., Annuar, H.A., & Hamdan, H.B. (2019). An Investigation into The Financial Sustainability of Islamic Saving, Credit Cooperative Society (SACCOS) in Tanzania. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(2), 242-259.
- Sakdiyah, H., & Hidayah, L.W. (2020). Blue Ocean Strategy in a Creative Industry Environment: A Madura Batik Tulis Context. *International Conference on Environment and Technology, Earth and Environmental Science*, 469(2020), 012101.
- Schermelleh, E.K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sharma, V., Seth, P., & Niyazi, S. (2018). Blue Ocean Strategy: A Vehicle for Entrepreneurship Development and Economic Growth in Rural Areas. IGI Global, India.

- Siddik, A.B., Rahman, M.N., & Yong, L. (2023). Do Fintech Adoption and Financial Literacy Improve Corporate Sustainability Performance? The Mediating Role of Access to Finance. *Journal of Cleaner Production*, 1–45.
- Singh, L.B., & Mehdi, S.A. (2022). Entrepreneurial Orientation & Entrepreneurial Intention: Role of Openness to Experience as A Moderator. *The International Journal of Management Education*, 20(2022)100691, 1–12.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K.M. (2009). A Hierarchical Perspective of The Dimensions of Entrepreneurial Orientation. *International Entrepreneurship Management Journal*, 5, 181–201.
- United Nations [UN]. (2012). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance*. United Nations Conference on Trade and Development. available at: <http://unctad.org>.
- United Nations [UN] Secretary–General & World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of The World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://digitallibrary.un.org/record/139811?>
- Wang, C., Hu, X., & Zeng, X. (2020). New Ventures Performance in The Era of Big Data. *Journal of Physics: Conference Series*, 1574(012150), 1–9.
- Wei, Z., Lee, M.J., Jia, Z., & Roh, T. (2023). Do Entrepreneurial Resources Drive Startup Activation? Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Heliyon*, 9(2023)e15603, 1–11,

- Wetzels, M.G., Odekerken-Schröder, G.J., & Van-Oppen, C.A. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *Mis Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Worthington, S.L. (2018). Innovation, Entrepreneurial Orientation, and The Survival of The 21<sup>st</sup> Century Tech Organization. *Engineering Management Review (IEEE)*, 46(4), 19-21.
- Wubben, E.F., Düsseldorf, S., & Batterink, M.H. (2012). Finding Uncontested Markets for European Fruit and Vegetables Through Applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248-271.
- Ye, S., & Gong, X. (2021). Funding The Present and The Future: Drivers of NPO's Financial Sustainability. *Nonprofit Management and Leadership*, 2, 197-218.
- Yu, F. (2012). Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711-1720.
- Zhi, T., & Clyde, H. (2012). An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 132-158.

<https://www.egypt2030.gov.eg/>.

<https://www.cabinet.gov.eg/>.