

أستشراف مدى أستعداد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بغداد

Exploring the readiness of the learning organization to achieve the entrepreneurial  
direction of business organizations

An exploratory study of the opinions of a sample of workers at the University of  
Baghdad

أ.م.د. باسم فيصل عبد نايف م.د.د. عدي زهير محمود نديم م.م. مثنى زاحم فيصل  
كلية الادارة والاقتصاد الجامعة التقنية الوسطى كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الفلوجة جامعة بغداد

تاريخ استلام البحث 2020/6/27 تاريخ قبول النشر 2020/8/31 تاريخ النشر 2021/3/24

### المستخلص

أن الغرض من البحث الحالي هو تحليل العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال ، ولقد أختير البحث في جامعة بغداد، من خلال تطبيقه على عينة مكونة من (63) تدريسي موزعين على كليات الجامعة المبحوثة.

إذ بدأت الجامعات تعول على خصائص ومزايا المنظمات المتعلمة والتي هي منظمات فعالة تعمل على تسهيل وتطوير المعرفة التي أصبحت ركيزة أساسية لميزتها التنافسية، لمواجهة التحديات التي تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها للمجتمع. واستشراف المستقبل من خلال وضع الأهداف ورسم صورة للمستقبل الذي تريد الوصول إليه. ولتحقيق أهداف البحث فقد صمم الباحثين استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS 17).

ولغرض الوصول الى النتائج فقد سعى الباحثين لأختبار فرضيتين رئيسيتين متعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث الرئيسيين، ولأجل معالجة البيانات، أستعملت الوسائل الإحصائية التي تمثلت بـ (الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، ومعامل الأندشار البسيط). وقد توصل البحث إلى أستنتاجات كان اهمها وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين ووجود أثر معنوي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي ، وكان أهم الاستنتاجات إن لدى الادارة العليا في الجامعة تركيز قوي على البحث والتطوير، القيادة التكنولوجية، والأبداع. لما لها من علاقة قوية جداً بالمنظمة المتعلمة، إذ هناك مجال واسع لتجربة أساليب جديدة في العمل. من خلال تقديم خدمات جديدة ومحاولة تطوير نوعية هذه الخدمات .

وقد أوصى البحث بضرورة السعي الجاد من قبل الإدارة العليا في الجامعة لأن تكون رؤيتها واقعية وقابلة للتحقيق، لأن ذلك سيسهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية : المنظمة المتعلمة، التعلم المستمر، تمكين العاملين، القيادة الاستراتيجية، الرؤية المشتركة، التوجه الريادي، الإبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، المناقسة الهجومية

### Abstract

The purpose of the current research is to analyze the relationship between the learning organization and the entrepreneurial orientation of business organizations. The research was tested at the University of Baghdad, by applying it to a sample consisting of (63) teachers distributed over the faculties of the researched university.

As universities began to rely on the characteristics and advantages of educated organizations, which are effective organizations that facilitate and develop knowledge that has become a basic pillar of their competitive advantage, to meet the challenges that require them to distinguish in the provision of their services to society. And explore the future by setting goals and drawing a picture of the future you want to reach. To achieve the research objectives, the researchers designed a questionnaire that included (35) items to collect primary data from the research sample. In light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested using the statistical package (SPSS 17).

For the purpose of reaching the results, the researchers sought to test two main hypotheses related to the correlation and influence relationships between the two main research variables, and in order to process the data, the statistical means were used which were represented by (the arithmetic mean, standard deviation, Spearman correlation coefficient, and the simple regression coefficient). The research reached conclusions, the most important of which were the existence of moral correlations between the two variables and the presence of a moral impact of the learning organization in achieving the entrepreneurial orientation, and the most important conclusions were that the higher management at the university had a strong focus on research and development, technological leadership, and creativity. Because of its very strong relationship with the learning organization, there is ample scope for experimenting with new methods of work. By providing new services and trying to develop the quality of these services.

The research recommended the necessity of serious endeavor by the higher management at the university to make its vision realistic and achievable, because that will contribute to achieving the outstanding performance of the learning organization.

**Keywords :** organization , entrepreneurial direction , business organizations

## المقدمة :

يشير المعنى اللغوي للاستشراف بأنه ذلك الشيء الذي يحمل في مضمونه معاني النظر إلى الشيء البعيد، ومحاولة التعرف عليه، واتخاذ السبل التي توصل إلى ذلك بدقة كالصعود إلى مكان مرتفع يتيح فرصة أكبر للاستطلاع. أما اصطلاحاً، فإن الاستشراف عبارة عن اجتهاد علمي منظم، يرمى إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الأساسية لأوضاع مجتمع ما، أو مجموعة من المجتمعات، عبر مدة زمنية معينة، وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة إصدار القرارات، وبالتالي، فالاستشراف يتعلق بقضايا مجتمعية جوهرية ويوظف متغيرات قابلة لأن تتأثر بسياسة التغيير.

وبسبب المنافسة العالمية الشديدة، والتطور التكنولوجي المستمر، وتزايد تعقيد السوق وعدم الاستقرار المالي، يشهد عالم الأعمال المعاصر تقلبات سريعة ومتتالية. فضلاً عن وجود المنظمات في اقتصاد المعرفة حيث يُعتبر رأس المال الفكري أكثر أهمية من الأصول المادية التقليدية. إذ تعمل المنظمة المتعلمة على تشجيع التعلم كجانب إيجابي ضروري من ثقافة المنظمة، تقدم المنظمة التعلم إلى المستفيدين بإعتباره خدمة ذات قيمة مضافة، التعلم يمكن المنظمة من الحفاظ على ميزتها التنافسية .

ومن أجل التعامل مع هذه التقلبات، ولتحقيق التوجه الريادي المتميز والميزة التنافسية المستدامة تحتاج منظمات الأعمال، إلى قاعدة أساسية تعمل من خلالها على إنشاء ودمج المعرفة الجديدة، وبالتالي، إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها في مواجهة التحديات، وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها وأستقرارها. وهنا سنشير إلى المنظمة التي تتميز بقدرتها على الأنتقال والتحول بشكل مستمر وتسهل فعالية التعليم والتعلم بين أعضائها ستكون تلقائياً منظمة متعلمة.

ويضمن هذا البحث اربعة مباحث الآتية خصص المبحث الأول لمنهجية البحث، والمبحث الثاني للجانب النظري، أما المبحث الثالث فشمّل على محورين المحور الأول لعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة والمحور الثاني لأختبار فرضيات البحث وأخيراً جاء المبحث الرابع ليعرض مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول / منهجية البحث

#### أولاً: منهجية البحث

##### أ. مشكلة البحث

لاحظ الباحثين أن التغييرات في المنظمة الحالية مازالت محدودة جداً، ولا تتناسب مع الجهود الكبيرة المبذولة، ولكي تصبح المنظمات منظمات متعلمة، عليها أن تتبنى فلسفة التعلم المستمر أو التعلم مدى الحياة، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة الى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وترتكز عليها. من هذا المنطلق يسعى البحث الى معرفة وأستشراف مدى أستعداد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال وماهي الإمكانيات التي يمكن تطبيقها باستخدام هذين المفهومين. لذا فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة البحث وكالاتي:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة ؟
2. هل أن التوجه الريادي الذي تمتلكه المنظمة المبحوثة سيسهم في تعزيز قدراتها في بلوغ التعلم ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي في المنظمة المبحوثة ؟
4. هل يوجد تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة ؟

##### ب. أهمية البحث

1. تعميق الفهم بين التعليم والتوجه الريادي على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة المنظمة المتعلمة منظور اعمق لأبعاد التوجه الريادي. أما على الصعيد التطبيقي فان دراسة المنظمة المتعلمة قد يحسن من التوجه الريادي والاستعداد التنظيمي له.
2. تتجسد أهمية البحث في أهمية موضوعاته في الأدبين التنظيمي والاستراتيجي، وأن دراستهما ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية في المنظمات لتبينها من جهة، ومواجهة التحديات المستقبلية من جهة أخرى، لضمان النجاح والاستمرار والتفوق.
3. أهمية نتائج البحث التي ستعطي صورة واضحة لمتخذي القرارات لتحسين مستويات أداء المنظمة المبحوثة بما يعكس صورة واضحة عن الامور التي يجب زيادة الأهتمام بها، ومن ثم إعطائها درجة عالية من الأولوية.
4. توضيح مدى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، تمكين العاملين، القيادة الاستراتيجية، والرؤية المشتركة) على أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) في جامعة بغداد.

##### أهداف البحث

1. تحديد طبيعة العلاقة بين مدى أستعداد المنظمة المتعلمة لتحقيق التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة.
2. تحليل العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة.
3. أختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة ومدى مساهمتها في تحقيق أبعاد التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة.
4. تقديم الاستنتاجات والتوصيات عن مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق أبعاد التوجه الريادي.

ت. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم المستمر وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.
  2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.
  3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.
  4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بصورة منفردة وقد تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المستمر في ابعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بصورة منفردة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في ابعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بصورة منفردة .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في ابعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بصورة منفردة .
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المشتركة في ابعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بصورة منفردة .

ث. الأساليب الاحصائية المستعملة

1. النسبة المئوية: يستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية.
2. الوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
3. الانحراف المعياري: استخدم لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.
4. معامل الارتباط: استخدم لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة.
5. نموذج الانحدار الخطي البسيط: استخدم لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

ج. وصف مجتمع البحث وعينته

تم اختيار جامعة بغداد مجتمعاً لاختبار فرضيات البحث ، وتم اختيار عينة منهم بواقع (70) مستجيب من مجتمع البحث، إذ تم توزيع الاستبانات على هذا الأساس وأسترجعت منها (63) أستمارة خضعت للتحليل الإحصائي. وذلك لارتباط متغير المنظمة المتعلمة بالنشاط الأساسي لهذه الجامعة وتسهيل مهمة الباحثين في جمع وتحليل البيانات والمعلومات ، إذ أنها تتعلق بهذه المستويات كونهم على تماس مباشر مع العملية التعليمية .

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة (N = 63)

الجنس	ت	%	التحصيل العلمي	ت	%	العمر	ت	%	سنوات الخدمة	ت	%
ذكور+	25	39.7	بكالوريوس	21	33.3	25 سنة فأقل	33	52.4	5 سنوات فأقل	5	7.9
اناث			دبلوم عالي	3	4.8	26-35 سنة	21	33.3	6-10 سنوات	8	12.7
ذكور+	38	60.3	ماجستير	26	41.3	36-45 سنة	6	9.5	11-15 سنة	16	25.4
اناث			دكتوراه	13	20.6	46 سنة فأكثر	3	4.8	16-20 سنة	23	36.5
									21-25 سنة	11	17.5

المجموع	63	100	المجموع	63	100	المجموع	63	100	المجموع	63	100
---------	----	-----	---------	----	-----	---------	----	-----	---------	----	-----

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### اولاً: المنظمة المتعلمة

#### 1. مفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها

في منظمات اليوم، التعلم وتطبيقاته أصبحت من مكونات ودعائم النمو والبقاء والنجاح الأساسية. إذ أن التغييرات السريعة في البيئة المحيطة، والتعلم التنظيمي أصبحت حاجة ملحة، وليس خياراً للعديد من المنظمات المعاصرة من جميع الأنواع والأحجام. وكانت نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة مع نشر الكاتب الأمريكي (Peter Senge,1990) كتابه المعنون "The Fifth Discipline"، إذ برز هذا مفهوم في السنوات الأخيرة، وقد ألهم الكثير من الأكاديميين والممارسين لإنتاج كميات كبيرة من الكتب والدراسات، بأعتبره وسيلة للعمل التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة. وصفت المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تنشأ، تحقق، وتنتشر التكامل المعرفي بأنظمة وتحوله على أساس المعرفة الجديدة، من خلال العمل على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب فيه ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية (Dekouloua & Trivellasb,2015:368). بدأ التعليم الجامعي كمنظمة تعليمية في أوروبا في القرن الحادي عشر. إذ كانت على مستوى عالي، في محاولتها لتطوير التعليم من أجل تنظيم عملية التعلم، لذا انتشرت الجامعات بشكل لا يحد ولا يحصى في جميع أنحاء العالم وأصبحت الجامعة بمثابة منظمة اجتماعية متميزة في سماتها وفي إستراتيجياتها وفي أهدافها، إذ تتميز المنظمات المتعلمة بقدرتها على إشراك كافة الموظفين في العمليات والتي تتسم بالتعاون وتعتبرها مسألة جماعية موجهة نحو القيم أو المبادئ المشتركة (Nakpodia,2009:80).

ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، غير أن هناك العديد من التيارات التي ساهمت في بروز هذا المصطلح خلال الثلاثين سنة الماضية وهي (بلعلي، 2014: 176):

- أ. تيار تحسين النوعية مع أعمال (Deming) .
- ب. تيار التصرف التعلّمي (Learning Laction) الذي تطور في بريطانيا من طرف (Revans) .
- ج. تيار التطور التنظيمي (Organisational Developement) عبر المؤلفين (Beckhard & Shein).
- د. التعلّم التنظيمي (Organisational learning) مع أعمال (Argyriset).
- هـ. تيار التفوق (excellence) عبر مؤلفات (Watermanet Peters) .
- ز. الأعمال الخاصة بتطور العمل والمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا عبر مؤلفات ( Lenhardt, Serieyx, Ettighofer, Lussato) .
- ح. تفكير (Drucker) حول ظهور اقتصاد المعرفة وضرورة تغيير نمط تسيير الأفراد، لأنه يعد حامل للمعرفة ومصدر القيمة المضافة داخل المنظمة.

يستخدم مفهوم المنظمة المتعلمة لتفسير قدرات الاستجابة من الجامعات الحكومية من أجل تقديم استراتيجيات لبناء القدرات الإدارية في الجامعات الحكومية. فالتركيز الأساسي للمنظمة المتعلمة يكون على أساس التفاعل المستمر الذي يحافظ على التوازن بين المنظمة والبيئة الخارجية (Bisaso,2011:17). يقف العالم على أعتاب عصر جديد تتلاشى فيه القضايا الخاصة بالتأكد وتتحجم فيه الأساليب التقليدية في أداء الأعمال. فالأعمال تتغير ويتبعها تغيير في المهارات المطلوبة لأداء الأعمال. يتصف هذا العالم بأنه يصبح فيه التعلم مفتاح رئيس للنجاح والازدهار. أن رعاية وتنمية العقول

الراغبة بالتعلم ستكون مهمة أساسية للنجاح المنظمي في المستقبل، ومن أجل تحقيق نجاحات مستدامة فإننا بحاجة إلى موارد بشرية متعلمة بشكل جيد وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ولأجل مواجهة هذه المتغيرات لابد من ضمان رغبة الأفراد العاملين في التعلم، فلم يعد ممكناً الاعتماد على نخبة صغيرة أو مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة. وأن بناء المنظمة المتعلمة وإدامتها يعد بحد ذاته تحدياً استراتيجياً، إذ أصبحت التنمية المستدامة مطلباً دائماً يحتمل دمج التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية والأبعاد الاجتماعية، في تقييم أداء المنظمات تُعرف الاستدامة بأنها عملية للانتقال إلى التنمية المستدامة. إنها عملية التعلم التي يجب أن تقاس في سلم مستمر من حيث ارتفاع رصيد المعرفة على طول الوقت آخذين بنظر الاعتبار هذا المنظور (Ghazali et al., 2015: 150). وعليه، يجب على المنظمة المتعلمة أن لا تكتفي بمجرد البقاء على قيد الحياة، إنما عليها أن تتعلم كيفية الارتقاء للوصول إلى القمة (Seddon & O'Donovan, 2010: 502).

وقد وردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي للمنظمة المتعلمة إذ يتفق العديد من الكتاب والباحثين على تعريف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يستطيع من خلالها الأفراد تحسين قدراتهم باستمرار للحصول على النتائج التي يرغبون في تحقيقها (عيشوش وعلاوي، 2011: 4). ووفقاً لـ (Senge, 2000a: 277) "المنظمة المتعلمة هي رؤية وليس نموذجاً، وليست ملخصاً لأفضل الممارسات". بمعنى آخر، كل منظمة ينبغي لها أن تتعلم باستمرار من خلال استئثار التغيرات في بيئتها والتكيف معها (Bisaso, 2011: 38).

وعرفها (Dawod et al., 2015: 93) بأنها مجموعة من العاملين لديهم توجه ثابت، لتعزيز قدراتهم على التعلم ضمن ثقافة المنظمات التي يعملون فيها، باعتبارها المنظمة التي يتم فيها تحليل عمليات التعلم، اختبارها، ومن ثم توحيدها مع الأهداف الموضوعية والمحددة. انطلاقاً من مفهوم المنظمة المثالية التي دائماً ما توفر البيئة التعليمية المناسبة حيث يتعلم العاملون من بعضهم البعض. في محاولة لتعزيز وتطوير المهارات الإدارية والوظيفية عن طريق منحهم الفرصة لتعزيز قدراتهم الوظيفية. وإشير إليها بأنها المنظمة التي يسعى فيها جميع العاملين باستمرار توسيع قدراتهم على خلق النتائج المرغوبة، إذ يتم ذلك من خلال تبنيها لإنماط جديدة وموسعة من التفكير، وهي تتعلم باستمرار وتحول نفسها من خلال إشراك العاملين في عملية التغيير التي يتم إجرائها وجعل المسؤولية ومسؤولية تضامنية موجهة نحو القيم المشتركة (Nazari & Lope Pihie, 2012: 211).

ويرى (بن زرع، 2014: 92) بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الفائدة قصيرة المدى وتُعد أنموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المشارك، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والفرص الأكثر للتعلم.

وأخيراً يعرف الباحثين المنظمة المتعلمة بأنها (المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل ونقل الأفكار والمعلومات بين العاملين لتمكينهم، ومن ثم تعمل على خلق قوة عمل أكثر معرفة من خلال تهيئة قادة إستراتيجيون، يعملوا بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يتقدم العاملون بالأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال الرؤية المشتركة).

تسعى المنظمة المتعلمة، إلى منح العاملين فيها درجة عالية من المرونة والحرية في وممارسة الأعمال الجديدة الخاصة بهم داخل المنظمة، وذلك لتطوير عملية جديدة تأخذ بنظر الاعتبار المخاطرة، تجربة أفكار جديدة، وتوفير إمكانية أكبر في الإبداع والابتكار (Chawla & Lenka, 2015: 74). وبالتالي فإنها تلغي العقلية التي تقول أن الإدارة العليا هي التي يمكنها أن تفعل وتدير كل تفكير للمنظمة، وعلى المنظمات المتعلمة أن تتحدى جميع العوامل للاستفادة

من إمكانياتها ومواردها الداخلية، على أمل أن يتمكنوا من بناء مجتمعهم على أساس مبادئ الحرية والإنسانية، والإرادة الجماعية للتعلم (Bharucha,2015:116).

تتجلى أهمية المنظمة المتعلمة من خلال تعريفاتها، انها النظرية الحديثة التي تتبعها منظمات اليوم والتي تؤدي الى زيادة القدرة على التفكير وزيادة المعرفة. إذا كان اهتمام المديرين سابقاً بالموجودات الملموسة ومنها العمالة ورأس المال، فإن(50%) من الناتج المحلي في الدول المتقدمة يعتمد على المعرفة، المنظمة المتعلمة هي مصنع المعرفة، وهذا المصطلح يبين مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة، لرفع الاداء وتحقيق الوفورات في منظمات اليوم . اذن مصنع المعرفة (المنظمة المتعلمة) هي منظمة ساعية نحو التعلم وتعدد المعرفة ومن اهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد لاكتساب المعرفة واستيعابها وتسميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهارته لتحديد الوسائل (حسون وآخرون،2012: 10). إن المنظمات عندما تضع نصب أعينها الإبداع واعتباره كمتطلب أساسي، عند ذلك سيكون من المهم دعم الأفراد العاملين والتأكد من أنهم راغبين في التعلم (الجميل،2013: 60). وتتجسد أهمية المنظمة المتعلمة في(حنكة،2012: 46):

أ. أنها تحقق الاداء المتميز والتفوق التنافسي .

ب. بناء علاقات متميزة مع الزبائن، عن طريق التحسين المستمر في الجودة.

ت. الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا التنظيمية والبيئية .

ث. تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنوياً ونفسياً .

ج. بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.

وفي ضوء ذلك أصبحت هناك حاجة ماسة الى تجدد المنظمات من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والذي يقوم على التغيير في الإدراك وفي السلوك المحتملين من جانب، وتغيير السلوك الفعلي من جانب آخر، ولفهم التغيير يجب على المنظمة استكشاف الافتراضات ليس فقط على المستوى الفردي، ولكن أيضاً على المستوى الجماعي، لإكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض كونها( المنظمة المتعلمة) تسعى الى خلق روح التعاون بين العاملين (Stefanchin,2014:36) .

2. الأبعاد الأساسية للمنظمة المتعلمة

نجد بان العديد من القادة قد يركزون على تطوير النظم التنظيمية التي تركز على معرفة موقف المنظمة من أجل تحقيق النجاح المستدام من خلال تحديد المنظمات كمنظمات متعلمة، وأوضح (Watkins & Marsick,1992) إنه في المنظمة المتعلمة، يمكن التأكيد على الحاجة إلى التعلم الجماعي في جميع أنحاء المنظمة بما يؤدي إلى التغيير التنظيمي العام، متى ما تم التعميم بشكل صحيح على جميع أعضاء المنظمة(Baldomir,2009: 1).

فضلاً عن ما تقدم، ان المنظمة التي تتصف بالقيم الثقافية تتجه نحو الانسان، سيما ان كل شخص قد يكون مصدراً لأفكار مفيدة، وبالوقت نفسه يمكن ان يستفاد من افكار الاخرين. تتجاوز المنظمة المتعلمة الأطر الرسمية التقليدية، ففيها يتدفق التعلم من الاعلى الى الادنى وبالعكس والى كل جوانب المنظمة بالإضافة الى انفتاحها على البيئة الخارجية. ان الاخطاء في ثقافة المنظمة المتعلمة هي فرص، ان التعلم هو مفتاح نجاح المنظمات، وليس كما يقول البعض، انه مجرد وسيلة لبقاء المنظمات على قيد الحياة (حسون وآخرون،2012: 11). وفقاً لذلك، يمكن أن تكون المنظمة المتعلمة مبتكرة وتعمل بفعالية في إدارة المنظمات، وهنا يحتاج المدراء إلى توفير فرص التعليم المستمر لجميع أعضاء المنظمة. وقد أثبت العديد من الباحثين أن المنظمة التي تعطي التركيز على التعلم وتمكن العاملين ستخرج بنجاح أكبر، وأكثر

قابلية للتكيف مع التغيرات وتعيش لفترة أطول من نظرائها. التعلم في المنظمة هو في الواقع تمكين العاملين ودمج الأعمال مع التعلم بصورة مستمرة (Nazari & Lope Pihie,2012:211).

وأشار (Teo & Low,2015:31) إلى أن المنظمات التي لديها هيكل ضيقة من المرجح أن تنهار بسرعة. وعند امتلاكها ثقافة خاصة بها ستمكنها من التكيف وستساعد على البقاء والنمو والاستقرار. ونظراً لما تتمتع به المنظمة المتعلمة من خصائص فإنها، تستمد رؤيتها المشتركة من المستويات الإدارية جميعها. ويمكن تحديد عدد كبير من الأبعاد إذ حددت حسب (Razali et al.,2013:519) بـ (تعزيز الحوار، تشجيع التعاون، فريق التعلم، التمكين، القيادة الاستراتيجية، الرضا الوظيفي). يشير (Senge) رائد الكتابة في المنظمة المتعلمة والذي تتجسد أعماله الإبداعية في كتابه البعد الخامس والذي يوضح فيه فن ممارسة المنظمة المتعلمة الذي مجاله الإستراتيجيات والأدوات لبناء المنظمة المتعلمة إلى أربعة أبعاد يجب الإلمام بها من قبل كل منظمة ترغب ان تكون من المنظمات المتعلمة وهذه الأبعاد هي (طاهر، 2011: 130):

#### أ. التعلم المستمر

ويقصد به الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو من خلال عملهم في المنظمة (النسور، 2010: 10). إذ تقع على المدير أيضاً مسؤوليات تجاه نفسه، إذ يجب عليه أن يخطط دائماً في التعليم المستمر الذي يطور مهاراته ويزيد من استخدامه للأساليب والوسائل الجديدة في المنظمة، كما عليه أن يسعى دائماً لتطوير الجانب العملي فيها، وأن يحرص باستمرار على مراقبة سلوكه المهني ولتزامه بأخلاقيات الوظيفة (صويص وآخرون، 2010: 79). أي مدى تطوير التعلم في المنظمة من خلال تعلم كيفية تعلم المعارف الجديدة والقيم والمهارات وبالتالي خلق فرص التعلم المستمر من خلال التجارب من أجل التنمية الشخصية والمهنية في العمل (Nazari & Lope Pihie,2012: 217).

إذ يتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للعاملين التعلم أثناء تأدية الأعمال وإتاحة الفرصة للتعلم للجميع بالتعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار في المنظمة (القواسمة والعمرى، 2013: 41).

#### ب. تمكين العاملين

يقصد به مشاركة العاملين في تحديد وامتلاك وتنفيذ الرؤية المشتركة. ومن ثم توزيع المسؤولية على العاملين الذين يرغبون بالتعلم ويتم تمكينهم من خلال المواظبة على توضيح الرؤية وتعميقها، شحن الطاقات، تقوية الصبر والمثابرة، النظر إلى الواقع بموضوعية، وتوليد وتجريب طرق ومداخل جديدة، فالتمكين يتيح سبلاً لتكامل المهام ويسمح لعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة. فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائماً لإيجاد طرقاً أفضل للإشباع حاجات الزبائن بإقل تكلفة (Leufvén et al.,2015:3). كما يوصف التمكين بأنه وسيلة تمكن العاملين من اتخاذ القرارات، وهذا يتعلّق بالكيفية التي تستهل بها الإدارة ثقافة التمكين وتنفذها (الكساسبة وآخرون، 2009: 27).

إن المنظمة ومن خلال تمكين عاملها فإنها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المنظمات المنافسة، ولاسيما عندما يصبح التمكين اسلوباً متبعاً في المنظمات الساعية للنجاح والتحول من النمط التقليدي الى النمط الحديث الذي تمثله المنظمة المتعلمة (الجميل، 2013: 65). إنها عملية تمكين العاملين في المنظمة للمشاركة في صنع السياسات، لمعرفة كيفية الحصول على شيئاً ما القيام به، لتقييم احتياجاتهم، للتأثير على الآخرين وخلق رؤية مشتركة وجماعية (Nazari & Lope Pihie,2012: 217).

#### ت. القيادة الاستراتيجية



البعد الثالث من أبعاد المنظمة المتعلمة هو بُعد القيادة الاستراتيجية والذي يُعد أحد الأبعاد المتعلقة بالمدراء من خلال مناقشة المسائل المتصلة بمدى أستعداد المدراء على الاستماع وتوفير الموارد وتشجيع وجهات النظر المختلفة (Melhem,2011:6). القيادة تعني استخدام مفهوم النفوذ (السلطة) لتشجيع المشاركة في تحقيق الأهداف المحددة، وعملية القيادة هي عملية تنطوي على شخصية وسلوك القائد (Ghazali et al.,2015:149). ويشير إلى التفكير بشكل استراتيجي، ومن ثم التعلم ودعم وتنشيط المنظمة، وتطوير رؤية جماعية لمساعدة أعضاء المنظمة على التحرك في اتجاه جديد (Nazari & Lope Pihie,2012:217).

يتم التركيز في هذا الموضوع على أهمية القيادة الاستراتيجية في بناء قدرة المنظمة المتعلمة، من خلال التأكيد على أهمية توليد المعرفة وأمتلاكها ونقلها والتي يتم الحصول عليها تنظيمياً، وعملية تعديل السلوك وفقاً لهذه المعرفة، من ناحية أخرى، أن مهارات وقدرات القائد تلعب دوراً حيوياً في بناء منظمة تعليمية تتسم بالكفاءة والفعالية (Al-Zahrani,2015:3)، والقادة الذين لديهم ثقافة البناء عليهم ان يشاركوا مع الجميع من أجل التحسين المستمر كل يوم (Francis,2014:18).

والقيادة تعني النمط الذي يتمكن من خلاله القائد في التأثير على سلوك زملائه ومرؤوسيه. ويقرر إتجاههم في العمل من خلال المحافظة على التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على المجموعة (Saleem et al.,2015:3). أن قادة المنظمات المتعلمة سيددون الأهداف التي يرغبون في تحقيقها من خلال المشاركة، وبالتالي فإن النظرة التقليدية للقيادة تختلف في المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات. وهكذا، فإن القيادة في المنظمة المتعلمة هي المسؤولة عن بناء المنظمة إذ بإمكان العاملين أن يتعلموا باستمرار ويوسعوا قدراتهم (Thakur & Chaudhuri,2015:34).

### ث. الرؤية المشتركة

أن الأساس في المنظمات المتعلمة هو ان يتم ترسيخ الرؤية المشتركة في اذهان الافراد العاملين والمتعلقة بمستقبل المنظمة، لأنها تنطوي على مهارات الكشف عن صورة مشتركة للمستقبل والذي يعزز الالتزام الحقيقي بدلاً من الامتثال فقط (Karthikeyan & Savarimuthu,2015:4). ويشير (طاهر، 2011، 130) الى ان ما يهم المنظمة في بناء الرؤية المشتركة هو ان يكون شعور الأفراد باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، وذلك لان الرؤية لا يمكن ترسيخها في اذهان الافراد دون اقتناع لأنها تبدأ من الافراد العاملين، ويجب تعزيز القناعة لديهم وحثهم على تحقيق الاهداف من قبل الجميع. يمكن الوصول الى الرؤية المشتركة من خلال مناقشة رغبات واهتمامات الافراد للوصول الى ما هو مشترك لهذه الرغبات والاهتمامات وتجسيدها في اهداف المنظمة وهذا ما يتطلب من المنظمات ان تؤمن حقوق اعضائها من اجل جعلهم اكثر ايماناً بأهداف المنظمة. الرؤية لا يمكن أن نملحها لأنها تنمو (تبدأ) دائماً مع الرؤية الشخصية للعاملين، الذين قد لا تتفق رؤيتهم مع رؤية القائد.

أن ما نحتاجه هو الرؤية الحقيقية التي يمكن من خلالها أن يتحقق الالتزام المنشود في كل الظروف الايجابية والسلبية، ليتم تعزيز وبناء الرؤية المشتركة ومن ثم الالتزام بها على المدى الطويل (Bharucha,2015:116).

ثانياً : التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

1. مفهوم التوجه الريادي لمنظمات الأعمال وأهميته

الريادية هي المصطلح الأكثر شيوعاً اليوم والتي تتصل بالأعمال، عرفت الريادية بأنها عملية خلق شيء جديد وذو قيمة من خلال تكريس الكثير من الوقت وقبول المخاطر المالية والعقلية والاجتماعية لتحقيق منافع مالية، ورضا الشخصية والاستقلالية (Kabiri & Dehghani,2014:2). وحسب (بن عيسى، 2010: 8) فإنها تتمحور حول

المخاطرة. فسلوك الريادي هو ما يعكس نوع القدرة التي لديه أو لديها لوضع مهنته وموقفه المالي في الواقع والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ وذلك عن طريق إعطائها المزيد من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة. وتعرف الريادية بأنها " العملية التي تستطيع عن طريقها المنظمات الرائدة من تجديد نفسها وأسواقها بواسطة الأبداع وتبني المخاطرة (Callaghan&Venter,2011:30). ويعرف (الجوراني، 2011: 44) الريادية بأنها عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية.

لا تعرف الريادية حدود عمرية ، فمن الشباب الى الشيخوخة يبدأ الأفراد بمشاريع جديدة بمعدل سريع، والنشاط السائد على وجه الخصوص هو العدد الكبير للأشخاص الشباب الذين هم ربايون . وهناك اعتقاد لدى بعض الرياديين بأن الفشل هو شيء نسبي وأذا فشلت فأنت تتعلم من ذلك الفشل فالدرس أو العبرة يمكن أن تسرع صعودك بالسلم بالمهمة القادمة ومن هنا برزت أهميتها (Megginson et al.,2006:7).

في الاقتصادات الناشئة، واحدة من الأهداف الرئيسية للمنظمة هو التوجه الريادي الذي يتحقق من خلال الابتكار المستمر في مواجهة تزايد التحديات العالمية نمو. ويشار إليه بأنه مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوبة على مستوى المنظمة ويشجع الاندفاع نحو تفضيلات ادارية ونشر معتقدات وسلوكيات ريادية، وهو مرتكز لنجاح الريادية. بإعتباره أحد الشروط الأساسية لتحقيق النجاح التنظيمي، حيث تشير الدراسات إلى أن أي منظمة مع ما تمتلكه من مستويات عالية من التوجه الريادي، فأنها تميل إلى أن تكون مبتكرة وتشجع المبادرات الخلاقة في منتجات جديدة وتطوير الخدمات، وخاصة في فضاء تطوير تقنيات جديدة وأفكار جديدة. يتضمن التوجه الريادي عمليات مستوى الشركات والممارسات وأساليب صنع القرار حيث الأنماط السلوكية الريادية تتكرر لذا فإن الأساس النظري لبناء التوجه الريادي يكمن في افتراض أن جميع المنظمات لديها توجه ريادي، حتى لو كانت مستوياته منخفضة جداً (Molokwu et al.,2013:4). وبالإضافة إلى ذلك، فإنه من الضروري النظر في حقيقة أن التوجه الريادي للمنظمات يمثل سلسلة متصلة تتراوح ما بين الزيادة أو النقصان، أي أنه يعبر عن الموقف الاستراتيجي الأساسي (Frank et al.,2010 :177).

يعد التوجه الريادي بشكل عام ظاهرة سلوكية لدى جميع المنظمات الصغيرة والمتوسطة باتجاه الاستمرارية التي تمتد ما بين درجة المحافظة العالية الى الريادية العالية. وتعد المنظمات الصغيرة الريادية ذات مخاطرة، إبداعية، وأستباقية، وعلى عكس ذلك، فإن المنظمات الصغيرة والمتوسطة المحافظة تتجنب المخاطر، وأقل إبداعية، يعتبر التوجه الريادي خاصية المنظمات التي تريد أن تكون إبداعية وأستباقية نحو فرص السوق، وترغب باتخاذ المخاطر والتي من شأنها أن تتعكس في أهدافها على المدى القصير والطويل (فتحي ومحمد، 2010: 14).

ويعكس التوجه الريادي العمليات على مستوى المنظمات، والممارسات، وأساليب اتخاذ القرارات التي تعمل كأساس لاتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية (Lisboa et al.,2010:8). إذ أصبح التوجه الريادي مفهوم مركزي في مجال ريادية الأعمال والتي لاقت اهتماماً كبيراً. يشير التوجه الريادي إلى أنماط صنع القرار، الأساليب، الممارسات، والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى "الدخول" إلى أسواق جديدة أو مستهدفة مع السلع أو الخدمات الجديدة أو القائمة (Kabiri & Salehi,2013:1664).

يرى (Gunawan et al.,2013:4) أن منظمات الأعمال الريادية تسعى إلى تحسين كفاءتها، من خلال إقامة علاقات شبكة جديدة من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على استغلال الموارد من خلال العلاقات القائمة بينهما. ويستند وضع التوجه الريادي على البحث الدؤوب عن فرص ريادية الأعمال والنمو. ويشير هذا الأسلوب إلى أن أسلوب إدارة المشاريع يشير إلى نهج أستباقي، محفوف بالمخاطر والمنافسة الهجومية (Fatoki,2014:126).

أما منظمة الأعمال الريادية فينبغي أن تتوفر على ثلاثة شروط أساسية (شمام، 2010: 3):  
أ. الأفراد الرياديون الذين يقومون بعمليات الإبداع في أشكاله المختلفة بما فيه التكنولوجي والقادرون على اكتساب وإنتاج ونشر المهارات والثقافة المعرفية.  
ب. قدرتها على توفير الجانب التنظيمي من حيث الرؤية المستقبلية البعيدة المدى، التحوط، الثقة والرقابة الداخلية.  
ت. القدرة على متابعة ومواجهة التحولات في محيط المنظمة الداخلي منه والخارجي وخاصة ما يتعلق بتغيير الأسواق وتنوعها.

أما بشأن أهمية التوجه الريادي في مجال منظمات الأعمال فيمكننا القول ان الريادية لم تكن هدفاً تقليدياً في تاريخ القادة الإداريين بقدر ما كانت وما زالت الباعث للنهوض بواقع الأعمال ومنحها الانطلاقة التي تؤهلهم للفوز وعلان التفوق، مما يعني انها الغاية المأمولة والهدف المرجو الذي تمتحن المنظومات امكانياتها من اجله ومن ثم تأشير معطيائه واقرار عوامل دفعه، اذ ان تحقيق الريادة يعني بلوغ المنظمات لذاتها ومن ثم الاحاطة بالمستجدات المحيطة بها، وهذا يفرض عليها توظيف اسهاماتها بغية الكشف عن اهميتها (النوفل وآخرون، 2010: 4).

## 2. أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال

أن أبعاد التوجه الريادي للمنظمات يشمل (الإبداعية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية). ويعبر عن ريادية الأعمال كأداة لتجديد القيمة، أو إعادة الحياة للمنظمات الموجودة، وبذلك فهي كأداة ممارسة (لتطوير الأعمال، ونمو المغامرات، ودعم الربحية، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة). فأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال المتمثلة بـ(الإبداعية، المنافسة الهجومية، والتجديد) يمكن أن تُحدد بالاعتماد على الموارد الملموسة (الموارد المالية، والمادية، والعمل) وغير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري والريادي). فدور الموارد غير الملموسة هو حث المنظمة نحو الريادية والإبداع وتطوير قدراتها للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والإستفادة من الفرص التي تكون موجودة في بيئتها التنافسية. لقد أشار الكثير من الباحثين، بأن الريادية لها تماس بالابداع، الاستباقية، وتبني المخاطرة (Lau et al., 2010: 8). تم تطوير مفهوم التوجه الريادي الذي كتبه ميلر (Miller, 1983)، ورغم أن (Lumpkin & Dess, 1996)، قاما بتشخيص خمسة أبعاد للتوجه الريادي إلا أن مفاهيم التوجه الريادي الاعتيادية تتضمن ثلاثة أبعاد تمثلت في الاستباقية، المخاطرة، والإبداع. وأن اللقاءات العلمية تؤكد إن الأبعاد الثلاث هذه هي الأكثر شيوعاً في الاستخدام في الأبحاث الريادية (Mahmood & Hanafi, 2013: 83). وأن دور التوجه الريادي أمر حاسم بسبب تأثيره الإيجابي في أداء الأعمال في المنظمة. ومن خلال الممارسات وجدت المنظمات، بعض نقاط الضعف في ممارسة الأعمال الحرة التي أدت إلى تباطؤ أداء الأعمال بين المنظمات (Musa et al., 2014: 249). يتكون التوجه الريادي لمنظمات الأعمال من أربعة أبعاد تتميز بها عمليات الأعمال الرئيسية: الإبداع، تبني المخاطرة، الاستباقية، والمنافسة الهجومية. والمنظمة التي تتبنى التوجه الريادي قد يتعزز أدائها، وخاصة بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة والتكوين، وفي بيئات ذات حدة تنافسية عالية جداً. ومع ذلك، ليس كل أصحاب الأعمال وأصحاب المشاريع قد يحملون توجهاً ريادياً للأعمال (St-Jean et al., 2010: 207). وللتوجه الريادي أبعاد تخللها أساليب وممارسات صنع القرار لأعضاء المنظمة. وهي الإبداع، تبني المخاطرة، الاستباقية، المنافسة الهجومية. وأن هذه الأبعاد تعمل سوية لتعزيز الأداء الريادي لمنظمات الأعمال (Al-Swidi & Al-Hosam 2012: 74).

أ. الإبداعية

أكد الاقتصادي (Schumpeter) (1934، 1942) دور الإبداع في عملية التوجه الريادي. إذ أصبح الإبداع عامل مهم يستخدم لوصف ريادية الأعمال. ويعتقد بأن الإبداع هو الأداة المحددة لأصحاب المشاريع، كونها الأداة التي تمكنهم من استغلال التغيير باعتباره فرصة تنطوي على استغلال الأفكار الجديدة. إذ يمكن تعريفه بأنه الدرجة التي يمكن للفرد أو كيان آخر من تبني الأفكار الجديدة من العاملين الآخرين في داخل المنظمة، وبالمثل فإنه هو الميل إلى دعم الأفكار الجديدة، التجارب، والعمليات الإبداعية (Owoseni & Adeyeye, 2012:154).

ويرى هذا الاقتصادي (Schumpeter) بأن الإبداع هو عنصر أساسي لعملية خلق الثروة من خلال عملية اقتصادية سماها التفكير الإبداعي ويحدث التفكير الإبداعي عندما تضطرب الأسواق، وتتدهور حالة التوازن (Creative Destruction) القائمة في السوق بعد دخول منتج أو خدمة جديدة، إذ يؤدي هذا الدخول إلى توليد عرض وطلب جديدين على المنتج أو الخدمة الجديدة، مما يسهم في بقاء ونمو المنظمات في السوق، والإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي (Dess & Lumpkin, 2005:150).

ب. الاستباقية

يوصف التوجه الاستباقي بالتصرف المقتنص للفرص، من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية ورؤية للمستقبل المنشود. أن الاستباقية هي جهود المشروع لاقتناص الفرص الجديدة، من خلال أخذ المبادرة والترقب في الأسواق الناشئة، فالأعمال الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وأدراك التغييرات في الطلب أو أدراك المشكلات الناشئة التي يمكن أن تقود البلاد إلى فرص لأعمال جديدة لذلك، تم العثور على الاستباقية في مستويات عالية في المنظمات التي تتصرف كمنظمة رائدة وليست تابعة (Belgacem, 2015:4). والاستباقية هي الجهود المبذولة من قبل المنظمة للحصول على الفرص الجديدة بوقت أسرع من منافسيها (الحسناوي، 2010: 45).

وتتبع أهمية التوجه الاستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي. فالاستباقية تنتقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرصة الجديدة، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق، تكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، تتوقع التطورات والتغييرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة، إيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور لدى كل من الزبون والمنظمة. والمنظمة ذات التوجه الاستباقي، تسعى لأن تكون ريادية في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بإنها ذات توجه استباقي، ومثل هذه المنظمة تدفع الرياديين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة. التوجه الجديد للاستباقية يمكن التعبير عنه بالتنوع ورد الفعل الذي سيتخذ على أساس الاحتياجات المستقبلية للاستثمار في الأسواق المحلية، فالاستباقية تتضمن أخذ زمام المبادرة وينعكس ذلك في توجهات ونشاطات الإدارات العليا (Antonci & Hisrich, 2003:14).

ت. تبني المخاطرة

مفهوم المخاطرة قد ارتبط منذ فترة طويلة مع روح المبادرة. وفي وقت مبكر من تبني الأعمال تركزت رغبة رجال الأعمال للدخول في مخاطر الأعمال المحسوبة (المغامرة في المجهول) أن تبني المخاطرة من غير الرياديين سيجعل المستقبل أمامهم أكثر غموضاً (Owoseni & Adeyeye, 2012:154). ويعتقد (cato et al., 2008:319) إن الأبعاد الريادية هي انعكاس لعناصر المخاطرة والتجريب للأسلوب الجريء والموجه والباحثين عن الفرص، وهنا يتم

التساؤل حول ما هو أنسب مستوى للمخاطرة، وكيف يؤثر هذا النشاط على أداء المنظمات، وقد جادل البعض بأن المخاطرة عنده تجاوزها مستوى معين فأن ذلك يكون ضاراً لأداء المنظمات (Ali & Ali,2014:28). ويعتبر بعد تبني المخاطرة احد الأبعاد الرئيسة التي تعزز من ربحية المنظمة (Bhaumik et al.,2012:8). يعتمد تفسير كلمة المخاطرة (Risk Taking) على المحتوى الذي تطبق فيه، فهناك المخاطرة في محتوى الفرد، والمخاطرة في المحتوى المنظمي، والمخاطرة في المحتوى المالي (Hisrich et al.,2005:9) والمخاطرة في المحتوى التكنولوجي وتأخذ المخاطرة في المحتوى الفردي أشكالاً عديدة مثل مخاطرة شخصية ومخاطرة مالية ومخاطرة اجتماعية ومخاطرة سيكولوجية، ويدرك الفرد الريادي حجم المخاطرة والمجازفة عندما يبدأ عملاً جديداً، فموارده محدودة وغير قابلة للتعويض، وهي تعتمد عموماً على مدخراته الشخصية والقروض من الآخرين، وقد يترتب على التردد في خوض غمار العمل الجديد آثار نفسية واجتماعية جسيمة، مما يقتل الروح الريادية فيه، وعليه لابد له أن يخاطر ويغامر، وتواجه المنظمات عموماً ثلاثة أشكال من المخاطرة تمثلت في مخاطرة الأعمال (Business Risk-Taking)، المخاطرة الشخصية (Personal Risk-Taking)، والمخاطرة المالية (Financial Risk-taking).

### ث. المنافسة الهجومية

تعتبر المنافسة الهجومية بعداً هاماً من أبعاد التوجه الريادي، وبخاصة للمنظمات الجديدة التي يُقدر أن تكون احتمالية فشلها أكبر من المنظمات المنافسة لها. وتشير إلى ميل المنظمة في التأثير المباشر وبشكل مكثف في منافسيها لتحسين موقفها أو الدخول الى أسواق جديدة، وتتميز الاستجابة الخاصة بهذه المنظمة بالمواجهة أو العمل على ردة الفعل. فهي تحتاج أن تكون شديدة في المنافسة، وتأخذ وضعية الهجوم كي تحافظ على بقائها ونجاحها في السوق، إلا إنه يجب ملاحظة أن وضعية الهجوم تتطلب توفر موارد كافية حتى لا يصبح الوضع صعباً عليها عند ممارستها الهجوم على منافسيها، وعلى النقيض من الاستباقية، فأن المنافسة الهجومية التي تتعلق بالفرص المتاحة في السوق تشير إلى مدى إمكانية المنظمة من الأتصال بالمنافسين والرد على تساؤلاتهم ومن ثم الاستعداد الدائم على تلبية طلباتهم الموجودة في الأسواق (Callaghan & Venter,2011:31).

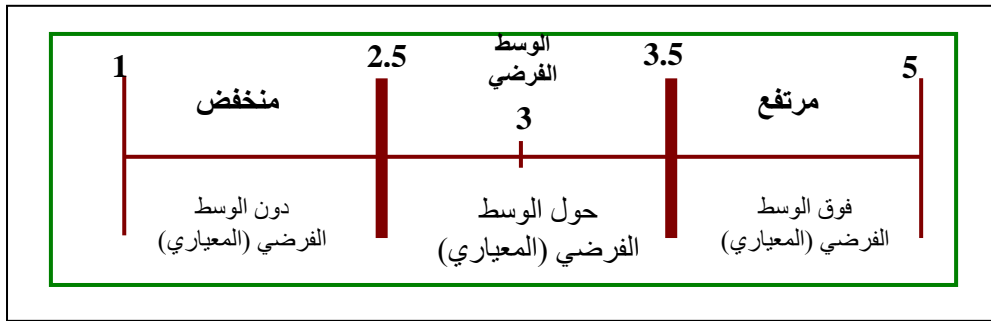
وتعرض كل من (Lumpkin & Dess,1996:148)، إلى المنافسة الهجومية حيث أكدوا، إن المنظمة تتدفع مع هذا التوجه نحو التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلى السوق، أو تحسين مركزها التنافسي فيه، إذ تتصف المنافسة الهجومية بالاستجابة التي تأخذ شكل مواجهة أطراف متكافئ، ويكون هدف المواجهة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن المنافسة تتصف بالسرعة في الدخول الجديد إلى السوق، من خلال تسريع دورة تطوير المنتج.

والمنافسة الهجومية هي كافة الجهود المبذولة من قبل المنظمات للتفوق على منافسيها ويتميز الموقف الهجومي للمنظمة بكونه موقف قوي لمواجهة التهديدات التنافسية. ويشير بُعد المنافسة الهجومية الى تبني الحكم الذاتي للقدرة على العمل بشكل مستقل، واتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التي تهدف الى انجاز هذا العمل (Campos et al.,2012:63).

### المبحث الثالث

#### المحور الأول عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

يناقش هذا المبحث نتائج البحث وتحليلاته وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات العينة ، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواءً كان ذلك على المستوى الفرعي، أم على المستوى العام لمتغيرات البحث، يتناول هذا المبحث محورين خصص المحور الأول لعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة، وأنصرف المحور الثاني لأختبار فرضيات البحث من حيث الارتباط والتأثير بين أبعاد المتغير التأثيري والمتغير الاستجابي، فقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة ، إذ سيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بواقع ثلاثة مستويات، والشكل (3-2) يوضح ذلك، ويشتمل مستوى حول (الوسط الفرضي\*) ، إذ يتراوح بين (2.5 - 3.5) ، في حين يكون مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي) ، إذا بلغ أكبر من (3.5)، ويكون منخفضاً وضعيفاً (من دون الوسط الفرضي) ، إذا بلغ أصغر من (2.5). علماً ان الوسط الفرضي (المعياري) هو (3) .



شكل (1) مستوى الإجابات لمتغيرات البحث

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبانة

$$* \text{الوسط الفرضي} = 3 = 5 / (1+2+3+4+5)$$

أولاً : تشخيص واقع المنظمة المتعلمة و أبعادها

#### 1. التعلم المستمر

نلاحظ من خلال الجدول(4)، أن الوسط الحسابي لإجمالي التعلم المستمر قد بلغ (4.10)، وبانحراف معياري (0.55)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (3) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.42) وبانحراف معياري (0.71)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (1) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.63)، وبانحراف معياري(0.92)، وهذه النتائج تؤكد بأن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أهمية التعلم المستمر بالنسبة للإدارة العليا في المنظمة لأنها تعمل على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار.

#### 2. تمكين العاملين

يبين الجدول(4)، أن الوسط الحسابي لإجمالي تمكين العاملين قد بلغ (3.86)، وبانحراف معياري (0.61)، وهو أيضاً أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (7) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.87)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (8) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.61)، وبانحراف معياري(1.00)، وهذه النتائج تشير الى أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا كذلك على أهمية تمكين العاملين كجزء مهم لإدارة المنظمة. وبالتالي يمكن أن تؤثر في سلوكيات العاملين الذين تتعامل معهم المنظمة.

## 3. القيادة الاستراتيجية

نلاحظ من خلال الجدول(4)، أن الوسط الحسابي لإجمالي القيادة الاستراتيجية قد بلغ (2.98)، وبانحراف معياري (0.69)، وهو أدنى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (11) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.23) وبانحراف معياري (0.99)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (14) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.69)، وبانحراف معياري (0.85)، وهذه النتائج تؤكد بأن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا على القيادة الاستراتيجية بالنسبة لإدارة المنظمة.

## 4 . الرؤية المشتركة

يبين الجدول(4)، أن الوسط الحسابي لإجمالي تمكين العاملين قد بلغ (3.42)، وبانحراف معياري (0.65)، وهو أيضاً أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (18) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.41) وبانحراف معياري (0.73)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (15) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.74)، وبانحراف معياري (1.01)، وهذه النتائج تشير الى أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا كذلك على أهمية تمكين العاملين كجزء مهم لإدارة المنظمة. وبالتالي يمكن أن تؤثر في سلوكيات العاملين الذين تتعامل معهم المنظمة. أما على صعيد الأجمالي يشير الجدول(4) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير المنظمة المتعلمة ، إذ يعكس الجدول (4) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي متغير المنظمة المتعلمة بلغ (3.59) ، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل(5) ، وكان الانحراف المعياري العام (0.52). وهذا يؤكد أهمية المنظمة المتعلمة لعينة البحث.

جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد المنظمة المتعلمة												
Std.D	Mean	1 لا اتفق تماما		2 لا اتفق		3 اتفق الى حد ما		4 اتفق		5 اتفق تماما		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
<b>أولاً : التعلم المستمر</b>												
.92	3.63	1.6	1	15.9	10	9.5	6	63.5	40	9.5	6	1. تعتمد الإدارة العليا في المنظمة برنامجاً لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.
.67	4.34	-	-	1.6	1	6.3	4	47.6	30	44.4	28	2. تؤكد إدارة المنظمة على التعلم المستمر في طرق العمل داخلها .
.71	4.42	-	-	1.6	1	7.9	5	36.5	23	54.0	34	3. تعمل الإدارة العليا في المنظمة على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار.
1.02	3.77	-	-	15.9	10	17.5	11	39.7	25	27.0	17	4. تسعى إدارة العليا في المنظمة الى تقليل الزمن اللازم للتعرف على المشكلات والتحديات التنظيمية لأجراءات تقديم الخدمات.
.72	4.34	-	-	1.6	1	9.5	6	41.3	26	47.6	30	5. لدى الإدارة العليا في المنظمة جهاز استعلامات متطور يزود المنظمة بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة.
.55	4.10	<b>إجمالي التعلم المستمر</b>										
.52	3.59	<b>أجمالي أبعاد المنظمة المتعلمة</b>										
<b>ثانياً : تمكين العاملين</b>												
.99	3.93	1.6	1	11.1	7	9.5	6	47.6	30	30.2	19	6. يشارك الافراد العاملين في المنظمة في وضع الاهداف المسؤولين عن انجازها.
.87	3.98	1.6	1	4.8	3	14.3	9	52.4	33	27.0	17	7. تعتمد الإدارة العليا في المنظمة اسلوب فرق العمل لأداء بعض الأنشطة وتمنحهم الصلاحية اللازمة لأداء عملهم.
1.00	3.61	3.2	2	7.9	5	33.3	21	34.9	22	34.9	22	8. تعتبر الإدارة العليا في المنظمة وقوع الافراد العاملين في الخطأ غير المقصود فرصة للتعلم.
.90	3.88	-	-	9.5	6	17.5	11	47.6	30	25.4	16	9. تعتقد الإدارة العليا في المنظمة ان استراتيجية التمكين هي الحل الأفضل لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية.
.94	3.90	1.6	1	7.9	5	15.9	10	47.6	30	27.0	17	10. تؤمن المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لأجاء الأعمال المطلوبة منهم .
.61	3.86	<b>إجمالي تمكين العاملين</b>										
<b>ثالثاً: القيادة الاستراتيجية</b>												
.99	3.23	3.2	2	20.6	13	34.9	22	31.7	20	9.5	6	11. تؤكد الإدارة العليا في المنظمة على الالتزام بمضامين المنظمة المتعلمة .
.92	3.01	4.8	3	23.8	15	39.7	25	28.6	18	3.2	2	12. تتولى الإدارة العليا في المنظمة عملية التعلم التنظيمي باستمرار.
1.00	2.98	6.3	4	27.0	17	33.3	21	28.6	18	4.8	3	13. تتبنى الإدارة العليا في المنظمة الأهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات ورغبات المراجعين.
.85	2.69	3.2	2	42.9	27	38.1	24	12.7	8	3.2	2	14. تسعى الإدارة العليا في المنظمة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.
.69	2.98	<b>إجمالي القيادة الاستراتيجية</b>										
<b>رابعاً: الرؤية المشتركة</b>												
1.01	2.74	9.5	6	33.3	21	34.9	22	17.5	11	4.8	3	15. تركز الإدارة العليا في المنظمة على التفوق والتميز والابداع في اداء اعمالها.
.86	3.04	3.2	2	22.2	14	44.4	28	27.0	17	3.2	2	16. تدعو الإدارة العليا في المنظمة الافراد العاملين للمشاركة في اثناء رؤيتها الاستراتيجية.
.91	3.44	3.2	2	14.3	9	22.2	14	55.6	35	4.8	3	17. تدعم الإدارة العليا في المنظمة المشاريع الريادية في البحث العلمي لتعزيز رؤيتها الاستراتيجية.



18.	تحرص الإدارة العليا في المنظمة على ان تكون رؤيتها واقعية وقابلة للتحقيق.	34	54.0	22	34.9	6	9.5	1	1.6	-	-	4.41	.73
19.	تكرم الإدارة العليا في المنظمة العاملين المبدعين هو منهج ثابت لدى ادارة المنظمة.	11	17.5	24	38.1	17	27.0	7	11.1	4	6.3	3.49	1.10
إجمالي الرؤية المشتركة												3.42	.65

ثانياً : تشخيص واقع التوجه الريادي لمنظمات الأعمال وأبعاد هـ

#### 1. الأبداعية

نلاحظ من خلال الجدول(5)، أن الوسط الحسابي لإجمالي الأبداعية قد بلغ (3.92)، وبإنحراف معياري (0.75)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (22) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.11) وبإنحراف معياري (1.01)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (20) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.69)، وبإنحراف معياري(0.90)، وهذه النتائج تؤكد بأن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا على أهمية الأبداعية بالنسبة لإدارة المنظمة.

#### 2. الأستباقية

يبين الجدول(5)، أن الوسط الحسابي لإجمالي تمكين العاملين قد بلغ (3.51)، وبإنحراف معياري (0.93)، وهو أيضاً أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (26) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.74) وبإنحراف معياري (1.04)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (25) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.20)، وبإنحراف معياري(1.20)، وهذه النتائج تشير الى أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا كذلك على أهمية الأستباقية كجزء مهم لإدارة المنظمة. لذا أكدوا أن الإدارة العليا في المنظمة تعتمد على طبيعة البيئة وجرئة الأعمال، في تحقيق أهداف المنظمة .

#### 3. تبني المخاطرة

نلاحظ من خلال الجدول(5)، أن الوسط الحسابي لإجمالي القيادة الأستراتيجية قد بلغ (3.92)، وبإنحراف معياري (0.73)، وهو أدنى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (28) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (4.22) وبإنحراف معياري (0.77)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (30) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.52)، وبإنحراف معياري(1.02)، وهذه النتائج تؤكد بأن معظم أفراد العينة المبحوثة في المنظمة حذرين جداً عند اتخاذ القرارات في حالات اللاتأكد والقضايا التي تتميز بالمخاطرة العالية.

#### 4. المنافسة الهجومية

يبين الجدول(5)، أن الوسط الحسابي لإجمالي تمكين العاملين قد بلغ (3.45)، وبإنحراف معياري (0.82)، وهو أيضاً أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، أما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (32) لها أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.96) وبإنحراف معياري (1.09)، أما أقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (34) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.92)، وبإنحراف معياري(1.12)، وهذه النتائج تشير الى أن معظم أفراد العينة المبحوثة أكدوا كذلك على أهمية منح الوقت والمال والدعم المعنوي لتطوير الافكار وتطبيقها لمواجهة المنافسين.

أما على صعيد الأجمالي يشير الجدول (5) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير المنظمة المتعلمة ، إذ يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي متغير المنظمة المتعلمة بلغ (3.70) ، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) ، وكان الانحراف المعياري العام (0.62). وهذا يؤكد أهمية المنظمة المتعلمة لعينة البحث.

جدول (5) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد التوجه الريادي												
Std.D	Mean	لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق تماماً		العبارات
		1	ت	2	ت	3	ت	4	ت	5	ت	
		%		%		%		%		%		
أولاً : الأبداعية												
.90	3.69	1.6	1	9.5	6	22.2	14	50.8	32	15.9	10	20. ترعى منظمنا الإبداع والمبدعين من خلال إضافة خدمة أو منتج جديد بين الحين والآخر لسلسلة أعمالها .
.94	4.06	1.6	1	7.9	5	7.9	5	47.6	30	34.9	22	21. إتاحة فرص جيدة لاستخدام الموارد المتوافرة في مجالاتها المبدعة .
1.01	4.11	4.8	3	3.2	2	7.9	5	44.4	28	39.7	25	22. عندما يتعلق الأمر بحل المشاكل نحن نبتكر الحلول الخلاقة أكثر من الحلول التي تعتمد على الحكمة التقليدية .
1.25	3.84	4.8	3	14.3	9	15.9	10	22.2	14	42.9	27	23. الادارة العليا في المنظمة لديها تركيز قوي على البحث والتطوير، القيادة التكنولوجية، والأبداعات.
.75	3.92	إجمالي الأبداعية										
.62	3.70	أجمالي أبعاد التوجه الريادي										
ثانياً : الأستباقية												
1.18	3.39	3.2	2	27.0	17	17.5	11	31.7	20	20.6	13	24. تحرص المنظمة على إدخال خدمات وتقنيات جديدة مقارنة بالمنظمات المنافسة.
1.20	3.20	6.3	4	25.4	16	28.6	18	20.6	13	19.0	12	25. تبحث المنظمة باستمرار عن الأعمال والأسواق الجديدة من أجل أستهدافها .
1.04	3.74	3.2	2	11.1	7	17.5	11	44.4	28	23.8	15	26. تسوق منظمنا مجموعة واسعة وجديدة من خطوط المنتجات و/ أو الخدمات.
1.03	3.71	3.2	2	9.5	6	23.8	15	39.7	25	23.8	15	27. تعتقد الإدارة العليا في المنظمة أنه اعتماداً على طبيعة البيئة وجرنة الأعمال، ستتحقق أهداف المنظمة .
.93	3.51	إجمالي الأستباقية										
ثالثاً: تبني المخاطرة												
.77	4.22	-	-	4.8	3	6.3	4	50.8	32	38.1	24	28. وضع احتمالات الفشل بدرجة متساوية مع احتمالات النجاح في إدارة العمل .
.99	4.03	3.2	2	6.3	4	9.5	6	46.0	29	34.9	22	29. الإدارة العليا في المنظمة حذرة جداً عند اتخاذ القرارات في حالات الألتأكد والقضايا التي تتميز بالمخاطرة العالية.
1.02	3.52	3.2	2	14.3	9	25.4	16	41.3	26	15.9	10	30. تشجع المنظمة العاملين فيها على تحمل المخاطر فيما يخص الأفكار الجديدة .
.87	3.93	-	-	7.9	5	17.5	11	47.6	30	27.0	17	31. من أجل سير العمل أتحمل المخاطرة وأتصرف دون الحصول على إذن مسبق من الادارة العليا في المنظمة .
.73	3.92	إجمالي تبني المخاطرة										

رابعاً: المنافسة الهجومية												
1.09	3.96	1.6	1	12.7	8	12.7	8	33.3	21	39.7	25	32. تسهم التنافسية العالية في خلق مناخ مشجع على الإبداع وتقديم الخدمات الأفضل للمجتمع.
1.01	3.09	4.8	3	25.4	16	31.7	20	31.7	20	6.3	4	33. تملك منظماتنا قيادين يتمتعون بالعقلية الريادية التي تمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة المعقدة.
1.12	2.92	9.5	6	30.2	19	27.0	17	25.4	16	7.9	5	34. تستند إستراتيجيات المنظمة التنافسية وفقاً لتوجهات الرؤية والرسالة المرسومة.
1.01	3.84	1.6	1	11.1	7	17.5	11	41.3	26	28.6	18	35. تتيح لنا المنظمة فرص متزايدة للمشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات التنافسية التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي.
إجمالي المنافسة الهجومية												
.82	3.45											

### المحور الثاني اختبار فرضيات البحث

يتضمن هذا المحور فقرتين ، أشتملت الأولى على اختبار فرضيات الارتباط ، والثانية اختبار فرضيات التأثير ،

وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط

يوضح الجدول (6) علاقات الارتباط التي أفترضتها الفرضية الرئيسة الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الأجمالية (\*\*.695)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.538)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.388) بمستوى دلالة (0.01)، أما قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (الأبداعية، الأستباقية، تبنى المخاطرة، والمنافسة الهجومية) بلغت (\*\*.494، \*\*.614، \*\*.597، \*\*.688) على التوالي، ومن خلال النتيجة أنفة الذكر يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى .

جدول (6) قيم معاملات ارتباط (Spearman) وقيم (T) المحسوبة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (N = 63)											
أجمالي التوجه الريادي	الأبداعية (Y1)		الأستباقية (Y2)		تبنى المخاطرة (Y3)		المنافسة الهجومية (Y4)		أجمالي التوجه الريادي (Y)		أجمالي المنظمة المتعلمة
	r	t	R	t	R	t	r	t	r	t	
التعلم المستمر (X1)	.474**	3.965	.347**	3.155	.506**	5.359	.324**	3.162	.494**	5.350	
تمكين العاملين (X2)	.558**	5.089	.563**	5.250	.514**	3.858	.230	1.007	.614**	5.059	
القيادة الأستراتيجية (X3)	.460**	4.064	.467**	4.765	.479**	4.211	.426**	4.739	.597**	6.556	
الرؤية المشتركة (X4)	.559**	5.087	.537**	5.320	.477**	4.632	.563**	5.709	.688**	8.053	
مجموع علاقات الارتباط (24)											
63=N		قيمة (T) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)					** علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)				

أما بخصوص الفرضيات الفرعية ، فهي كالآتي :

1. أثبتت في منهجية البحث الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم المستمر وأبعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال) ، إذ يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التعلم المستمر وبين كل من (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*.474 ، \*\*.347 ، \*\*.506 ، \*\*.324) ، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.965 ، 3.155 ، 5.359 ، 3.162) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.388) بمستوى دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الأولى.
2. إشارة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين وأبعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال) ، إذ يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين تمكين العاملين وبين كل من (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*.558 ، \*\*.563 ، \*\*.514 ، .230) ، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.089 ، 5.250 ، 3.858) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.388) بمستوى دلالة (0.01) ، بإستثناء بعد المنافسة الهجومية (1.007) وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية الفرعية الثانية.
3. إشارة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال) ، إذ يشير الجدول (6) الى ظهور علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة الأستراتيجية وبين كل من (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية)، وكانت قيمة معاملات الارتباط كما يلي (\*\*.460 ، \*\*.467 ، \*\*.479 ، \*\*.426) ، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.064 ، 4.765 ، 4.211 ، 4.739) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.388) بمستوى دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة وأبعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال) ، إذ يشير الجدول (6) الى ظهور علاقات ارتباط إيجابية ومعنوية بين الرؤية المشتركة وبين كل من (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية)، وكانت قيمة معاملات الارتباط كما يلي (\*\*.559 ، \*\*.537 ، \*\*.477 ، \*\*.563) ، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.087 ، 5.320 ، 4.632 ، 5.709) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.388) بمستوى دلالة (0.01) ، وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الفرعية الرابعة.

#### ثانياً: أختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية : أثبتت في البحث الحالي الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمنظمة المتعلمة في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال منفردة)، وتتفرع الفرضية الرئيسية الثانية الى اربع فرضيات فرعية وهي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المستمر في ابعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال بصورة منفردة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في ابعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال بصورة منفردة .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأستراتيجية في ابعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال بصورة منفردة .
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المشتركة في ابعاد التوجه الريادي لمظمت الأعمال بصورة منفردة .

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التأثيري (المنظمة المتعلمة) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: التوجه الريادي لمنظمات الأعمال =  $0.562 + 0.874X$ . (المنظمة المتعلمة) بصورة مجتمعة. وفي ضوء جدول (7) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (7)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (72.903)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(المنظمة المتعلمة) في المتغير الاستجابي التوجه الريادي لمنظمات الأعمال. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (7) يمكن ملاحظة الثابت ( $\alpha=0.562$ )، والذي يعني ان هناك وجوداً للمنظمة المتعلمة ما مقداره (0.562)، حتى وان كان التوجه الريادي لمنظمات الأعمال يساوي صفراً. واما قيمة ( $\beta=0.874$ )، فهي تدلل على ان تغييراً مقداره (1) في المنظمة المتعلمة سيؤدي الى تغيير في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بمقدار (0.874).

أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.544)، والذي يعني أن ما مقداره (0.544)، من التباين الحاصل في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال هو تباين مُفسّر بفعل المنظمة المتعلمة الذي دخل الأنموذج، وأن (0.456) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (7) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0,000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير معنوي للمنظمة المتعلمة في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من البحث والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بصورة منفردة). ولغرض تأكيد النتيجة السابقة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية، وهي كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المستمر في ابعاد التوجه الريادي لمظومات

جدول (7) تحليل تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في أبعاد التوجه الريادي (N = 63)

المتغير	قيمة (P)	قيمة (F)	قيمة معامل التحديد (R2)	الثوابت		المتغير التأثيري وأبعاده
				معامل قيمة $\beta$	قيمة الثابت $\alpha$	
المتغير الاستجابي	مستوى المعنوية	المحسوبة				أجمالي المنظمة المتعلمة (X)
	.000	72.903	.544	.874	.562	
المتغير الاستجابي (Y)	.000	28.626	.319	.636	1.095	التعلم المستمر (X1)
	.000	25.597	.296	.556	1.559	تمكين العاملين (X2)
	.000	42.984	.413	.582	1.969	القيادة الأستراتيجية (X3)
	.000	64.854	.515	.690	1.341	الرؤية المشتركة (X4)
	(63 = N)					

الأعمال بصورة منفردة) :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التاثيري الفرعي (التعلم المستمر) والذي رُمز بـ(X1) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X1$$

بذلك تكون معادلة الانحدار: التوجه الريادي لمنظمات الأعمال = 1.095 + 0.636 (التعلم المستمر) بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (8) (28.626)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(التعلم المستمر) في المتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال). وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

اما بخصوص تأثير المتغير التاثيري (التعلم المستمر) والذي رُمز بـ(X1) في ابعاد المتغير الاستجابي التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) بصورة منفردة والذي رُمرت على التوالي بـ(Y1, Y2, Y3, Y4)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (8).

$$Y1 = \alpha + \beta X1$$

$$Y2 = \alpha + \beta X1$$

$$Y3 = \alpha + \beta X1$$

$$Y4 = \alpha + \beta X1$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: الأبداعية = 1.416 + 0.612 (التعلم المستمر).

الأستباقية = 0.938 + 0.628 (التعلم المستمر).

تبني المخاطرة = 0.861 + 0.747 (التعلم المستمر).

المنافسة الهجومية = 1.165 + 0.558 (التعلم المستمر).

يتضح في ضوء جدول (8) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(Y4, Y3, Y2, Y1) بلغت قيمتها (15.724, 9.952, 28.724, 9.999) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4,9) بمستوى معنوية (0,01). وهذا يعني وجود تأثير لـ(التعلم المستمر) في المتغيرات المستجيبة (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية).

جدول (8) تحليل تأثير المتغير التاثيري التعلم المستمر (X1) في أبعاد التوجه الريادي (N = 63)						
المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الثوابت		المتغير الأستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
التعلم المستمر (X1)	.000	28.626	.319	.636	1.095	أجمالي التوجه الريادي (Y)
	.000	15.724	.205	.612	1.416	الأبداعية (Y1)
	.002	9.952	.140	.628	.938	الأستباقية (Y2)
	.000	28.724	.320	.747	.861	تبني المخاطرة (Y3)

	.002	9.999	.141	.558	1.165	المنافسة الهجومية (Y4)
	(63 = N)	قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)				

يشير الجدول (8) على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x1) و (y1, y2, y3, y4). ومن خلال الجدول (8) يمكن ملاحظة الثابت (α<sub>1</sub>=1.416)، (α<sub>2</sub>=.938)، (α<sub>3</sub>=.861)، (α<sub>4</sub>=1.165)، وهذا يعني ان هناك وجودا للتعلم المستمر في المتغيرات المذكورة حتى لو كان (y1, y2, y3, y4) يساوي صفرا، ان الجدول المذكور يشير الى ان اضافة وحدة واحدة للتعليم المستمر (x1) سيؤدي الى تغييرا في الأبداعية (y1) والأستباقية (y2) تبني المخاطرة (y3) والمنافسة الهجومية (y4) مقداره (.612، .628، .747، .558) على التوالي.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي كان مقداره (.205) وهذا يعني أن ما مقداره (.205) من التباين الحاصل في الأبداعية (Y1) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التعلم المستمر (X1) الذي دخل النموذج، وأن (.795) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي مقداره (.140)، وهذا يعني أن ما مقداره (.140) من التباين الحاصل في الأستباقية (Y2) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التعلم المستمر (X1) الذي دخل النموذج، وأن (.860) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والذي مقداره (.320)، و أن ما مقداره (.320) من التباين الحاصل في تبني المخاطرة (Y3) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التعلم المستمر (X1) الذي دخل النموذج، وأن (.680) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، اما بالنسبة للمنافسة الهجومية (Y4) كان معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ قيمته (.141)، وهذا يعني أن ما مقداره (.141) من التباين الحاصل في المنافسة الهجومية هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التعلم المستمر (X1) الذي دخل النموذج، وأن (.859) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات الأنفة الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت.

2. الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في ابعاد التوجه الريادي لمظلمات الأعمال بصورة منفردة)

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التائييري الفرعي (تمكين العاملين) والذي رُمز بـ (X2) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

بذلك تكون معادلة الانحدار: التوجه الريادي لمنظمات الأعمال = 1.969 + .582 (تمكين العاملين)

بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (10) (25.597)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (تمكين العاملين) في المتغير الأستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

اما بخصوص تأثير المتغير التائييري (تمكين العاملين) والذي رُمز بـ (X2) في ابعاد المتغير الاستجابي التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) بصورة منفردة والذي رُمزت على التوالي بـ (Y1, Y2, Y3, Y4)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (9).

$$Y_1 = \alpha + \beta X_3$$

$$Y_2 = \alpha + \beta X_3$$

$$Y_3 = \alpha + \beta X_3$$

$$Y_4 = \alpha + \beta X_3$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: الأبداعية =  $670 + 1.338$  (تمكين العاملين).

الأستباقية =  $849 + .233$  (تمكين العاملين).

تبني المخاطرة =  $531 + 1.876$  (تمكين العاملين).

المنافسة الهجومية =  $173 + 2.789$  (تمكين العاملين).

يتضح في ضوء جدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (Y3, Y2, Y1) بلغت قيمتها (25.900, 27.561, 14.887) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01). وهذا يعني وجود تأثير لـ (تمكين العاملين) في المتغيرات المستجيبة (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة). باستثناء (المنافسة الهجومية Y4) إذ كانت قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (1.015) وكانت هذه القيمة أقل من قيمتها الجدولية (7.07)، كما أن قيمة كل من معامل التحديد (R2) البالغة (0.016) وقيمة معامل (β) البالغة (0.173). وهذا يعني عدم وجود تأثير للمنافسة الهجومية في متغير تمكين العاملين.

جدول (9) تحليل تأثير المتغير التأثيري تمكين العاملين (X2) في أبعاد التوجه الريادي (N = 63)

المتغير التأثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R2)	الثوابت		المتغير الأستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
تمكين العاملين (X2)	.000	25.597	.296	.556	1.559	أجمالي التوجه الريادي (Y)
	.000	25.900	.298	.670	1.338	الأبداعية (Y1)
	.000	27.561	.311	.849	.233	الأستباقية (Y2)
	.000	14.887	.196	.531	1.876	تبني المخاطرة (Y3)
	.318	1.015	.016	.173	2.789	المنافسة الهجومية (Y4)
(N = 63)		قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) =				

يشير الجدول (9) على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X2) و (Y4, Y3, Y2, Y1). ومن خلال الجدول (9) يمكن ملاحظة الثابت (αy1=1.338)، (αy2=.233)، (αy3=1.876)، (αy4=2.789)، ان الجدول المذكور يشير الى ان اضافة وحدة واحدة لتمكين العاملين (X2) سيؤدي الى تغيرا في الأبداعية (Y1) والأستباقية (Y2) وتبني المخاطرة (Y3) والمنافسة الهجومية (Y4) مقداره (0.331, 0.297, 0.292, 0.266) على التوالي.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.298). وهذا يعني أن ما مقداره (0.298) من التباين الحاصل في الأبداعية (Y1) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تمكين العاملين (X2) الذي دخل النموذج، وأن (0.702) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.311)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.311) من التباين الحاصل في الأستباقية (Y2) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تمكين العاملين (X2) الذي دخل النموذج، وأن (0.689) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.196)، و أن ما مقداره (0.196) من التباين الحاصل في تبني المخاطرة (Y3) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تمكين العاملين (X2) الذي دخل النموذج، وأن (0.804) هو تباين مُفسّر من قبل



عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات الآتفة الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت .

3. الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في ابعاد التوجه الريادي لمظمات الأعمال بصورة منفردة) :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التائيثري الفرعي (القيادة الاستراتيجية) والذي رُمز بـ(X3) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

بذلك تكون معادلة الانحدار:

$$\text{التوجه الريادي لمنظمات الأعمال} = 1.969 + 0.582 \cdot (\text{القيادة الاستراتيجية})$$

بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (10) (42.984)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(القيادة الاستراتيجية) في المتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

اما بخصوص تأثير المتغير التائيثري (القيادة الاستراتيجية) والذي رُمز بـ(X3) في ابعاد المتغير الاستجابي التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) بصورة منفردة والذي رُمزت على التوالي بـ(Y4, Y3, Y2, Y1)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (10).

$$Y_1 = \alpha + \beta X_3$$

$$Y_2 = \alpha + \beta X_3$$

$$Y_3 = \alpha + \beta X_3$$

$$Y_4 = \alpha + \beta X_3$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: الأبداعية = 2.430 + 0.502 . (القيادة الاستراتيجية).

الأستباقية = 1.419 + 0.703 . (القيادة الاستراتيجية).

تبني المخاطرة = 2.424 + 0.504 . (القيادة الاستراتيجية).

المنافسة الهجومية = 1.604 + 0.621 . (القيادة الاستراتيجية).

يتضح في ضوء جدول (10) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(Y4, Y3, Y2, Y1) بلغت قيمتها (16.515، 22.706، 17.735، 22.462) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01) . وهذا يعني وجود تأثير لـ(القيادة الاستراتيجية) في المتغيرات المستجيبية (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية).

جدول (10) تحليل تأثير المتغير التائيثري القيادة الاستراتيجية (X3) في ابعاد التوجه الريادي (N = 63)						
المتغير التائيثري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
	.000	42.984	.413	.582	1.969	أجمالي التوجه الريادي (Y)

القيادة	.000	16.515	.213	.502	2.430	الأبداعية (Y1)
الاستراتيجية	.000	22.706	.271	.703	1.419	الاستباقية (Y2)
(X3)	.000	17.735	.225	.504	2.424	تبني المخاطرة (Y3)
	.000	22.462	.269	.621	1.604	المنافسة الهجومية (Y4)
	(63 = N)	قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) =				

يشير الجدول (10) على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (x3) و (y1,y2,y3,y4). ومن خلال الجدول (10) يمكن ملاحظة الثابت (αy1=2.430)، (αy2=1.419)، (αy3=2.424)، (αy4=1.604)، وهذا يعني ان هناك وجودا للقيادة الاستراتيجية في المتغيرات المذكورة حتى لو كان (y1,y2,y3,y4) يساوي صفرا، ان الجدول المذكور يشير الى ان اضافة وحدة واحدة للقيادة الاستراتيجية (X3) سيؤدي الى تغييرا في الأبداعية (y1) والاستباقية (y2) وتبني المخاطرة (y3) والمنافسة الهجومية (y4) مقداره (y4) مقداره (502, .703, .504, .621) على التوالي.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.240). وهذا يعني أن ما مقداره (0.240) من التباين الحاصل في الأبداعية (Y1) هو تباين مُفسر بفعل المتغير القيادة الاستراتيجية (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.760) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.203)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.203) من التباين الحاصل في الاستباقية (Y2) هو تباين مُفسر بفعل المتغير القيادة الاستراتيجية (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.797) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.228)، وأن ما مقداره (0.228) من التباين الحاصل في تبني المخاطرة (Y3) هو تباين مُفسر بفعل المتغير القيادة الاستراتيجية (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.772) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، اما بالنسبة للمنافسة الهجومية (Y4) كان معامل التحديد (R2) بلغ قيمته (0.257)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.257) من التباين الحاصل في المنافسة الهجومية هو تباين مُفسر بفعل المتغير القيادة الاستراتيجية (X3) الذي دخل النموذج، وأن (0.743) هو تباين مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات الآتية الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت .

4. الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المشتركة في ابعاد التوجه الريادي لمظمات الأعمال بصورة منفردة) :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرى صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التائييري الفرعي (الرؤية المشتركة) والذي رُمز بـ (X4) بصورة منفردة وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X4$$

بذلك تكون معادلة الانحدار: التوجه الريادي لمنظمات الأعمال = 0.012 + 0.923 (الرؤية المشتركة)

بلغت قيمة (f) المحسوبة في ضوء الجدول (16) (62.811)، وهذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (الرؤية المشتركة) في المتغير التائييري الفرعي (التوجه الريادي لمنظمات الأعمال). وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.

اما بخصوص تأثير المتغير التاثيري (الرؤية المشتركة) والذي رُمز ب(X4) في ابعاد المتغير الاستجابي التوجه الريادي لمنظمات الأعمال (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية) بصورة منفردة والذي رُمزت على التوالي ب(Y1,Y2,Y3,Y4)، كانت معادلات الانحدار الخطي وكما موضح بالجدول (11).

$$Y1 = \alpha + \beta X4$$

$$Y2 = \alpha + \beta X4$$

$$Y3 = \alpha + \beta X4$$

$$Y4 = \alpha + \beta X4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار: الأبداعية = 1.018 + 1.768 (الرؤية المشتركة).

الأستباقية = 1.035 + .752 (الرؤية المشتركة).

تبني المخاطرة = 1.956 + .964 (الرؤية المشتركة).

المنافسة الهجومية = .887 + .673 (الرؤية المشتركة).

يتضح في ضوء جدول (11) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (Y4,Y3,Y2,Y1) بلغت قيمتها (32.595,21.455,28.297,25.878) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (7.07) بمستوى معنوية (0,01). وهذا يعني وجود تأثير لـ (الرؤية المشتركة) في المتغيرات المستجيبية (الأبداعية، الأستباقية، تبني المخاطرة، والمنافسة الهجومية).

جدول ( 11 ) تحليل تأثير المتغير التاثيري الرؤية المشتركة (X4) في أبعاد التوجه الريادي (N = 63)						
المتغير التاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الثوابت		المتغير الاستجابي وأبعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
الرؤية المشتركة (X4)	.000	64.854	.515	.690	1.341	أجمالي التوجه الريادي (Y)
	.000	25.878	.298	.630	1.768	الأبداعية (Y1)
	.000	28.297	.317	.806	.752	الأستباقية (Y2)
	.000	21.455	.260	.575	1.956	تبني المخاطرة (Y3)
	.000	32.595	.348	.750	.887	المنافسة الهجومية (Y4)
	(63 = N)	قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) =				

يشير الجدول (11) على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4) و (Y1,Y2,Y3,Y4). ومن خلال الجدول (11) يمكن ملاحظة الثابت (αy1=1.768)، (αy2=.752)، (αy3=1.956)، (αy4=.887)، وهذا يعني ان هناك وجوداً للرؤية المشتركة في المتغيرات المذكورة حتى لو كان (y1,y2,y3,y4) يساوي صفراً، ان الجدول المذكور يشير الى ان اضافة وحدة واحدة للرؤية المشتركة (X4) سيؤدي الى تغيراً في الأبداعية (y1) والأستباقية (y2) وتبني المخاطرة (y3) والمنافسة الهجومية (y4) مقداره (.630, .806, .575, .750) على التوالي. وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (.298) وهذا يعني أن ما مقداره (.298) من التباين الحاصل في الأبداعية (Y1) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرؤية المشتركة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (.702) هو

تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.317)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.317). من التباين الحاصل في الأستباقية (Y2) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرؤيوة المشتركة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (0.683). هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.260)، و أن ما مقداره (0.260). من التباين الحاصل في تبني المخاطرة (Y3) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرؤيوة المشتركة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (0.740). هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار، اما بالنسبة للمنافسة الهجومية (Y4) كان معامل التحديد (R2) بلغ قيمته (0.348)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.348). من التباين الحاصل في المنافسة الهجومية هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرؤيوة المشتركة (X4) الذي دخل النموذج، وأن (0.652). هو تباين مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. ومن خلال الاختبارات الآتفة الذكر، نستدل أن الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت .

### المبحث الرابع : الأستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الأستنتاجات

أ. الأستنتاجات : توصل البحث الى مجموعة من الأستنتاجات منها :

1. أظهرت نتائج الدراسة ان هناك تاثيراً لأبعاد المنظمة المتعلمة في أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال. وينسب متفاوتة اذ سجلت أغلبها أوساطاً حسابية أعلى من الوسط الفرضي.
2. أظهرت النتائج فيما يخص متغير المنظمة المتعلمة إن الإدارة العليا في المنظمة تعمل على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار. وعندما يتعلق الأمر بحل المشاكل تبتكر الحلول الخلاقة أكثر من الحلول التي تعتمد على الحكمة التقليدية. وقيامها بالتواصل بين أقسام المختلفة لكنها تعاني من ضعف في تحقيق مركز تنافسي جيد.
3. لدى الإدارة العليا في الجامعة تركيز قوي على البحث والتطوير، القيادة التكنولوجية، والأبداع. لما لها من علاقة قوية جداً بالمنظمة المتعلمة، إذ هناك مجال واسع لتجربة أساليب جديدة في العمل. من خلال تقديم خدمات جديدة ومحاولة تطوير نوعية هذه الخدمات .
4. هناك علاقات ارتباط قوية بين متغير المنظمة المتعلمة بابعاده مع أبعاد التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، وهذا سيسهم في من خلال اعتماد الإدارة العليا في المنظمة على الخبرة الإستراتيجية في التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة.

ب . التوصيات : في ضوء الأستنتاجات أعلاه خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها :

1. تعميق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال وذلك من خلال التعشيق مع المنظمات الأكاديمية والجامعات العالمية والعربية لتطوير قدرات وقابليات العاملين وإقامة دورات تدريبية لهم .
2. السعي الجاد من قبل الإدارة العليا في الجامعة لأن تكون رؤيتها واقعية وقابلة للتحقيق، لأن ذلك سيسهم في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة المتعلمة.
3. توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للتدريسيين التعلم أثناء تأدية الأعمال وإتاحة فرصة للتعلم للجميع والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار في الجامعة. ومن ثم قيام الإدارة العليا بفسح المجال أمام الحالات الإبداعية وتعزيزها وتوثيقها ضمن ذاكرة المنظمة باعتبارها عمليات معرفية متواصلة تتكامل مع بعضها البعض الأخر.

4. تشجع الجامعة التدريسيين فيها على تحمل المخاطر فيما يخص الأفكار الجديدة، من أجل سير العمل لذا يتحمل التدريسيين فيها المخاطرة ويتصرفون دون الحصول على إذن مسبق من الادارة العليا في الجامعة في تجربة عمليات جديدة وتطوير أساليب جديدة.

## المصادر

المصادر العربية:

اولاً: الكتب

1. صويص، غالب جليل، صويص راتب جليل، وعباسي، غالب يوسف، (2010)، " أساسيات إدارة المشاريع"، أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: الاطاريح والرسائل الجامعية

1. الجميلي، مروان خلف علي احمد ، (2013) " إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من الجامعات العراقية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت .

2. الجوراني، أباد خالد مهدي ، (2011) ، "دور نجاح إستراتيجتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

3. الحسنوي، صالح مهدي محمد ، (2010) ، "أثر استخدام المعرفة الآلكترونية في بناء المنظمات الريادية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.

4. حنكة، أيوب، (2012)، " دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية:مؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، قسم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

5. داود ، فضيلة سلمان ، (2011) ، " تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد .

6. النسور، أسماء سالم، (2010)، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال .

ثالثاً: البحوث والدراسات

1. بلعلی، نسیمه فریال ،(2014)،"المنظمات المتعلمة:توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد(1).
2. بن عیسی، عنابی،(2009)،" واقع الريادية في الجامعات العربية و آفاقها"،جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المؤتمر الدولي السنوي العاشر، الريادية في مجتمع المعرفة ، أيام 26- 29 نيسان .
3. شمام، عبد الوهاب،(2010)،" الابداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال"، مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثامن لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة الزرقاء الخاصة.

4. عيشوش، خيرة، وعلاوي، نصيرة،(2011)،"دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، جامعة الشلف، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الأقتصاديات الحديثة.
5. فتحي ومحمد ، (2010) ، " " المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الاردنية.
6. طاهر، فاضل جميل ، (2011) ، " تأثير ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (7) ، العدد (64) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
7. قواسمة، فريد، والعمرى، زياد،(2013)،" أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي : دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية"، ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL 8.
8. النوفل، سلطان أحمد خليف، المراد، بونس احمد محمد نبال، ونجيب ، صبا محمد ،(2010) ، "مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الاداريين - دراسة لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل"، مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزيتونة الاردنية.

### English Resources :

#### A. Books

1. Buijs. A, . Bosma, . N.S, van Praag, C.M , Venter.E,& Weitzel. G.U, (2013) ,"Entrepreneurial Orientation Multilevel analysis and Consequences",Tjalling C. Koopmans Institute Dissertation Series USE 011 Printed by Ridderprint, Ridderkerk.
2. Hisrich, D. Robert , & Peters, P. Michael,(2005),"Entrepreneurship"6ed, McGraw- Hill, Irwin , New York , U.S.A.
3. Megginson , C.Leon, Byrd,J. Mary, & Megginson, L. William ,(2006)," A small Business Management An Entrepreneur'Guidebook", Mc Graw – Hill Irwin ,U.S.A.

#### B. Journals, Periodicals:

1. Abou- Warda , Sherein H., (2015) "Entrepreneurial orientation in business schools: A comparative study of higher education systems in Egypt ", International Journal of Educational Management, Vol. 29 Iss: 2.
2. Antoncic , Bostjan & Hisrich ,D.Robert,(2003) , Clarifying the intrapreneurship concept" Journal of Small Business and Enterprise Development , vol.10,No.1.P7-24.
3. Arfaei,Aziz,Mohammadi,Rastegar,&Akbari,Peyman,(2012),"Study the effects of corporate entrepreneurial orientation on customer loyalty (Case Study:Broadcasting companies in the food,pharmaceutical and health in Kermanshah, Iran)", International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 3.
4. Abdul Aziz1, Roslan, Mahmood ,Rosli 2, Tajudin ,Anas 3,& Abdullah ,Mohd Hussin ,(2014),"The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SMEs in Malaysia ", International Journal of Management Excellence Volume 2 No. 3.
5. Ali, Ali Yassin Sheikh & Ali,Abdel Hafiez,(2014), " ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND PERFORMANCE OF WOMEN OWNED AND MANAGED MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN SOMALIA" , ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research Vol.4 (1).
6. Baldomir, Joel,(2009)," Leading in the Learning Organization",Leadership Advance Online – Issue XVIIISchool of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University.
7. Basardien, Fawzy, Parker, Hamieda, Bayat, Mohamed Saheed, Friedrich, Chris,& Appoles, Sulaiman,(2014),"ENTREPRENEURIAL ORIENTATION OF SPAZA SHOP ENTREPRENEURS EVIDENCE FROM A STUDY OF SOUTH AFRICAN AND SOMALI

- OWNED SPAZA SHOP ENTREPRENEURS IN KHAYELITSHA",SINGAPOREAN JOuRNAl Of buSINESS EcONOmIcS, ANd mANAGEmEnt StudIES V.2, NO.10.
8. Belgacem, BCHINI,(2015)," ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND FIRMS' PERFORMANCE: THE CASE OF TUNISIAN COMPANIES",International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. 3, Issue 3 .
  9. Bhaumlk, Sumon,Estrin,Saul,&MickiewiczI,Tomasz,(2012),"ENTREPRENEURIAL ORIENTATIONIN EASTERN EMERGING MARKETS:THE IMPACT ON PROFITABILITY OF BUSINESS GROUPS AFFILIATES VERSUS INDEPENDENT FIRMS IN INDIA", Corresponding author: Saul Estrin, Department of Management, London School of Economics, Houghton St, London..
  10. Bharucha, Neepa,(2015)," Learning organizations: Shifting from teaching to learning", International Journal of Multidisciplinary Research and Development Volume: 2, Issue: 6.
  11. Bisaso,Ronald,(2011)," Utilising the learning organization for management capacity building at Makerere University", ACADEMIC DISSERTATIONTo be presented, with the permission of the School of Management of the University of Tampere, for public discussion .
  12. Callaghan.C & Venter.R,(2011)," An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner-city Johannesburg street traders", Southern African Business Review Vol. 15 N. 1.
  13. Campos, Héctor Montiel, de la Parra, José Pablo Nuño,& Parellada, Francesc Solé,(2012) ," The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-Performance Relationship in New Ventures: an Exploratory Quantitative Study", Brazilian Administration Review. All rights reserved, including rights for translation. Parts of this work may be quoted without prior knowledge on the condition that the source is identified. , BAR, Rio de Janeiro, v. 9, Special Issue,art. 4.
  14. Chawla, Saniya and Lenka ,Usha,(2015),"Learning organization- a strong employer brand?", International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15).
  15. Cato , Scott , Molly , Arthur , Len , Keenoy,Tom , & Smith, Russell , (2008), "Entrepreneurial energy Associative entrepreneurship in the renewable energy Sector in Wales" International Journal of entrepreneurial &Research, vol.14,No.5.
  16. Dawood,Saeeda Mammona, Fahmeeda& Ahmed, Aijaz,(2015)," LEARNING ORGANIZATION–Conceptual and Theoretical Overview", International Journal of Humanities Social Sciences and Education Volume 2, Issue 4, , PP 93-98.
  17. Dekoulou,Paraskevi & Trivellas, Panagiotis,(2014),"Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector ,International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM, Madrid, Spain.
  18. Fatoki,Olawale ,(2014)," The Entrepreneurial Orientation of Micro Enterprises in the Retail Sector in South Africa", J Sociology Soc Anth, 5(2).
  19. francis,David.E.,(2014)," LEAN AND THE LEARNING ORGANIZATION IN HIGHER EDUCATION", Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue 157, N. 28.
  20. Ghazali, Muhammad Faizal Iylia Mohd, Kassim, Norliya Ahmad, Khalib, Lokman Hakim, Jaafar, Muhammad Nurjufri,& Idris,Muhammad Ariff,(2015),"Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performance", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 1.
  21. Gunawan, Theresia, Jacob, Jojo,& Duysters, Geert,(2013) " Entrepreneurial Orientation and Network Ties: Innovative Performance of SMEs in an Emerging-Economy Manufacturing Cluster", The Maastricht School of Management is a leading provider of management education with worldwide presence.
  22. Kabiri,Fatemeh , & Salehi, Mina,(2013)," Entrepreneurial Orientation in Exporter and Non-Exporter SMEs ", Advances in Environmental Biology, 7(8).

23. Kabiri, Fatemeh,& Dehghani, Alireza,(2014),"The Role of Entrepreneurial Orientation of Rapeseed Farmers in their Adoption Level", MAGNT Research Report Vol.2 ( Special Issue).
24. Karthikeyan, S. & Savarimuthu, A.,(2015)," HOSPITALS AS LEARNING ORGANIZATIONS: AN EXPLICATION THROUGH A SYSTEMS MODEL", International Journal of Management (IJM),Volume 6, Issue 1,
25. Kropp, Fredric Lindsay , J. Noel,& Shoham,Aviv, (2008) , "Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup" International Behaviour & Research, vol.14,No.2.
26. Lisboa,Ana,Skarmeas,Dionysis,&Lages,Carmen,(2010),"Entrepreneurial orientation,innovative capabilities, and performance outcomes:An empirical investigation",The authors acknowledge the support of FCT and ISCTE-IUL's Research Centre UNIDE.
27. LENKA,USHA,& CHAWLA,SANIYA,(2015),"Higher educational institutes as learning organizations for employer branding", Industrial and Commercial Training, Vol. 47 Iss: 5.
28. Leufvén,Mia, Vitrakoti,Ravi, Bergström ,Anna 1, KC,Ashish and Målqvist, Mats,(2015) " Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal", licensee BioMed Central. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.
29. Lumpkin , G .T. & Dess , G.Gregory , (1996) , " Clarifying Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance ", Academy of management Review ,Vol.21 No.1 ,pp135-172.
30. Mahmood, Rosli & Hanafi, Norshafizah,(2013)," Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator", International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 1.
31. Melhem,Yahya,(2011),"LEARNING ORGANIZATION BUILDING BLOCKS:THE CASE OF IRBID DISTRICT ELECTRICITY COMPANY (IDECO) IN JORDAN", International Journal of Business and Public Administration, Vol. 8, N. 2.
32. Molokwu,Vincent B. Barreria,Jose,& Urban,Boris (2013)," Entrepreneurial orientation and corporate governance structures at the firm level in the South African oil and gas industry " , The Authors. Licensee: AOSIS OpenJournals. This work is licensed under the Creative Commons Attribution License
33. Musa, Dzulkarnain, Abdul Ghani,, Abdullah,& Ahmad, Shuhymee,(2014)," Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance:The Examination toward Performance of Cooperatives Firms in Northern Region of Peninsular Malaysia", International Journal of Business and Technopreneurship Volume 4, No. 2.
34. Nakpodia, E. D.,(2009)," The concept of the university as learning organization:Its functions, techniques and possible ways of making it effective",Journal of public administration and policy research Vol. 1(5).
35. Nazari, Khosrow,& Lope Pihie,Zaidatol Akmaliah,(2012)," Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran",International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 3.
36. Owoseni,Omosolape Olakitan & Adeyeye,Tolulope Charles ,(2012)," The Role of Entrepreneurial Orientations on the Perceived Performance of Small and Medium-Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria", International Business and Management, Vol. 5, No. 2,
37. Razali, Murni Zarina Mohamed, Amira, Nurul Aufa,& Shobri,Nor Diyana Mohammed,(2013)," Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University",International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 6.



38. St-Jean, Etienne, LeBel, Luc & Audet, José e., (2010), " Entrepreneurial orientation in the forestry industry: a population ecology perspective:", Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 17 No. 2.
39. Stefanchin, James E., (2014), " Leadership and the Learning Organization: A Case Study of Influence on the Adaptive Capacity of a Financial Services Firm:", The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
40. Seddon, John and O'Donovan, Brendan, (2010), " Why aren't we all working for Learning Organisations?", e-ORGANISATIONS & PEOPLE, VOL 17. NO 2.
41. Thakur, Nidhi & Chaudhuri, Manosi, (2015), " Learning Organization Notion in Indian Banking Industry", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 17, Issue 3.
42. Teo, Teck Choon & Low, Kim Cheng Patrick, (2015), " Reflections on the Adoption of Learning Organization Principles –The Makino Experience", SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS) – volume 2 issue 1 .
43. Al-Swidi , Abdullah Kaid & Al-Hosam, Asma , (2012), " The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Organizational Performance: A Study on the Islamic Banks in Yemen Using the Partial Least Squares Approach" , Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter) Vol. 2, No.1
44. Al-Zahrani , Abdullah , (2015), " A MODEL OF LEARNING ORGANIZATION IN SAUDI PUBLIC UNIVERSITIES: LEADERSHIP ROLE", International Academic Conference Proceedings Barcelona, Spain.