أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم

The impact of entrepreneurial orientation on sustainable performance a study on sample of service institutions in Khartoum State

أ. رحاب علي ابراهيم علي:rihabalturki@gmail.com

د. عبدالله عبد الرحيم ادريس محمود: aaidris55@gmail.com

د. عبد السلام ادم حامد:sunmust87@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استناداً إلى نظرية RBV ومراجعة الأدبيات، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، وصممت استبانة لجمع البيانات من عينة غير احتمالية، حيث تم توزيع عدد (226) استبانة واسترد منها (216) بنسبة استجابة بلغت (95.58%)، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار الفا كرونباخ، واستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (AMOS V23)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هنالك أثر جزئي للتوجه الريادي على الأداء المستدام، ووجود علاقة إيجابية ما بين التوجه الريادي ببعد (الابداع والاستباقية) والأداء المستدام، وعدم وجود علاقة بين التوجه الريادي ببعد (المخاطرة) والأداء المستدام بمؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم، وبناءاً على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المديرين بأهمية التوجه الريادي للمؤسسات الخدمية والذي بدوره يعزز أدائها ويقودها إلى الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، الأداء المستدام

Abstract:

The purpose of this study to examine the impact of the Entrepreneurial Orientation on sustainable performance of service companies in Khartoum State, The study used descriptive method, based on RBV theory and literature review The framework of study and the hypotheses were developed, the questionnaire and the measurement of the variables were adopted from previous studies for collecting

data from non-probability sample, A total of (226) questionnaires were distributed and (216) were retrieved with a response rate of (95.58%). Alpha Cronbach test was used to verify the reliability of the data, the and the use of path analysis method, structural equation modeling to test hypotheses. The data were statistically processed by (AMOS V23). The study has found that there is Partial effect of the entrepreneurial orientation on sustainable performance, as a positive relationship between two dimensions of the entrepreneurial orientation (Pro-activeness) and sustainable performance, while there is no positive effect between the entrepreneurial orientation (Risk-taking) dimension and sustainable performance of services companies in Khartoum State, based on these findings, the study recommended the need to increase the importance of manager`s awareness with entrepreneurship orientation for service institutions which in turn enhance their performance and lead them to sustainability.

key words: Entrepreneurial orientation, sustainable performance

المقدمة:

تواجه المؤسسات بشكل مستمر الكثير من التغيرات التي تتميز بالتعقيد والتداخل فيما بينها، ويرجع مصدرها إلى اتساع البيئة الخارجية خاصة من حيث المنافسة والتطورات السائدة في مجال العولمة والتطور التكنولوجي مما أدى إلى ظهور تطورات حديثة في مفاهيم الإدارة من أبرزها تحول المؤسسات نحو قيادة الأداء حيث أصبح الأداء من المفاهيم الأكثر اهتماماً في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أقتصر قياس الأداء وتقييمه لعدة سنوات على الجانب المالي فقط مع إهمال تام لباقي الجوانب الأخرى غير المالية مما جعل هذا المفهوم يتعرض لعدة انتقادات كونه يعكس الأداء في الماضي فقط ويهتم بتعظيم الأرباح للمؤسسة والمساهمين ولا يأخذ بعين الاعتبار الأطراف الأخرى ذات المصلحة، بالإضافة إلى عدم القدرة على ربط الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل مع الأهداف القصيرة الأجل(مليكة، هواري، 2018)، كما أن التحديات الجديدة التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسات الخدمية، جعلت هذه الأخيرة حريصة على إدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية في الإدارة بصورة متكاملة ومتوازنة ومتداخلة مع البعد الاقتصادي والذي أظهر مجالات جديدة للأداء تجاوزت الربحية والحصة السوقية والإنتاجية وتطوير أداء الموارد البشرية، الى

مجالات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وعليه فإن الأداء المستدام للمؤسسات الخدمية في إطار التنمية المستدامة أصبح مطالبا بالتوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية كشرط لضمان بقاءها ونموها(عمارة، 2019).

لذا فقد تبنت بعض المؤسسات فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادية تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات(مزهر، ياسر، 2017) ويقتضي الأمر من هذه المؤسسات بذل أقصى ما لديها من جهود وأن تتبنى وتفعل التوجه الريادي الذي يعد بمثابة وسيلة تمكنها من توظيف التغييرات في المنتجات وآلية السوق للاستفادة من الفرص الناشئة والتي لا تسعى المنظمات الأخرى إلى استغلالها، ويعطيها القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص على نحو استباقي (التميمي، 2016)، والإبداع على مستوى العمليات والاستراتيجيات باستمرار وإطلاق منتجات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر في السوق خلال هذه التقلبات(Monteiro. A, et.al,2017).

مشكلة الدراسة:

ظهرت خلال السنوات السابقة بوادر توجهات جديدة تركز على العمل بصورة طوعية على تكامل السياسات البيئية والاجتماعية والمالية، إلا أن المتغيرات المتسارعة في جميع نواحي الحياة جعلت من الصعب على إدارة الوحدات الاقتصادية مواكبة هذه التغيرات، لذا ظهر التوجه نحو الاهتمام بالاستدامة التي أصبحت محط اهتمام المجتمع بشكل متزايد، حيث يحقق تبني الأداء المستدام الفهم الواضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية من العاملين وأصحاب المصالح فضلاً عن تحقيق تمايزاً واضحاً للوحدات الاقتصادية في مجالات عدة كالعمل على تقديم خدمات جديدة وإتباع عمليات إنتاجية جديدة، وتوليد قدرات إبداعية لدى العاملين تسهم في فتح أسواق جديدة، والمحافظة على سمعتها وتحقيق منفعة أصحاب المصالح، فضلاً عن تقليل المشاكل البيئية والاجتماعية(المسعودي، علي، 2016)، وعلى الرغم من أهمية الأداء المستدام والتوجه الريادي في المؤسسات الخدمية إلا أن بعض الدراسات السابقة درست العلاقة بين التوجه الريادي وجودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية والتميز التنظيمي والابتكار اللامتناهي كدراسة (جاسم، 2018) و(الساير، 2017) و(المتيوتي، الحيالي، 2017) و(Arzubiaga .U et al, 2018)، وتم تناول التوجه الريادي في بعض الدراسات السابقة كوسيط متمثلة في دراسة (الذيابات، 2017) و(الديراوي، 2017)، وتم تناوله كمتغير تابع في دراسة (عبد الرحمن، 2017) و(اسماعيل وآخرون، 2017) و(كامل، حسن، 2016) ونادراً ما تم تناول العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام إلا أن بعض الدراسات السابقة درست العلاقة بين

التوجه الريادي والأداء التشغيلي وأداء الاعمال وأداء الشركات والأداء التنظيمي وأداء المشاريع الجديدة كدراسة (البوعينين وآخرون، 2018) و(السوداني، شونة، 2017) و(Fadda .N, 2018) و(Hoque .M, 2018) و(Farooq .R, Vij .S, 2018) كما تم تناول الأداء المستدام كمتغير تابع دون التوجه الريادي في الدراسات السابقة مع التدريب والتحفيز ودور المسئولية الاجتماعية وآثار تكنولوجيات التمكين الرئيسية للإنتاج والقيادة التحويلية كدراسة (جربي، 2018) و(فرعون، 2017) و(Jiang .W et al, 2017) و(KUHL .M.R et al, 2016). وغالبية هذه الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء بشكل عام تمت دراستها في دول متقدمة وفي بيئات صناعية كدراسة (Farooq .R, Vij .S, 2018) ودراسة (Stam .W, Elfring.T,2017)، وبناءاً على ما تقدم تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال المتعلق بما هو أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام؟

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في استخدام نظرية الموارد (RBV) في صياغ متغيرات الدراسة (التوجه الريادي، الأداء المستدام)، وعدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع تطبيق التوجه الريادي وأثره على الأداء المستدام في المؤسسات الخدمية بالدول النامية، وتتمثل الأهمية التطبيقية في مساعدة متخذي القرار لمعرفة تأثير التوجه الريادي على الأداء المستدام وأي من أبعاد التوجه الريادي أكثر تأثيراً على الأداء المستدام، كما تساهم فيما سوف تصل اليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقه من مقترحات وتوصيات متعلقة بالتوجه الريادي والأداء المستدام وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين التوجه الريادي بأبعاده (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) والأداء المستدام، وقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المستدام في المؤسسات الخدمية السودانية.

مفاهيم الدراسة:

مفهوم التوجه الريادي: (Entrepreneurial Orientation)

يمثل التوجه الريادي وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذه المنظمات بشقيها السلعية والخدمية ويتصف بمستوى عالٍ من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم خدمات مبتكرة وجديدة (النعيمي وآخرون، 2016) فضلاً عن الاستباقية والتنافسية (العزاوي، محسن، 2017) ويسهم مساهمة فاعلة في تطور التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان بتنوعهم الثقافي والحضاري لغرض تحقيق النجاح والتقدم على مختلف المستويات (البنوان، 2011) ويمكن المنظمات الحديثة من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلى أفضل الخدمات وأعلى قيمة للأعمال (الشواهين، 2017) وتحقيق القيمة الاستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وعلاقاتها وأدائها (المختار، 2018) ويزود قدرتها على اكتشاف الفرص الجديدة التي لا تسعى المنظمات الأخرى إلى استغلالها (التميمي، 2016) لتطوير وتشجيع التمايز وخلق الميزة التنافسية والتغلب على الصعوبات في البيئة المتحركة والتي تظهر الفرص فيها بشكل نادر(الياسري، كامل، 2013).

أبعاد التوجه الريادي:

جدول رقم (1): أبعاد التوجه الريادي

أبعاد التوجه الريادي	الإبداع	الاستباقية	المخاطرة	التنافسية	الاستقلالية
Oni .O et.al, 2019	✓	✓	✓	✓	✓
Rua .O.L, França .A, 2018	✓	✓	✓		
Fadda .N, 2018	✓	✓	✓	✓	✓
Arshad .A.S, Rasli .A, 2018	✓	✓	✓	✓	✓
المتيوتي، الحيالي، 2017	✓	✓	✓	✓	✓
الحلالمة، الخفاجي، 2017	✓	✓	✓	✓	✓
التميمي، 2016	✓		✓	✓	
عبيدي، معراج، 2015	✓	✓	✓		
داوده، سلمان، 2014	✓		✓	✓	
الياسري، كامل، 2013	✓	✓	✓	✓	✓
المجموع	10	8	10	8	6
النسبة	%100	%80	%100	%80	%60

المصدر: إعداد الباحثون من واقع الدراسات السابقة، 2019.

اختلف الكتاب والباحثون حول أبعاد التوجه الريادي وفي الإطار التحليلي لهذه الأبعاد فإن معظم الباحثين بنوا دراساتهم على ما أشار اليه (Miller, 1983) من خلال استخدامه ثلاثة أبعاد هي (الإبداعية, تقبل المخاطرة,

الاستباقية)، ثم أضاف (Dess & Lumpkin, 1996) بعدين أخرين للتوجه الريادي وهي (التنافسية, الاستقلالية) اللذان اكدا على ضرورة استخدامها جميعا من أجل قياس ريادة الأعمال وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة في جدول (1) المتعلقة بالتوجه الريادي وجد أن غالبية الدراسات تتفق على استخدام (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) كأبعاد للتوجه الريادي، واستناداً على ذلك سيتم اعتماد هذه الأبعاد كأبعاد للتوجه الريادي في هذه الدراسة، ويمكن توضيحها في الآتي:

الإبداع: (Innovativeness)

يعبر عن أنه عملية عقلية معرفية تمتاز بنوع من التفكير الراقي، يفضي إلى إنتاج منجز يحظى بالقيمة والأهمية، ويضيف إلى المعرفة شيئاً جديداً في ميدان تخصصه يثير المتعة والدهشة(الحشحوش، 2018)، ويعتبر مزيج من القدرات التي تمكن من إنتاج فكرة جديده، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية(عمر، محمد، 2017)، ويشير الإبداع إلى ثلاثة أمور هي: أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها، والإبداع عمل واعٍ وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء، الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق(النعيمي وآخرون، 2016).

الاستباقية: (Pro-activeness)

هي توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة(الدليمي، 2018)، وقد ينتج عن الاستباقية إنشاء صورة المنظمة وسمعتها لدى زبائنها، والالتزامات المبكرة بالتكنولوجيا والمكونات ذات الأنماط الجديدة وقنوات التوزيع وما إلى ذلك، ويبقى زبائن المرة الأولى مخلصين بشكل قوي للمنظمة الرائدة، ويشكل التحرك هجوماً وقائياً يجعل التقليد أمراً صعباً أو غير محتمل(زغمار، 2017).

المخاطرة: (Risk-taking)

توضح درجة استعداد المنظمة لتتحمل كلفة الخسارة الممكن حدوثها نتيجة الدخول في مجالات أو استثمارات تتصف بالغموض او بحالة من عدم التأكد من نتائج النجاح لتحقيق النمو السريع والمربح(الحميري، خليل، 2018)، وتشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، والتي قد تنطوي علي الاستثمار في التكنولوجيا أو الدخول إلى اسواق غير معروفة أو مجربة مسبقاً بالإضافة الي المخاطرة المالية التي قد

تصيب الشركة(البوعينين، 2018)، وهنالك ثلاث أنواع من المخاطرة تواجه المنظمات هي: مخاطرة العمل، المخاطرة المالية، المخاطرة الشخصية(الحكيم، علي، 2017).

الاستقلالية:(Autonomy)

تعني الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل من خلال تشجيعهم على ممارسة إبداعاتهم عن طريق طرح الأفكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرجوة منها(اسماعيل وآخرون، 2017)، وهي إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وبصورة مختلفة عن الآخرين(وهابي، 2017).

التنافسية:(Competitiveness)

تعني رغبة المنظمة في تحديد المنافسين لها بشكل مستمر والتغلب عليه مع استغلال جميع فرص الأعمال قبل المنافسين(المختار، 2018)، تعني تحدي المنافسين بشكل مكثف وإعادة النظر في قواعد المنافسة وتحقيق ميزة الدخول للسوق وتمكين المؤسسة من الحصول على حصتها في السوق والتفوق على المنافسين (المتيوتي، الحيالي، 2017).

مفهوم الأداء المستدام: (Sustainable performance)

ظهرت خلال السنوات السابقة بوادر توجهات جديدة تركز على العمل بصورة طوعية على تكامل السياسات البيئية والاجتماعية والمالية، إلا أن المتغيرات المتسارعة في جميع نواحي الحياة جعلت من الصعب على إدارة الوحدات الاقتصادية مواكبة هذه التغيرات، لذا ظهر التوجه نحو الاهتمام بالاستدامة التي أصبحت محط اهتمام المجتمع بشكل متزايد، لذا اتجهت الوحدات الاقتصادية، ومنها المالية نحو الاهتمام بالاستدامة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية وجزء من أخلاقيات الأعمال التي تتبناه، من جهة أخرى فإن تهديدات العولمة والتشريعات الحكومية التي تهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية ولدت نوعاً جديداً من الضغط على الإدارة، وهذا يعني الدخول في مرحلة جديدة تتعلق بكيفية تحويل الوحدات الاقتصادية المالية إلى كيانات مستجيبة إجتماعياً وبيئياً وإقتصادياً والعمل على إشراك أصحاب المصالح بشكل أكبر وأكثر عمقاً(المسعودي، علي، 2016).

ويعرف الأداء المستدام على أنه قدرة المؤسسة على إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة بالمفهوم الواسع والمتمثلة في المساهمين، العاملين، الزبائن، الموردون، الحكومة، جمعيات حماية المستهلك، المدافعون عن

البيئة، عن طريق إدماج كل من البعد الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي (جربي، 2018)، وأشار إليه (عمران، 2018) بأنه الأداء الذي لا يقتصر على النتائج المالية، بل يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية حتى يكون مستديماً، وتتكون أبعاد الأداء المستدام من الأداء الاقتصادي ، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي(Saleh .K.E et al, 2018).

تتمثل فوائد الأداء المستدام في الأسباب الاستراتيجية حيث يسمح بقياس تأثير ونتائج المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة في الأجل المتوسط والطويل من خلال بناء مزايا تنافسية جديدة، وإعادة تنظيم المؤسسة، وتطوير العلامة التجارية للمؤسسة، كما أن مفهوم الأداء المستدام يهدف لتكميل مفاهيم الأداء التقني والأداء الاقتصادي (مروج، 2014).

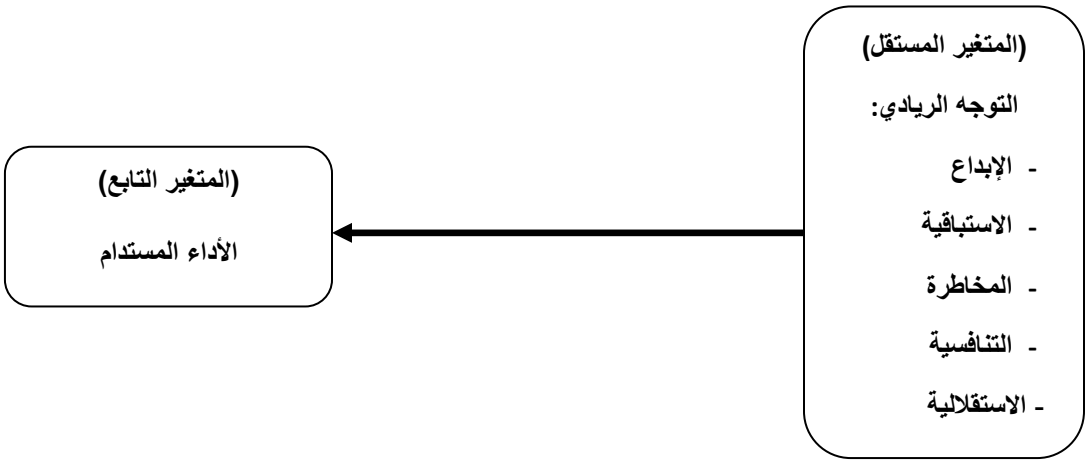
نظرية الموارد Resource Based View (RBV):

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية والاستجابة للمتغيرات في البيئات المحيطة بها. وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع، كذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدراتها الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ديناميكية المنافسة(البوعينين، 2018).

نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها ما بين متغيرات الدراسة وبناء نموذج الدراسة الواضح في الشكل رقم (1) أدناه.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثون، 2019.

فرضيات الدراسة:

العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام:

خلصت دراسة (Hoque .M, 2018) ودراسة (Fadda .N, 2018) الى أن هناك تأثير إيجابي للتوجه الريادي على أداء الشركات، واثبتت دراسة (Farooq .R, Vij .S, 2018) أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال، وأظهرت دراسة (الديرواي، 2017) أن ريادة المنظمات تؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمات، وكشفت دراسة (الذيابات، 2017) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتبني التوجه الريادي على الأداء التنظيمي، واوضحت دراسة (السوداني، شونة، 2017) أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي على الأداء، باستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثون عدم وجود دراسات تناولت العلاقة المباشرة بين التوجه الريادي والاداء المستدام ولكنها ربطت التوجه الريادي بالأداء الاقتصادي عموماً، **ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة إيجابية ما بين التوجه الريادي والأداء المستدام.**

وتتفرع منها الفروض التالية:

1. هنالك علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء المستدام.
2. هنالك علاقة إيجابية بين الاستباقية والأداء المستدام.
3. هنالك علاقة إيجابية بين اخذ المخاطر والأداء المستدام.
4. هنالك علاقة إيجابية بين الاستقلالية والأداء المستدام.
5. هنالك علاقة إيجابية بين التنافسية والأداء المستدام.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع البحث، والذي يهدف إلى وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التوجه الريادي كمتغير مستقل، الأداء المستدام كمتغير تابع، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانات وتم جمع البيانات الثانوية من خلال الدوريات والأوراق العلمية. كما اعتمدت هذه الدراسة على مقاييس تم استخدامها في دراسات سابقة، وتم إدخال بعض التعديلات المناسبة عليها لكي تتناسب مع طبيعتها، فيما يتعلق بقياس التوجه الريادي فقد تم على مقياس يتضمن (25) عبارة مكونه من خمسة أبعاد وهي (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، التنافسية) (متعب، راضي، 2017)، (زغمار، 2017)، (حسن، كامل، 2016)، (فيحان، راضي، 2015)، (الغانم،2011)، أما الأداء المستدام فقد تم قياسه بالاعتماد على مقياس مكون من (15) عبارة وهذا المقياس تم تطويره بواسطة (جربي، 2018)، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للدراسة، تم توزيعها على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي في ولاية الخرطوم، تصميم الاستبانة وفق مقياس لكرت الخماسي والذي يتراوح ما بين (موافق بشدة = 5 الى غير موافق بشدة =1)، وتم مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين المتغيرات، وتم عرض الاستبانة علي عدد من المحكمين، وقد أعتبر الباحثون الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوي لأداة الدراسة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية، ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم وتم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، وتم توزيع (226) استبانة على المؤسسات المبحوثة وتم استرداد (216) استبانة جميعها صالحة للتحليل بنسبة استجابة

بلغت (95.58%)، أعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

تحليل البيانات:

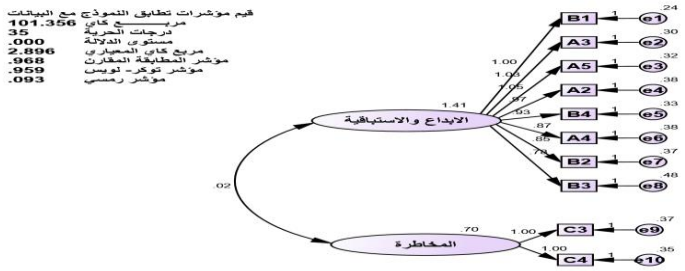
احتوت البيانات الأساسية على خمسة عناصر كمتغيرات تحكمية وهي عمر الشركة: حيث بلغت نسبة توزيع أفراد العينة الفئة 10 أقل من20 (32.4%) وتليها اقل من 10 بنسبة (24.2%) ثم الفئة 20 أقل من 30 نسبة (21.5%) والفئة 40 فاكثر بنسبة (13.7%) والفئة 30 أقل من 40 بنسبة (8.2%). طبيعة الخدمة المقدمة: حيث بلغت نسبة الخدمة صحية (32.4%) تليها مصرفية بنسبة (18.3%) ثم تأمين بنسبة (14.6%) وفندقية بنسبة (10.5%) وطيران بنسبة (9.6%) وصرافات وتحويلات بنسبة (7.3%)، وتعليمية بنسبة (4.6%)، واخيراً اتصالات بنسبة (2.7%). حجم الشركة: فقد أوضح التحليل أن الفئة 200 فاكثر بلغت نسبة (32.0%)، والفئة اقل من 50 بلغت (30.1%)، ثم الفئة 50 أقل من 100 بلغت نسبة (16.4%) والفئة 100 أقل من 150 بنسبة (11.9%) والفئة 150 أقل من 200 بلغت نسبة (9.6%). ملكية الشركة: بلغت نسبة قطاع خاص محلي (69.4%)، تليها قطاع خاص مشترك بنسبة (21.0%)، وقطاع خاص أجنبي بنسبة (9.6%). عدد المنافسين: فقد تبين أن الفئة 20 فأكثر بلغت نسبة (45.2%)، والفئة اقل من 5 بلغت (22.8%)، والفئة 5 أقل من10 بنسبة (16.9%)، والفئة 10 أقل من 15 بنسبة (9.1%)، والفئة 15 أقل من 20 بنسبة (5.9%).

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب إحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (Spss) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي تم التحليل لكل متغير على حده، وأيضا لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس

والتي يتم بناءها على ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي من خلال البرنامج الإحصائي (AMOS v23) واتضح من التحليل أن المؤسسات الخدمية تهتم بالتوجه الريادي، وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (التوجه الريادي) أنه تم حذف بعدي التنافسية والاستقلالية، وتم دمج بعدي الإبداع والاستباقية في بعد واحد. وبعد مراجعة الادبيات السابقة وعبارات الاستبانة للتوجه الريادي اتضح أن البعدين المندمجين من التوجه الريادي يمكن أن يطلق عليهم (الإبداع والاستباقية)، وهو ما يتفق مع دراسة (فضل، 2015)، وذلك كما هو موضح في نموذج الدراسة المعدل في الشكل رقم (2) أدناه.

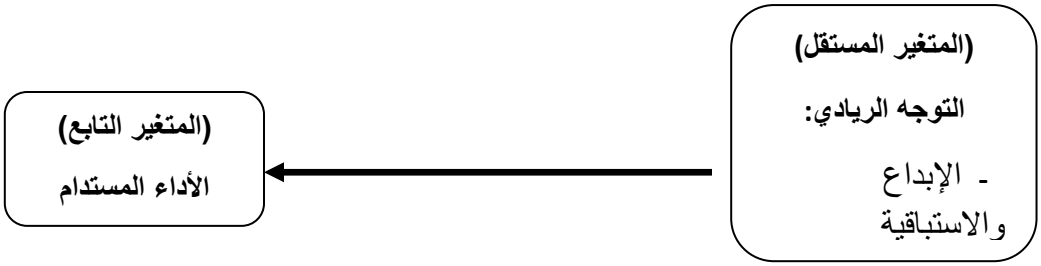
الشكل رقم (2): التحليل الاستكشافي للمتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

نموذج الدراسة المعدل:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة المعدل



المصدر: إعداد الباحثون، 2019.

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصداقية من(0.50- 0.60) تكفي وأن زيادة المصداقية لأكثر من 0.80 ربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

ويلاحظ في الجدول رقم (3) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة أعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، مرتبة حسب الأهمية النسبة.

الجدول رقم (2): معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان (حجم العينة :216)

نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	الإبداع والاستباقية	8	.960	1.14	2.25	2=%0.45
	المخاطرة	2	.796	0.94	3.22	1=%0.64
تابع	الأداء المستدام	11	.938	0.97	2.37	1=%0.47

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

اختبار فرضيات الدراسة:

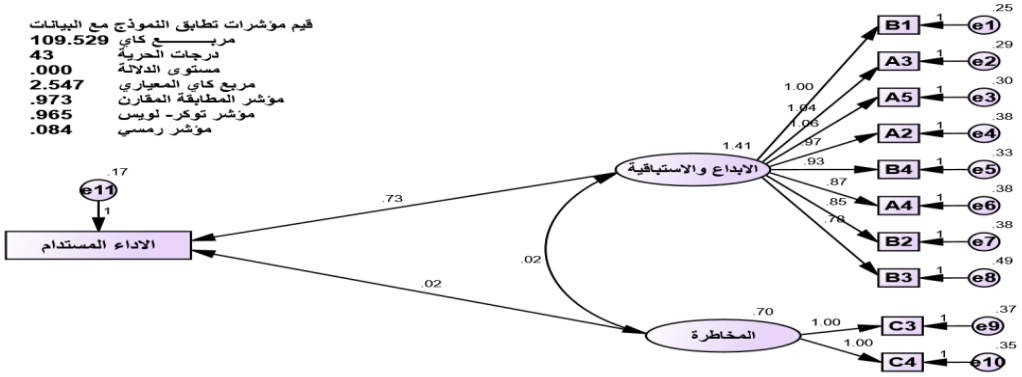
اعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب.

تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات أو أكثر من المتغيرات المستقلة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب الإنحدار المتعدد والتحليل العاملي.

الفرضية الرئيسية: العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

شكل رقم (4): العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

جدول رقم (3): المسار من التوجه الريادي إلى الأداء المستدام (Estimate)

العلاقات			Estimates	S.E	CR	P	النتيجة
الإبداع والاستباقية	<---	الأداء المستدام	.732	.032	22.647	***	دعمت
المخاطرة	<---	الأداء المستدام	.017	.040	.427	.669	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

مناقشة نتائج الفرضيات:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء المستدام للمؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم وبعد تحليل المسار الذي أُجري بهدف اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جزئية بين التوجه الريادي والأداء المستدام، حيث أن المسار من الإبداع والاستباقية إلى الأداء المستدام يساوي (0.732) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000)، وأيضا المسار من المخاطرة إلى الأداء المستدام يساوي (0.017) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.669).

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة جزئية بين أبعاد التوجه الريادي (الإبداع والاستباقية، المخاطرة) والأداء المستدام، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والاستباقية والأداء المستدام، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (السوداني، شونة، 2017) التي توصلت إلى أن التوجه الريادي بأبعاده (توجه الابتكار، الاستباقي، العدائي) له تأثير إيجابي في أداء مصرف الخليج التجاري وان التوجه الريادي قادر على تحقيق النجاح للمصارف المبحوثة من خلال تحسين أدائها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتفق أيضا مع دراسة (الساير، 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي ببعد الاستباقية في الميزة التنافسية، وتختلف مع دراسة (البوعينين، 2018) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الابتكار والمبادرة والأداء التشغيلي، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة إيجابية بين المخاطرة والأداء المستدام، التي تتفق مع دراسة (البوعينين، 2018) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والأداء الاستراتيجي، وتختلف مع دراسة (الطائي، 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية لكل من الاستراتيجيات الريادية ببعد المخاطرة على الميزة التنافسية المستدامة، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة الدراسة المتمثلة في ثقافة وسياسات المؤسسات بالدول المتقدمة، كما أن إدراك ووعي المؤسسات للتوجه الريادي في تلك الدول يختلف تماماً عن الدول النامية، ومن هنا يمكن تبرير نتائج الدراسة إلى أن التوجه الريادي لا يؤثر مباشرة على الأداء المستدام إلا بوجود متغير آخر (وسيط أو معدل) يقوي العلاقة.

المضامين النظرية والتطبيقية للدراسة:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة التوجه الريادي والأداء المستدام، وتأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به التوجه الريادي على الأداء المستدام في المؤسسات الخدمية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة جزئية بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

تبين هذه الدراسة أن على متخذي القرار بالمؤسسات ضرورة فهم التوجه الريادي باعتباره من الأدوات والاستراتيجيات التي تمكنها من فحص البيئة الخارجية وتحليل عواملها المتداخلة ودراسة مستويات المنافسة التي تعيشها لغرض تطوير قدراتهم ومهاراتهم لمواجهة الظروف المستجدة والقيام بالتغيرات اللازمة للتفوق على المنافسين، وضرورة تبنى مواقف استباقية لتحقيق أقصى قدر ممكن لإستغلال الفرص المتوفرة, والأخذ بعين الاعتبار المخاطر المالية والتسويقية في دعم الخطط الجديدة، وزيادة وعي المديرين بأهمية التوجه الريادي للمؤسسات الخدمية والذي بدوره يعطيها القدرة على اكتشاف واغتنام الفرص على نحو استباقي وابتكار خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية بما يعزز أدائها ويقودها إلى البقاء والاستدامة.

وبناءً على ما تقدم من نتائج اقترحت الدراسة على المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة بضرورة فهم التوجه الريادي باعتباره من الأدوات والاستراتيجيات لدورة الهام في استدامة الأداء، وكذلك زيادة وعيهم بأهمية التوجه الريادي والذي يعد مورداً رئيسياً غير قابل للتقليد في المنظمات يمكنها من الاستدامة في أدائها واكتسابها ميزة تنافسية كما أشارت نظرية المنشأة القائمة على الموارد.

محددات الدراسة:

أُجريت الدراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم فقط، ولم تشمل المؤسسات في القطاعات الأخرى وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع القطاعات الأخرى، تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الاسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوثين بالإجابة على الأسئلة حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقا، كما لم تتناول الدراسة متغيرات أخرى كمتغير وسيط ومتغير معدل أو متغيرات تحكمية والتي من المحتمل أن تكون لها تأثير على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

المراجع:

المراجع العربية:

1. اسماعيل وآخرون، جكر مصطفي، (2017). رأس المال البشري ودورة في تحقيق متطلبات الريادة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة زاخو، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج (5)، عدد (1)، 167-184.

2. البنوان، مشاري عبدالقادر، (2011). أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت دراسة تطبيقية من وجهة نظر الأفراد العاملين في الشركات الحاضنة والممولة للمشاريع الصغيرة، رسالة منشورة، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 1-109.

3. البوعينين وآخرون، محمد عيسى، (2018). أثر التوجه الريادي على الأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية، مجلة الدراسات العليا- جامعة النيلين، مج (1)، عدد (42)، ص 157- 174.

4.التميمي، رافت عواد موسى، (2016). التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورهما في تحقيق التمايز بأداء الاعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (18)، عدد (2)، 39-58.

5.جاسم، ارشد عبد الامير، (2018)، دور الريادة والتفكير الريادي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية على عينة من مسؤولي مصارف القطاع الخاص العراقي في محافظة النجف الاشرف، مجلة آداب الكوفة، مج (1)، عدد (36)، 293-338.

6. جربي، عبد الحكيم، (2018). دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 1-318.

7. الحشوش، عبد الله إبراهيم، (2018). واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مج (15)، عدد (57)، 107-131.

8. الحكيم، ليث علي، علي، احمد راضي محمد، (2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات-المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (14)، عدد (2)، 47-86.

9. الحميري، بشار عباس، خليل، محمد جاسم، (2018). علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادية المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (10)، عدد (3)، 92-120.

10. الدليمي، عمر ياسين محمد الساير، (2018). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (55)، 50-66.

11. الديراوي، ايمن حسن، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، مجلة IUGJEBS، مج (25)، عدد (3)، 76-98

12.الذيابات، بسام فتحي، (2017). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لإختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (25)، عدد (2)، 157-176,

13. زغمار، سلمى، (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنه-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 1-151.

14. الساير، عمر ياسين محمد، (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (51)، 423-447.

15. السوداني، علي موات صيهود، شونة، حسام حمدان، (2017). دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري – بحث تطبيقي-، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (9)، عدد (20)، 159-181.

16. الشواهين، ابراهيم فالح ابراهيم، (2017). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الرسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 1-119.

17. الطائي، احمد هادي طالب، (2016). دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية على شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (8)، عدد (4)، 136-162.

18. عبدالرحمن، ئاڤیستا طه، (2017). دور أبعاد المعرفة المالية في تحقيق الريادة المصرفية دراسة استطلاعية لآراء مديري عينة من المصارف الأهلية في أربيل، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مج (6)، عدد (4)، 178-197.

19. العزاوي, شفاء محمد علي، محسن، زيد حضير،(2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي _ بحث ميداني في عدد من كميات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (9)، عدد (18)، 276-314.

20. عمارة، منى، (2019). قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقاً لمبادرة التقارير العالمية-GRI- دراسة حالة مستشفى طب العيون- الجلفة-، رسالة منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 1-115.

21. عمر، محمد عبدالرحمن، محمد، روش ابراهيم، (2017). عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، مج (6)، عدد (2)، 137-156.

22. عمران، العربي، (2018). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،1-88.

23. فرعون، محمد، (2017). الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، رسالة منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي – بالشلف- ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 1-234.

24. فضل، تيسير فضل سيد أحمد، بلل، صديق بلل إبراهيم، (2015). الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، رسالة منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 1-231.

25. كامل، سهاد برقي، حسن، هدى هادي، (2016). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/ العراق، 1-23.

26.المتيوتي، احمد محمد، الحالي، سارة عبد الفتاح، (2017). التوجه الريادي للقيادات الإدارية وأثره في تحسين عمليات الإنتاج دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (40)، عدد (111)، 116-129.

27. المختار، جمال عبد الله مخلف، (2018). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(1)، عدد(41)، 207-231.

28. مروج، محمد علي، (2014). دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000- 2012، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، 1-178.

29. مزهر، أسيل علي، ياسر، ياسر شاكر، (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينة من المدراء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج (14)، عدد (55)، 210-239.

30. المسعودي، حيدر علي، علي، هبة الله مصطفى،(2016)، استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (39)، عدد (109)، 195-211.

31. مليكة، سليماني، هواري، مغنية، (2018). دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي، والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للاقتصادي والتجارة، عدد (3)، 247-260.

32. النعيمي وآخرون، محمد عبد العال، (2016). أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (48)، 23-56.

33. وهابي، كلثوم، (2017). إدارة المعرفة ودورها في تحسين استراتيجية الرائد بالمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، عدد (8)، 95-111.

34. الياسري، أكرم محسن، كامل، سهاد برقي، (2013). أثر إستراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق)، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج (2)، عدد (8)، 92-113.

المراجع الاجنبية:

1. Monteiro, A.P., (2017). Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities', J. International Business and Entrepreneurship Development , 10(1), 3–20.

2. Arzubiaga .U et al, (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors, Journal of Business Venturing, 33(4), 455-469.

3. Fadda , N. (2018). "The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector", *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22-44.

4. Hoque . M, (2018). The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture ,International Journal of Data and Network Science, 2(9), 1-14.

5. Farooq .R, Vij .S, (2018). Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Mediating Role of Knowledge Management Orientation, j. Pacific Business Review International, 10(8), 174-183.

6. Jiang, W., et.al, (2018). Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective, Journal of Cleaner Production, (198), 1311-1323.

7. KUHL .M.R et.al, (2016). RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND SUSTAINABLE PERFORMANCE, International Journal of Innovation Management, 20(3), 1650047.

8. Stam .W, Elfring.T, (2017). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- And Extraindustry Social Capital, Journal of Academic Management, 51(1), 97-111.

9. Saleh .K.E, et.al, (2018). Sustainable Supply Chain Management Practices and Sustainability Performance in the Food Industry, The South East Asian Journal of Management , 12(1), 1-19.