

## العلاقة بين التوجه الريادي و الريادة المستدامة

بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية

أ.د. إحسان دهش جلاب

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

تاريخ استلام البحث: 2013/5/27 تاريخ قبول النشر: 2013/5/30

### المستخلص

يهتم البحث الحالي بالتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي (الإبداعية ، وتبني المخاطرة، والاستباقية) والريادة المستدامة (الريادة الاجتماعية، والريادة البيئية، والريادة الاقتصادية) في (178) مشروعاً متوسط وصغير الحجم في مركز مدينة الديوانية. لأجل ذلك صيغت ثلاث فرضيات اهتمت الأولى والثانية بالتحقق من صلاحية فقرات مقياس البحث للتعبير عن المتغيرات المراد قياسها، في حين اهتمت الفرضية الثالثة باختبار العلاقة بين هذه المتغيرات. ويقصد التأكد من صحة تلك الفرضيات اعتمد البحث على استمارة استبيان تم توزيعها على (178) من أصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم في مركز المدينة وبنسبة استجابة بلغت 60%. وباستعمال عدد من أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط Spearman، توصل البحث إلى الإقرار بوجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والريادة المستدامة. وأخيراً انتهى البحث بجملة من التوصيات لعل من أبرزها ضرورة إيلاء نشاطات البحث والتطوير المزيد من الاهتمام والعمل على تصميم النظم الإدارية بطريقة تزيد من مستوى الإبداعية في المنظمات.

### The relationship between entrepreneurial orientation and sustainable entrepreneurship: Field research in sample of SMEs in Al-Diwaniya city

Prof. Ihssan D. Chalab (Ph.D.)

Al-Qadisiyah University/College of administration and economics/Business administration department

### Abstract

This research concerned with identify the relationship between entrepreneurial orientation (innovativeness, risk taking, and Proactiveness) and sustainable entrepreneurship (social entrepreneurship, environmental entrepreneurship, and economic entrepreneurship) in (178) SMEs in the center of Al-Diwaniya city. For this purpose three hypotheses were formulated, the first two concerned with the validity of items for measuring the research variables. While the third hypothesis examined the relationship between entrepreneurial orientation and sustainable entrepreneurship. For testing the validity of these hypotheses questionnaire had been used that captures research variables dimensions. This questionnaire distributed on (178) of the owners of SMEs with response rate 60%. By using many of descriptive statistics, and Spearman correlation coefficient, the study results indicate that entrepreneurial orientation has positive relationship with sustainable entrepreneurship. The research ends with many recommendations, one of which it is

important to improve the research and development activities and design managerial systems for increase innovative level in local organizations.

### أولاً: الجانب النظري للبحث

#### 1- التوجه الريادي: مراجعة تاريخية ومفهوم

يرى (Todorovic et al.,2011:357) إن مصطلح التوجه الريادي قد قدم لأول مرة من قبل Lumpkin and Dess (1996) بالاستفادة من أفكار Miller(1983); Covin and Slevin(1989). أما (Lee et al.,2011:2) فيعتقد إن Miller(1983) هو أول من قدم مصطلح التوجه الريادي عندما استعمل الاستباقية والإبداع وتبني المخاطرة لقياس الريادة ، وان Covin and Slevin(1989) قد توسعا في مناقشة التوجه الريادي ،في مقالة لهما نشرت في مجلة الإدارة الإستراتيجية تحت عنوان (الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الصغيرة في البيئة العدائية والمعتدلة)، عندما طرحا مفهوم البوستر الاستراتيجي الريادي Entrepreneurial strategic poster في إشارة إلى إن المنظمة تصبح ريادية إذا كانت استباقية ومبدعة ومتبينة للمخاطرة.

ومن وجهة نظر البحث الحالي يمكن القول إن فكرة التوجه الريادي أُشيرَ لها من قبل Miller(1983) إلا انه كمصطلح أشار له Lumpkin and Dess (1996) بشكل واضح وصريح.

ومهما كانت الجهة التي قدمت مفهوم التوجه الريادي فان المحاولات ما تزال مستمرة باتجاه تحديد المقصود منه منذ أن تم تقديمه وحتى وقت قريب وهذا ما يعكسه الجدول (1).

#### الجدول (1)

#### مفهوم التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم	المصدر	ت
المدى الذي يميل فيه مديرو الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط، وتقضيل التغيير، والإبداعية، والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى بقصد الحصول على الميزة التنافسية.	(Covin&Slevin, 1988: 218)	1
نزوع الإدارة العليا في المنظمة لتحمل المخاطرة المحسوبة والإبداعية والتركيز على الاستباقية.	(Morris & Paul ,1989:41)	2
عمليات وممارسات ونشاطات اتخاذ القرار المؤدية إلى إيجاد مشروع جديد.	Lumpkin&Dess,1996:136; Kroeger,2007:4-5	3
أساس للبدء بتميز الفرص وتنمية الإبداعية في المنظمة.	(Lassen,2007:124)	4
صيغة من صيغ التوجه الاستراتيجي بموجها تصبح الريادة هي المنطق السائد.	(Rizzo,2009:27)	5
رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والإبداعية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية.	(Tang et al.,2009:182)	6
عملية يتمكن من خلالها الفرد أو المجموعة من خلق منظمة جديدة أو التجديد أو الإبداع ضمن منظّمته الحالية.	(Salaran&Martitz,2009:265)	7
المدى الذي تعتقد فيه المنظمات الإبداعية والاستباقية والكيفية التي تركز فيها تلك المفاهيم في عمليات الأعمال فيها.	(Luke,2009:12-13)	8
عمليات المنظمة ذات الصلة بالدخول إلى أسواق جديدة والممارسات وأنماط اتخاذ القرار المستعملة في بلوغ الأهداف الريادية.	(Short et al.,2009:177)	9
عملية تنظيمية حرجة تساهم في بقاء المنظمة والأداء.	(Tajeddini,2010:222)	10
إستراتيجية الإدارة العليا المتصلة بالإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة.	(Fairoz et al.,2010:36)	11
عمليات صياغة الإستراتيجية والأنماط التي تتبناها المنظمة في نشاطاتها الريادية.	Chen et al.,2011:703); (Huang et al.,2011:3049)	12
العملية، والممارسة، والفلسفة، واتخاذ القرار التي تؤدي جميعاً إلى الدخول المبكر للأسواق.	Madhoushi et al.,2011:310-) ( 311 ;Reulink,2012:43)	13
ميل الفرد إلى الانخراط في السلوكيات الإبداعية والاستباقية وتحفيز المخاطرة للازمة لبدء مغامرة جديدة.	(Kimuli,2011:2-3)	14

15	(Todorovic,2011:357)	خاصية على مستوى المنظمة تمثل منظور عن الريادة والإبداعية المنعكستين عبر عمليات المنظمة وثقافتها.
16	(Yu,2012:1713)	التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يتكون من أنماط اتخاذ القرار، والطرائق، والممارسات التي توصف بأنها هجومية، ومبدعة، واستباقية، ومحبذة للمخاطرة، والاستقلالية.
17	Zellweger&Sieger,2012:68	مكون أساس للريادة على مستوى المنظمة.
18	(Ağca,2012:16)	مصطلح يصف النشاطات الريادية في المنظمات.
19	Al-Dhaafri&Yusoff,2013:74	طرائق، وممارسات، وعملية، واتخاذ قرار، وفلسفة عملياتية تستعملها الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي.

من ملاحظة الجدول (1) يتبين إن التوجه الريادي يمثل صيغة ذات طبيعة ريادية تعتمد عليها المنظمة في بلوغ أهدافها، وهذه الصيغة قد تكون بهيئة ممارسة أو عملية أو فلسفة إدارية أو نمط إداري.

## 2- أبعاد التوجه الريادي

للتوجه الريادي أبعاد متعددة أوردها الباحثون وفقاً لتوجهاتهم الفكرية والبحثية، والجدول (2) يعرض ما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر في هذا الصدد.

### الجدول (2)

#### أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الإبداعية <sup>1</sup>	تنبني المخاطرة	الاستباقية	المستقبل	الاستقلالية	التنافسية	التجدد الاستراتيجي	مركز الضبط	المشروع الجديد
Miller,1983	*	*	*						
Covin&Slevin,1988	*	*	*						
Lumpkin&Dess,1996	*	*	*		*	*			
Harms&Ehrmann,2001	*	*	*						
Swierezek&Ha,2003	*	*	*						
Stetz et al.,2004	*	*	*	*					
Stam&Elfring,2006	*	*	*	*					
Kroeger,2007	*	*	*	*					
Salaran&Maritz,2009	*	*	*	*	*	*	*		
Tang et al.,2009	*	*	*	*					
Fairoz et al.,2010	*	*	*	*					
Weismeir-Sammer,2011	*	*	*	*					
Lee et al.,2011	*	*	*	*	*	*			
Kimuli,2011	*	*	*	*	*	*			
Sokolova,2011	*	*	*	*	*	*			
Zellweger&Sieger,2012	*	*	*	*	*	*			
Mungai&Ogot,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	
Ağca et al.,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tajeddini&Mueller,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Reulink,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	18	20	17	1	6	7	2	1	1
النسبة المئوية	90%	100%	85%	5%	30%	35%	10%	5%	5%

يلاحظ من الجدول (2) الآتي:

- ◀ إن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي يجب أن تمتلك كل أو بعض أبعاد التوجه الريادي الواردة في الجدول أعلاه وإن اختلفت في مستويات امتلاكها.
- ◀ إن هناك ثلاثة أبعاد حازت على أعلى نسب اتفاق وهي: الإبداعية أو الإبداع، وتبني المخاطرة، والاستباقية. وسيستعمل البحث الحالي هذه الأبعاد للتعبير عن التوجه الريادي في الجانب العملي. والآتي الشرح الموجز لأي منها:-

<sup>1</sup> لم يميز بعض الباحثين بين الإبداع والإبداعية كبعد من أبعاد التوجه الريادي انظر مثلاً (Kimuli,2011).

**3- الإبداعية Innovativeness**

توصل (Eris et al.,2012:82) عبر مراجعته لعدد من الدراسات لاسيما ( Han et al., 2004; Berthon vd,1999; Berthon et al.,1998 ) إلى انه من الصعب وضع حدود فاصلة بين الإبداع Innovation، والإبداعية Innovativeness، والتوجه الإبداعي Innovation orientation و القابلية الإبداعية Innovation capacity. وقد انعكس هذا الغموض في المفاهيم التي قدمها الباحثون لمفهوم الإبداعية وهو ما يتضح من النظر في الجدول(3).

**الجدول(3)****مفهوم الإبداعية من وجهة نظر بعض الباحثين**

ت	المصدر	المفهوم
1	Lumpkin&Dess,1996:142 ;Thoumrunroje&Tansuhaj,2005:59 ;Sokolova,2011:31	ميل المنظمة إلى الانخراط في التجريب ودعم الأفكار الجديدة والعمليات الابتكارية التي قد ينتج عنها تقديم سلع وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية جديدة.
2	Lado&Voziki,1996:55	عملية يمكن بواسطتها تخلق الثروة لاسيما عندما تكون هياكل الأسواق الحالية مشتتة عبر تقديم سلع وخدمات جديدة تجعل من المنظمات الجديدة في حالة نمو.
3	Sciascia et al.,2006:23	الميل الداعم للأفكار الجديدة والتجارب الجديدة والعمليات المبدعة ومغادرة الممارسات الحالية.
4	Kroeger,2007:20	ملاحقة الحول الابتكارية وغير المسبوقة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص التي تواجه المنظمة.
5	Zimmerer&Scarborough,2008:43	القدرة على تطبيق الحول الابتكارية للمشكلات والفرص لتعزيز وإثراء حياة الأفراد.
6	Baoshan et al.,2009:263	استعمال الخيال المفعم بالحيوية للوصول إلى الأفكار الجديدة.
7	Piechowski,2010:11	تقديم شيء ما جديد للمنظمة كمنتج أو العملية أو التكنولوجيا أو الإستراتيجية أو الممارسات الإدارية.
8	Sanyang&Huang,2010:318	توليد وتطبيق الأفكار الإبداعية.
9	Mullins,2010:802	القدرة على تنشئة واستعمال الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة وتسخيرها لخدمة الحياة.
10	Nehete,2011:5516	الرغبة في دعم الابتكار والتجريب.
11	Chen et al.,2011:704	القدرة على تصور وتنفيذ الأفكار والطرائق الجديدة التي قد ينتج عنها سلع وخدمات وعمليات جديدة.
12	Tang et al.,2012:87	شيء ما يترعرع في البلدان ذات الاقتصاديات المتطورة ويصدر إلى البلدان ذات الاقتصاديات الأقل تطوراً.
13	Kim et al.,2013:145	المدى الذي تبحث فيه المنظمة عن الأفكار الإبداعية وتكون مستعدة لتبنيها.

يلاحظ من تمعن النظر في الجدول(3) إن بعض وجهات النظر المطروحة جاءت معبرة عن الإبداعية ضمن طبيعة عملية الإبداع في السياق التقليدي بوصفها عملية تبني فكرة أو سلوك أو ممارسة جديدة للمنظمة، في حين إن البعض الآخر من وجهات النظر تناول الإبداعية ضمن سياق الريادة بوصفها عملية تحديد الفرص واستثمارها بطريقة تساهم في تقديم سلع وخدمات وممارسات إدارية جديدة وعلى النحو الذي لم ينتبه إليه المنافسون في السوق. ومن وجهة نظر البحث الحالي فإن الإبداعية تمثل توليد الإبداع ووضعه موضع التطبيق لخدمة الأهداف المنشودة.

**4-تبني المخاطرة Risk taking**

يعد تبني المخاطرة الصفة الرئيسة للريادي والريادة منذ أن استعملت الريادة لأول مرة من قبل French Cantillon عام 1734م (Agca et al.,2012:18)، وبدورها تكاد أن تجمع معظم الدراسات ذات الصلة على إن نظم المنظمة (لاسيما نظم المكافأة) التي تشجع على تبني

المخاطرة والإبداع لها تأثير كبير في ميل الأفراد للتصرف بطريقة ريادية ( Goodale et al.,2011:119). وبذلك فإن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تبني الثقة من خلال تشجيع الإبداع وتبني المخاطرة المحسوبة بدلاً من استعمال العقاب (Timmons,1999:525). وبدوره فإن الفرد الريادي سيكون راعياً في المجازفة وتجريب المشاريع الجديدة التي تحمل بين ثناياها جانباً كبيراً من عدم التأكد وهو يخصص معظم موارده لذلك، انظر الجدول (5).

## الجدول (5)

مفهوم تبني المخاطرة من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Thoumrunroje&Tansuhaj,2005:59	رغبة المنظمة في تخصيص الموارد المهمة لاستثمار الفرص ذات احتمال الفشل المحسوب.
2	Sciascia et al.,2006:23 ;Zellweger &Sieger,2012:69	الرغبة في تخصيص كمية كبيرة من الموارد للمشاريع التي تتصف بنتائج ذات عدم تأكد مرتفع.
3	Kroeger,2007:20	المدى الذي ترغب فيه المنظمة بشكل كبير المجازفة بمواردها.
4	Sanyang&Huang,2010:318	الرغبة في تبني المخاطرة المرتبطة بعدم التأكد.
5	Nehete et al.,2011:5516	الميل إلى السلوكيات الغامضة كالأستثمار في الأسواق غير المعلومة.
6	Kimuli,2011:18	الرغبة في استثمار الموارد في فرص الأعمال ذات احتمال الفشل المكلف.
7	Sokolova,2011:32	رغبة المنظمة في الانخراط في المشاريع الخطرة والاستعداد لتخصيص الموارد المهمة في مشاريع ذات عوائد مجهولة.
8	Ağca,2012:19	احتمالية الخسارة.
9	Mungai&Ogot,2012:177	الرغبة في تخصيص الموارد المهمة على بعض الفرص غير المؤكدة.

إن إمعان النظر في الجدول (5) من شأنه أن يعطي تصوراً بأن تبني المخاطرة يمثل رغبة جهة ما بالتوجه نحو المشاريع الجديدة التي لم يسبقها إليها احد من قبل وهذا التوجه يكون مصحوباً بتخصيص الموارد<sup>2</sup> المهمة لإنجاز تلك المشاريع والحصول على العائد المطلوب.

## 5- الاستباقية Proactiveness

تعد الاستباقية العامل الأساس والمؤثر في تشجيع الأبعاد الأخرى للتوجه الريادي (الإبداع وتبني المخاطرة). وان المنظمات التي تظهر السلوك الاستباقي العالي تمتلك حظاً وثيراً في خلق الفرص البيئية الأمر الذي سيمكن مثل هذه المنظمات من الإبداع وتبني المخاطرة وبالتالي استثمار تلك الفرص (Tang et al.,2009:182-183). والجدول (4) يوضح ما تيسر الحصول عليه من وجهات نظر بصد ما تعنيه الاستباقية.

## الجدول (4)

مفهوم الاستباقية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	Lumpkin&Dess,1996:146	تولي زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها والمشاركة في الأسواق الواعدة.
2	Lumpkin&Dess,2001:431	البحث عن الفرصة أي تبني المنظور الاستكشافي بما في ذلك تقديم منتجات جديدة قبل تقديمها من قبل المنافسين والتصرف على أساس استشعار المستقبل لخلق البيئة وتغييرها وتشكيلها.
3	Sciascia et al.,2006:23	الميل إلى التوقع والتصرف على أساس حاجات السوق المستقبلية.
4	Kroeger,2007:20; Fairoz et al.,2010:36	المدى الذي تكون فيه المنظمة قائدة أو تابعة.
5	Tang et al.,2009:182	عنصر أساس وحرص لتشجيع وتمكين الأبعاد الأخرى للتوجه الاستراتيجي.
6	Piechowski,2010:12	بعد سلوكي يساعد على خدمة السوق من قبل المنظمة والنمو في المستقبل.
7	Lee et al.,2011:5	تولي زمام المبادرة من خلال توقع الفرص الجديدة وملاحقتها وتوقع

<sup>2</sup> الموارد Resources هي شيء ما مادي أو غير مادي يمكن أن يتحول إلى سلعة أو عملية أو خدمة ذات قيمة اقتصادية (Syam,2010:1).

الأسواق الواعدة.		
البحث عن الفرصة وان تصبح منقب.	Nehete et al.,2011:5516	8
ميل المنظمة للتصرف بطريقة توقع الفرص المستقبلية.	Kimuli,2011:16	9
الميل إلى التوقع المستمر لحاجات السوق المستقبلية والتصرف على أساسها.	Sokolova,2011:31	10
جهود المنظمة لتحديد حجم الفرص الجديدة.	Zellweger&Sieger,2012:70	11

يلاحظ مما ورد في أعلاه إن الاستباقية تشير إلى توقع المنظمة لاحتياجات ورغبات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها المنشودة.

## 6- الريادة المستدامة

حضيت الريادة المستدامة باهتمام كبير كظاهرة وكميدان بحثي أثناء الفترة القريبية الماضية (Majid and Koe,2012:293) لاسيما البحوث ذات الصلة بالريادة البيئية والريادة الاجتماعية (Hockerts and Wüstenhagen ,2010:481).

تقوم الريادة المستدامة، بوصفها خياراً استراتيجياً حرجاً للمدراء في عالم اليوم ( Miles et al., 2009:75)، على فكرة إن المنظمات قادرة على خلق القيمة الاجتماعية والثروة (Lourenco et al.,2012:5)، بالاستفادة من الأسس التي تقوم عليها فكرة الاستدامة Sustainability ومن ثم التنمية المستدامة Sustainable development. فالاستدامة من جانبها أضحت اليوم مفهوم واسع الانتشار عالمياً يهتم بالقضايا الدولية الساخنة والجوانب ذات الصلة باستهلاك الموارد الطبيعية (Dickson and Arcodia,2010:236) عبر اهتمامها بتلبية حاجات الجيل الحالي دون التأثير على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (WCED,1987:54)، وذلك من خلال الاهتمام بخمسة جوانب هي (Wessely , 2011:211):

- الجانب الاقتصادي: أي توليد الثروة وفرص التوظيف وتدعيم مظاهر الحياة المادية.
  - الجانب السياسي: أي الاستقرار السياسي والأمان والضمان وحقوق الإنسان.
  - الجانب الاجتماعي: أي البنية السليمة للمجتمع المحلي من خلال الاهتمام بالتعليم والصحة والتغذية والحماية.
  - الجانب الثقافي: أي الاعتراف بالتقاليد وبالإرث الثقافي واحترامهما فضلاً عن دعم الهوية الثقافية.
  - الجانب البيئي: أي تمييز أهمية المحافظة على جميع أنواع الموارد الطبيعية وزيادة الاهتمام بالوعي البيئي.
- أما التنمية المستدامة<sup>3</sup> فقد نشأت كمفهوم مؤثر على مستوى الأعمال والسياسة يقوم على وجود حاجة ملحة للتحويل الجذري نحو تقليل الأضرار البيئية والتأثيرات الاجتماعية الناجمة عن ممارسات الأعمال الحالية التي لا تحمل صفة الاستدامة (Hall et al.,2010:439). وتأسيساً على ما تقدم فقد اجتهد الباحثون في توضيح ما يعنيه مصطلح الريادة المستدامة وهو ما يتضح من الجدول (6).

### الجدول (6)

مفهوم الريادة المستدامة من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Timmons,1994:48)	نشاط إنساني يخلق الثروة من خلال ملاحقة الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة، وامتلاك رؤية وشغف والتزام بقيادة الآخرين لبلوغ تلك الرؤية، وأخيراً تحمل المخاطرة المحسوبة.
2	(Schaper&Volery,2001:12)	مبادرة مستقلة Independent initiative تمتد المجتمع بقيمة مضافة مقرونة بأفكار أعمال جديدة، رؤية للنمو، والتزام بالإبداع، وتحديد الموارد

<sup>3</sup> ظهر مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في مؤتمر للأمم المتحدة حول البيئة البشرية عقد عام 1972م.

الأساسية، وحاجة مهينة لبلوغ النجاح.		
سلوك إبداعي لفرد أو منظمة تعمل في قطاع خاص، إذ ينظر إلى الجوانب الاجتماعية والبيئية كهدف رئيس وميزة تنافسية.	(Gerlach,2003:3)	3
تحديد الإبداع المستدام وتنفيذه إما من خلال إيجابا داو إعادة توجيه جذرية لنماذج الأعمال الحالية للمنظمة لبلوغ الأهداف البيئية والاجتماعية.	(Hockerts,2003:50)	4
التزام مستمر من جانب المنظمة على التصرف الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تحسين جودة حياة العمل، والعوائل، والمجتمع المحلي والدولي، والأجيال المستقبلية.	Crals&Verecek,2004:2; ) Crals&Verecek,2005:1;Basu et al. (,2009:71; Muda et al.,2011:277	5
قيادة المنظمة للوصول إلى خيارات متوازنة بين الربح والأفراد والأرض.	(Masurel,2007:191)	6
تفحص الكيفية التي يتم بموجبها تحويل الفرص إلى سلع وخدمات حالية ومستقبلية من خلال اكتشافها وخلقها واستثمارها وتحديد الجهة القائمة بذلك وما هي النتائج الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والبيئية التي تترتب على ذلك.	(Cohen&Winn,2007:35)	7
عملية اكتشاف وتقييم واستثمار الفرص الاقتصادية المتاحة في السوق الفاصرة التي تعوزها الاستدامة بما فيها الاستدامة البيئية.	Dean&McMullen,2007:58; ) (Matthews&Senyard,2010:904	8
عملية خلق مشروع يربط النشاطات الريادية مع القيمة التي تخلقها المنظمات وبالطريقة التي تساهم في التنمية المستدامة للنظام الاجتماعي البيئي.	(Parrish,2007:8)	9
حصول المنظمات على الأرباح الوفيرة مع سعيها لبلوغ أهداف بيئية واجتماعية معينة وبطريقة متوازنة.	(Choi&Gray,2008:559)	10
صيغة Form موجهة شخصياً وسوقياً وإبداعياً تساهم في خلق القيمة من خلال الإبداعات والمنتجات المفيدة اجتماعياً أو بيئياً وعلى النحو الذي يتجاوز مرحلة تأسيس المنظمة.	(Schaltegger&Wagner,2008:32)	11
نشاطات مصممة لتضمين الإبداع في استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وعملياتها وتعريف أعمالها من خلال تسريع بعض مظاهر الاستدامة.	(Miles et al.,2009:68)	12
دمج الإدراك البيئي مع نشاطات الأعمال بدافع توجيه أساس التنمية الاقتصادية نحو أساس صديق للبيئة.	Gibbs,2009:65)	13
الريادة من أجل التنمية المستدامة.	(Kuckertz&Wagner,2010:525)	14
اكتشاف واستثمار الفرص الاقتصادية الناجمة عن عدم توازن السوق والتي تحول قطاع معين باتجاه حالة الاستدامة البيئية والاجتماعية.	Hockerts&Wüstenhagen,2010:482	15
نشاطات ريادية هادفة إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.	(Kuckertz&Wagner,2010:525)	16
اكتشاف الفرص وخلقها وتقييمها واستثمارها لتوفير سلع وخدمات مستقبلية تتناغم مع أهداف التنمية المستدامة.	Pacheco et al.,2010:471; ) (Lourenco et al.,2012:5	17
ريادة تغطي الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.	(Palma&Dobes,2010:1807)	18
رؤية المنظمة لوسائل استدامة الموارد مع هيمنة منطق استعمال الموارد البشرية والطبيعية بطريقة تعزز جودة أداء الوظائف وتحافظ عليها لأطول مدة ممكنة.	(Parrish,2010:511)	19
القدرة على استحضار السلع والخدمات والعمليات المستقبلية للحصول على الأرباح الاقتصادية وغير الاقتصادية لكل من الفرد والاقتصاد والمجتمع.	(Shepherd&Patzelt,2011:142)	20
مزيج من النمو الاقتصادي والاستقرار وفاعلية العرق البشري Effectiveness of the human race.	(Simi,2011:13)	21
قيادة المنظمة الصغيرة والمتوسطة الحجم لكي تصبح مبدعة وتساهم في خلق القيمة من خلال تنفيذ الممارسات الإدارية المستدامة.	(Spence et al.,2011:337)	22
أساس إدراك الإبداعات المستدامة في عموم السوق وتزويد المجتمع بالمنفعة.	(Schaltegger&Wager,2011:225)	23
عملية بموجبها يستطيع الريادي استثمار الفرص بطريقة إبداعية للحصول على العائد الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والجودة البيئية والوقاية الثقافية وعلى نحو متساوي.	(Majid&Koe,2012:300)	24
التزام مستمر من جانب المنظمة للتصرف بطريقة أخلاقية والمساهمة في التنمية الاقتصادية.	(Nowduri,2012:53)	25
تقديم سلع وخدمات وعمليات مبدعة، تهدف إلى حل مشكلة فشل السوق المتصلة بالاستدامة،تؤسس لتحويل الصناعة باتجاه الاستدامة.	(Bell&Stellingwerf,2012:17)	26

من ملاحظة الجدول (6) يتضح الآتي:

- ◀ إن المفاهيم التي حددها الباحثون للريادة المستدامة قد تمحورت حول عدد من الأسس لاسيما التركيز المتوازن على الجوانب الاجتماعية والبيئية، والعوائد الاقتصادية، والفشل في بلوغ حالة التوازن في السوق ، وتحويل الصناعة(القطاع) نحو الاستدامة.
- ◀ إن معظم المفاهيم قد ربطت بين الريادة المستدامة والإبداع. وهذا ما دفع (Masurel,2007:192) إلى القول بان الريادة المستدامة لا يمكن أن تدرس من دون دراسة الإبداع لان كليهما يرتبطان بتقنيات الإنتاج الجديدة. وزاد على ذلك ( Hockerts & Wüstenhagen,2010:482) بإثباته لحقيقة الربط بين الريادة المستدامة وكل من إبداع المنتج وإبداع العملية.
- ◀ إن الريادة المستدامة تمثل نوعا خاصا من أنواع الريادة، انظر الجدول(7)، ينطوي على التضمين المتوازن للقضايا البيئية والاجتماعية كأهداف رئيسة للمنظمة وبالطريقة التي تعود على تلك المنظمة بالعوائد الاقتصادية المرغوبة.

### الجدول(7)

#### خصائص الأنواع المختلفة من الريادة المتوجهة نحو الاستدامة

الريادة المستدامة	الريادة المؤسسية	الريادة الاجتماعية	الريادة البيئية	الخاصية
تساهم في حل المشكلات البيئية والاجتماعية من خلال إدراك الأعمال الناجحة.	تساهم في تغيير المؤسسات الناجمة والسوقية والاجتماعية	تساهم في حل المشكلات الاجتماعية وخلق قيمة للمجتمع.	تساهم في حل المشكلات البيئية وخلق قيمة اقتصادية.	الدافع الرئيس
خلق قيمة مستدامة عبر النشاطات الريادية.	تغيير المؤسسات كهدف مباشر.	بلوغ الهدف الاجتماعي وتأمين الأموال اللازمة لذلك.	الحصول على الأموال عبر حل المشكلات البيئية.	الهدف الأساس
غايات ووسائل	غايات ووسائل	وسائل	غايات	الدور في الأهداف الاقتصادية
المساهمة في خلق التنمية المستدامة.	تغيير المؤسسات كهدف أساس.	الأهداف الاجتماعية كغايات.	الجوانب البيئية كعنصر جوهري متكامل.	الدور في الأهداف غير السوقية
من المساهمة المحدودة في التنمية المستدامة إلى التنمية الكبيرة.	من تغيير المؤسسات إلى التكامل المستدام.	من التركيز على الجوانب الاجتماعية إلى التركيز على تكامل الجوانب الاجتماعية.	من التركيز على الجوانب البيئية إلى التركيز على تكامل الجوانب الأساسية.	تحدي التطوير التنظيمي

Source: Schaltegger,S.,and M.Wagner.(2011).Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. Business Strategy and the Environment ,20:P.224.

### 7- أبعاد الريادة المستدامة

تكاد أن تجمع اغلب الدراسات التي تيسر الإطلاع عليها إن هناك ثلاثة أبعاد للريادة المستدامة وهي: الريادة الاجتماعية، والريادة الاقتصادية، والريادة البيئية (Oneil et al.,2009; Tilley and Young,2009; Rey,2011; Nowduri,2012; Majid & Koe,2012) والآتي الشرح الموجز لكل منها:

#### 1-7- الريادة البيئية

تعد الريادة البيئية<sup>4</sup> ظاهرة معقدة تماماً (Matthews et al.,2010:3) تمتاز بصعوبة وضع تعريف محدد لها كونها حديثة نسبياً ، وأخذت تحتل اهتمام متزايد بين الباحثين منذ عقد التسعينيات من القرن الماضي(OECD,2011:24; Bell & Stellingnerf,2012:6).وعلى الرغم من هذا

<sup>4</sup> ينظر (Pachaly,2012:6) إلى المصطلحات الآتية بوصفها معبرة عن الريادة البيئية ( Green entrepreneurship ;Ecopreneurship ;Eco-entrepreneurship ;Environmental entrepreneurship ) وهو ما ييسر عليه البحث الحالي.



الاهتمام المتزايد بالريادة البيئية أثناء السنوات الماضية، إلا إن ما متوافر منها يكاد أن يكون نادراً فضلاً عن وجود نقص حاد في الدراسات التطبيقية في هذا المجال. وفي نفس الاتجاه يرى (Kukertz & Wanger,2010:526) إن الكتابات الأولى حول الريادة المستدامة أثناء تلك الحقبة من الزمن قد توجهت بشكل ملفت للانتباه نحو الريادة البيئية. وقد استمر هذا الاتجاه حتى وقت قريب جداً إذ نظر (Pacheco et al.,2010:467) إلى الريادة البيئية والريادة المستدامة بوصفهما وجهان لعملة واحدة.

تتصف الريادة البيئية بسيادة مظاهر النشاطات الريادية المتوجهة بشكل محدود نحو نظم الإدارة والإجراءات التكنولوجية وبنفس الوقت تتصف بتركيزها الكبير والواضح على المبادرة الفردية واعتمادها على مهارات الريادي الخاصة بادراك النجاح السوقي بوجود الإبداع البيئي (Schaltegger,2002:47;Schaltegger& Wanger,2008:31). وهذا التوجه يكاد أن يكون واضحاً في بعض المفاهيم الواردة في الجدول (8).

### الجدول (8)

#### بعض وجهات النظر الخاصة بمفهوم الريادة البيئية

ت	المصدر	المفهوم
1	(Isaak,1997:80)	تحويل النظام ليكون متوجهاً بيئياً واجتماعياً ومتصفاً بالإبداع الجذري.
2	(Anderson & Leal,1997:3)	استعمال الريادي لأدوات الأعمال التي تحافظ على المكان نظيفاً، وتطور من حياة الفرد، وتخفض المخاطر، وتحسن من جودة البيئة.
3	(Schaltegger,2002:47-48)	تأسيس منظمة مبدعة تقدم سلع وخدمات صديقة للبيئة.
4	(Marsden&Smith,2005:442)	الالتزام بالأمانة الثقافية والايكولوجية (الإحيائية) والبيئية فضلاً عن إيجاد طريقة عملية للحصول على الربح الاقتصادي.
5	(Dean&McMulln,2007:51)	عملية اكتشاف وتقييم واستثمار للفرص الاقتصادية المتاحة في السوق القاصرة من الناحية البيئية.
6	(Schltegger&Wagner,2008:28)	توجه بيئي قوي يقوم على تضمين الجوانب البيئية في أهداف المنظمة الرئيسية والمنتجات.
7	(Katchen,2009:28)	البدء بأعمال جديدة كاستجابة لفرصة محددة بقصد الحصول على الأرباح مع الاهتمام بالجوانب البيئية.
8	(Matthews et al.,2010:2)	ريادة من وجهة نظر بيئية.
9	(Majid&Koe,2012:297)	توجه بيئي قائم على أساس المحافظة على الموارد بلوغ حالة التطور الاقتصادي.
10	(Kimmel&Hull,2012:60)	مصطلح يستعمل لوصف الأعمال الصديقة للبيئة.

من الجدول (8) يتبين الآتي:

- ◀ إن الريادة البيئية لم تقتصر على الاهتمام بالجوانب البيئية ولكنها تعدتها إلى الجوانب الاجتماعية والاقتصادية في إشارة إلى التكامل بين هذه الجوانب وصعوبة الفصل بينها.
- ◀ إن الريادة البيئية لا تقتصر على عملية الشروع بتأسيس منظمة أو مشروع جديد بل تمتد إلى تحويل القائم منها ليكون متوجهاً بيئياً.
- ◀ يمكن وصف الريادة البيئية على إنها التزام إدارة المنظمة أو المشروع بمراعاة الجوانب البيئية في عملية اكتشاف وتقييم واستثمار الفرص الاقتصادية المتاحة في السوق.

#### 2-7- الريادة الاجتماعية

في الوقت الذي تهتم فيه الريادة البيئية بملاحقة الفرص الريادية المربحة تتوجه الريادة الاجتماعية نحو النشاطات غير الموجهة للربح (Schaltegger & Wanger,2008:29) وذلك منذ ظهورها في أواخر عقد التسعينيات من القرن الماضي (Hockerts & Wüstenhagen, 2010:48) الذي جاء نتيجة لعدد من الأسباب أجملها (Bell & Stellingwerf, 2012:9) بالآتي :

- تباين الثروة العالمية.
- تنامي حركة المسؤولية الاجتماعية.

- الفشل الذي أصاب بعض الأسواق والمؤسسات والدول على حد سواء.
  - التقدم التكنولوجي والمسؤولية المشتركة.
- وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي بالريادة الاجتماعية إلا أنه لا يوجد تعريف واضح ومقبول لها (Zahra et al.,2009:520) وهو ما يلاحظ من الجدول (9) أدناه.

## الجدول (9)

## مفهوم الريادة الاجتماعية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Tan et al.,2005:353)	تحقيق المنافع الاجتماعية بدلاً عن الاكتفاء بتعظيم المنافع الشخصية.
2	(Mair & Marti,2006:37)	عملية تتضمن استعمال ومزج إبداعي للموارد بقصد تعقب الفرص لإحداث تغييرات اجتماعية و/أو تلبية الاحتياجات الاجتماعية.
3	(Galindo,2008:102)	عملية تحقيق التكامل بين المنظور الريادي والمنظور الإبداعي لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
4	(Zahra et al.,2009:519)	النشاطات والعمليات الموجهة لاكتشاف الفرص وتعريفها واستثمارها بقصد تعزيز الثروة الاجتماعية من خلال إيجاد مشاريع جديدة أو إدارة المشاريع الحالية بطريقة إبداعية.
5	(Piechowski,2010:14)	الفاعلية في انجاز الغرض الاجتماعي للمنظمة عبر الإبداع والاستباقية وإدارة الخطر.
6	(Nga&Shamuganathan,2010:277)	حل مستدام يحقق التكامل بين المنافع الاقتصادية والقيمة الاجتماعية.
7	(Lindhult,2011:2)	أنواع مختلفة من النشاطات الريادية ذات هدف اجتماعي.
8	(Williams&Nadin,2012:315)	إنشاء نوع من المنظمات الاجتماعية طوعية أو مجتمعية لبلوغ أهداف بيئية/اجتماعية رئيسية.
9	(Acs et al.,2013:586)	ريادة تساهم في خلق القيمة الاجتماعية.
10	(Tukamushaba et al.,2011:285)	عملية تنفيذ الأعمال المرغوبة اجتماعياً أو المداخل الإبداعية لحل المشكلات الاجتماعية لجعل الأشياء تبدو مختلفة.
11	(Megre et al.,2012:99)	مدخل إبداعي لحل المشكلات الاجتماعية.
12	(Wu et al.,2013:330)	خلق تغيير اجتماعي إيجابي بغض النظر عن الهياكل أو العمليات التي يمكن انجاز ذلك من خلالها.
13	(Ormiston&Seymour,2013:127)	التأمل في الجوانب الاجتماعية والتغيير الاجتماعي مع الاعتراف بالأمور التكاملية بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية في خلق القيمة.

من ملاحظة المفاهيم الواردة في الجدول (9) يمكن القول إن الريادة الاجتماعية تمثل نشاطات وعمليات موجهة لاكتشاف الفرص والسعي إلى استثمارها بقصد تعزيز الثروة الاجتماعية من خلال الإبداع والاستباقية وإدارة الخطر.

## 3-7- الريادة الاقتصادية

تتوجه الريادة الاقتصادية نحو العقل Brain driven على النقيض من الريادة الاجتماعية التي تتوجه نحو الشعور Emotion driven (Tukamushaba et al.,2011:285). ووبرغم ذلك هناك من يرى إن الحدود الفاصلة بين الريادة الاقتصادية (أحياناً تعرف بالريادة التقليدية أو الريادة التجارية) والريادة الاجتماعية لازالت غامضة (Acs et al.,2013:785). والريادة الاقتصادية بهذا المعنى تعني التوجه الاقتصادي عبر استكشاف الفرص والعمل على استثمارها للحصول على الربح المعتمد على عمليات المباشرة بمشروع جديد، وافترض المخاطرة، وإبداع المنتج، وإدارة الموارد (Majid and Koe,2012:297).

## ثانياً: منهجية البحث

## 1- مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية المتزايدة من قبل الباحثين والدارسين بموضوعات الريادة والتوجه الريادي للمنظمات كونها من الميادين الحديثة نسبياً أثناء الفترة القريبة الماضية، إلا إن الاهتمام نادراً ما يتوجه نحو الريادة المستدامة عبر التركيز المتوازن على كل من الافراد والبيئة الطبيعية

والربح. فالمتتبع للموضوع قلما يلحظ توجه المشاريع الجديدة (لاسيما المتوسطة والصغيرة) في بيئتنا المحلية إلى إعطاء أهمية للقضايا الأخلاقية والاجتماعية والبيئية والربح على حد سواء، فالتوجه عادة ما ينصب نحو الربح. وبعبارة أخرى إن مشكلة البحث الحالي تتمحور حول بيان طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين ميل الإدارة نحو الإبداعية وتبني المخاطرة المحسوبة والاستباقية من جانب والاستهداف المتوازن لكل من الجوانب الأخلاقية والاجتماعية (الفرد) والبيئة الطبيعية والأرباح من جانب آخر.

## 2- أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة و الربط بينها سواء كان ذلك من الناحية النظرية أم من الناحية التطبيقية. فالتوجه الريادي يعد من الموضوعات البحثية الواسعة الانتشار أثناء الفترة الأخيرة (Salaran and Maritz,2009:261) فضلاً عن نظر الباحثين إلى الريادة المستدامة بوصفها ظاهرة حديثة جداً في الفكر الاستراتيجي سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية (Cohen and Winn,2007:47)، فهذه الظاهرة لازالت مبهمة Black box حتى وقت قريب (Gibbs,2009:65; Parrish,2010:511)، كما لازالت الجهود مطلوبة لبناء قابلية المنظمات الموطدة للريادة المستدامة (Kelley,2011:73).

أما من الناحية التطبيقية فأن البحث الحالي له اهميتان هما: انه يمثل محاولة لتسليط الضوء على بعض المفاهيم المعاصرة في الفكر الاستراتيجي وتعريف إدارتنا المحلية بها إذ لازالت المعرفة البحثية حول المنظمات التي تهتم بالريادة الإستراتيجية مثلاً قليلة في البلدان المتقدمة على حد تعبير (Mattlews and Senyard,2010:903). أما الأهمية التطبيقية الثانية للبحث الحالي فأنه يمثل محاولة متواضعة من الباحث لتطوير مقياس لتحديد مستوى الريادة المستدامة يمكن أن تعتمد عليه منظماتنا المحلية لاسيما الصغيرة منها فالريادة المستدامة بنظر (Nowduri,2012:51) هي ميدان بحثي جديد للمنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم يحظى باهتمام قليل من ناحية القياس.

## 3- أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى الإبداعية وتبني المخاطرة والاستباقية في المنظمات المبحوثة.
- تحديد مستوى التوجه الاجتماعي والبيئي والاقتصادي لدى المنظمات المبحوثة.
- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة .

## 4- فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: تتمايز أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، وتبني المخاطرة، والاستباقية) عن بعضها البعض وهي بمجملها تقيس التوجه الريادي على مستوى المنظمة.
- الفرضية الثانية: تتمايز أبعاد الريادة المستدامة (الريادة الاجتماعية، والريادة البيئية، والريادة الاقتصادية) عن بعضها البعض وهي بمجملها تقيس الريادة المستدامة.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والريادة المستدامة.

## 5- الحدود الزمانية والمكانية للبحث

تحدد البحث الحالي زمانياً بشهر مايس من صيف عام 2013 م أما الحدود المكانية للبحث فقد اقتصر على مركز مدينة الديوانية.

## 6- مجتمع البحث وعينه

يتمثل مجتمع البحث المستهدف من قبل الباحث بجميع معامل الحدادة والنجارة في البلد باعتبارها مشاريع متوسطة وصغيرة الحجم طالما إن عدد الافراد العاملين فيها يتراوح بين 6-500 فرداً حسب معيار European observatory for SMEs 1995 ومعيار US government printing office 1995، أما المجتمع الذي تمكن الباحث من الوصول اليه فهو معامل الحدادة والنجارة في مركز محافظة الديوانية البالغ عددها 257 مشروعاً حسب بيانات مديرية الإحصاء في الديوانية. أما عينة البحث فقد تمثلت بأصحاب معامل الحدادة والنجارة .

### 7- أداة البحث ومقاييسه

اعتمد البحث الحالي على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. تتكون أداة البحث من قسمين: تضمن الأول مقدمة تعريفية بسيطة عن عنوان البحث وأغراضه وبعض البيانات الخاصة بالمستجيب، واحتوى الثاني على مقاييس البحث، إذ تم قياس التوجه الريادي وفق ثلاثة أبعاد (الإبداعية، وتبني المخاطرة، والاستباقية) وبالاعتماد على مقياس جاهز صممه (Fairoz et al.,2010)، أما الريادة المستدامة فقد تعذر على الباحث العثور على مقياس جاهز لذلك اجتهد في تطوير مقياس لها بالاستناد إلى أفكار (Basu et al.,2009) بشكل خاص والأفكار الواردة في الجانب النظري بشكل عام مع ملاحظة إن مقياسي البحث ذات خمس درجات (اتفق بشدة 5 --- لا اتفق بشدة 1)، انظر الملحق في نهاية البحث.

وبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة تم عرضها على بعض التدريسيين في قسم إدارة الأعمال للتأكد من صلاحيتها للقياس وقد أجرى الباحث التعديلات التي تم الاتفاق عليها .  
لقد تم توزيع 178 استمارة على أصحاب معامل الحدادة والنجارة في مركز مدينة الديوانية استعاد الباحث 107 استمارة صالحة للتحليل، أي إن نسبة الاستجابة هي تقريباً 60% وهي نسبة مناسبة إذا ما أخذنا بالحسبان طبيعة عمل العينة المبحوثة.

### ثالثاً: الجانب العملي للبحث

**1- الفرضية الأولى:** تدور الفرضية الأولى للبحث حول تمايز أبعاد التوجه الريادي عن بعضها البعض وهي تعبر إجمالاً عن التوجه الريادي. وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استعمال أسلوب التحليل العملي باعتباره احد الأساليب الإحصائية المتعددة المتغيرات والذي يهدف إلى تبسيط الارتباطات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف وتفسر العلاقة بين المتغيرات. لقد تم تحليل الفقرات المعبرة عن التوجه الريادي البالغة (9) فقرات باعتماد طريقة المكونات الأساسية باعتبارها أكثر الطرائق دقة ومن ثم معاملة النتائج وفق مصفوفة تدوير العوامل Varimax وكما مبين في الجدول (10).

#### الجدول (10)

التباين الكلي والنسبة المئوية والتراكمية لتباين أبعاد التوجه الريادي

البعد	التباين الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة التراكمية للتباين
الإبداعية	13.01	31.70	31.70
تبني المخاطرة	9.42	25.66	57.36
الاستباقية	8.57	8.71	68.06
القيمة الذاتية		1.84	

يوضح الجدول أعلاه إن الأبعاد المعتمدة في البحث الحالي للتعبير عن التوجه الريادي تفسر ما مقداره 68.06% من التباين في الاستجابات الواردة عن عينة البحث في هذا الجانب. أي إن الأبعاد المعتمدة متميزة عن بعضها البعض. كما يؤشر من نفس الجدول إن القيمة الذاتية لجميع الأبعاد كانت 1.84 مما يعني أهمية هذه الأبعاد في قياس مستوى التوجه الريادي.

ومن اجل التعرف على مستوى تمايز الفقرات الممثلة لأي من أبعاد التوجه الريادي تمت صياغة الجدول (11) المعبر عن نسب التشبع لتلك الفقرات.

### الجدول (11)

مستوى تمايز فقرات أبعاد التوجه الريادي

البعد	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3
الإبداعية	0.64	0.65	0.59
تبني المخاطرة	0.58	0.78	0.66
الاستباقية	0.62	0.62	0.78

يلاحظ من الجدول (11) إن جميع الفقرات المعبرة عن التوجه الريادي قد حصلت على نسب تشبع تفوق 50%، وهي نسبة اختارها الباحث حسب تقديره الشخصي، الأمر الذي يعني صلاحية هذه الفقرات في عمليات التحليلات الإحصائية اللاحقة.

**2-الفرضية الثانية:** تنص الفرضية الثانية للبحث على تمايز أبعاد الريادة المستدامة عن بعضها البعض (الريادة الاجتماعية، والريادة البيئية، والريادة الاقتصادية) وهي تعبر إجمالاً عن الريادة المستدامة. ولغرض التأكد من صحة هذه الفرضية، كما هو عليه الحال مع الفرضية الأولى، تمت الاستعانة بالجدول (12) الذي يبين التباين الكلي والنسبة المئوية والتراكمية للتباين بين أبعاد الريادة المستدامة.

### الجدول (12)

التباين الكلي والنسبة المئوية والتراكمية للتباين بين أبعاد الريادة المستدامة

البعد	التباين الكلي	النسبة المئوية للتباين	النسبة التراكمية للتباين
الريادة الاجتماعية	18.28	37.29	37.29
الريادة البيئية	22.43	25.48	62.77
الريادة الاقتصادية	19.94	12.60	75.37
القيمة الذاتية		1.68	

توضح نتائج الجدول (12) إن الأبعاد المعتمدة في البحث الحالي للتعبير عن الريادة المستدامة تفسر ما مقداره 75.37% من التباين في الاستجابات الواردة عن عينة البحث في هذا الجانب، أي إن الأبعاد المعتمدة متميزة عن بعضها البعض. كما يؤشر من نفس الجدول إن القيمة الذاتية لجميع الأبعاد كانت 1.68 مما يعني أهمية هذه الأبعاد في قياس مستوى الريادة المستدامة. وبقصد التعرف على مستوى تمايز الفقرات الممثلة لأي من أبعاد الريادة المستدامة تمت صياغة الجدول (13) المعبر عن نسب التشبع لتلك الفقرات.

### الجدول (13)

مستوى تمايز فقرات أبعاد الريادة المستدامة

البعد	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5
الريادة الاجتماعية	0.64	0.62	0.62	0.55	0.58
الريادة البيئية	0.59	0.60	0.54	0.67	-----
الريادة الاقتصادية	0.61	0.71	0.67	7.31	-----

تؤشر نتائج الجدول (13) إن جميع الفقرات المعبرة عن الريادة المستدامة تصلح لقياسها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في العمليات الإحصائية اللاحقة.

**3-الفرضية الثالثة:** تقول الفرضية الثالثة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والريادة المستدامة. ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط Spearman، وكما موضح في الجدول (14).

### الجدول (14)

الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط Spearman بين متغيرات البحث

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإبداعية	تبني المخاطرة	الاستباقية

0.32*	0.37*	0.58*	0.32	3.52	الريادة الاجتماعية
0.55*	0.29*	0.43*	1.22	3.39	الريادة البيئية
0.31*	0.34*	0.54*	0.50	3.69	الريادة الاقتصادية
---	---	---	0.78	3.78	الإبداعية
---	---	---	0.93	3.85	تبني المخاطرة
---	---	---	1.19	3.69	الاستباقية

\* تعني إن معامل الارتباط معنوي عند مستوى 5%.

يلاحظ من الجدول (14) الآتي:

- إن الأوساط الحسابية لجميع متغيرات البحث قد تراوحت بين 3.85 لبعد تبني المخاطرة لدى عينة البحث و 3.39 لبعد الريادة البيئية. وإذا ما قارنا جميع الأوساط الحسابية الواردة في الجدول أعلاه مع الوسط الفرضي للبحث والبالغ (3) يلاحظ إن جميع الأبعاد تتوافر بالمستوى المطلوب لدى عينة البحث.
- كانت قيم الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً ، إذ تراوحت بين 1.22 لبعد الريادة البيئية و 0.32 لبعد الريادة الاجتماعية. وتدل هذه القيم على تجانس الاستجابات واقتربها من قيم أوساطها الحسابية وبالتالي إمكانية التعويل عليها وتمثيلها للواقع.
- توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الريادة المستدامة، حيث تراوحت قيم هذه العلاقات بين 58% للعلاقة بين الإبداعية والريادة الاجتماعية و 29% للعلاقة بين تبني المخاطرة والريادة البيئية، الأمر الذي يعني إن التغيير في أي من أبعاد التوجه الريادي لا بد أن يؤدي إلى تغيير في أبعاد الريادة المستدامة.
- كانت جميع علاقات الارتباط موجبة الأمر الذي يعني إن الزيادة في قيم أي من أبعاد التوجه الريادي يؤدي إلى زيادة في قيم أي من أبعاد الريادة المستدامة .
- كانت جميع علاقات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% الأمر الذي يدفع باتجاه قبول الفرضية الثالثة للبحث.

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

##### 1- الاستنتاجات

- بناءً على ما جاء في نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر استمارة الاستبيان يمكن بيان الاستنتاجات الآتية:-
- ارتفاع مستوى الإبداعية في المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم، ممثلة بمعامل الحدادة والنجارة، ولعل سبب ذلك يعود إلى غياب البيروقراطية في الإدارة التي يمكن أن يتم الاعتماد عليها في حالة المنظمات الكبيرة الحجم.
  - زيادة مستوى المخاطرة التي يتحملها أصحاب المشاريع المتوسطة وصغيرة الحجم، إذ غالباً ما يقوم العاملون في هذه المشاريع بتصنيع منتجات بمواصفات خاصة أو غير مألوفة وعرضها في الوجهات أملاً في بيعها بأسعار عادة ما تكون مكلفة .
  - تمتع المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم بالاستباقية ، فأصحاب هذه المشاريع في الغالب يترصدون بالفرص التي قد تتاح بين الحين والآخر نتيجة إطلاق الحكومة للقروض العقارية أو قروض الإسكان للمواطنين.
  - امتلاك المشاريع المتوسطة وصغيرة الحجم مستويات مناسبة من الريادة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ولعل السبب الأساس الذي يقف وراء هذا المستوى هو الانفتاح الكبير الذي شهده البلد أثناء العقد الأخير من الزمن وما رافقه من وعي بأهمية تلك الجوانب بالاستفادة من انتشار خدمات الانترنت و كثرة السفر .
  - إن الاهتمام بالإبداع وتبني المخاطرة والاستباقية من قبل المنظمات من شأنه أن يزيد من مستوى ممارسة النشاطات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بطريقة ريادية.

##### 2- التوصيات

- إشارة إلى ما جاء في نتائج البحث واستنتاجاته يمكن ذكر التوصيات الآتية:
- العمل على تصميم النظم الإدارية (مثلاً نظام المكافأة، نظام المعلومات، نظام التدريب) بطريقة تزيد من مستوى الإبداعية في المنظمات والعمل على إشاعة ثقافة تنظيمية ومجتمعية تحبذ عدم التردد في طرح الأفكار وان كانت غريبة وغير مألوقة.
  - تحمل الدولة مسؤوليتها إزاء سن القوانين أو تفعيلها حول عدم تشغيل الأطفال دون السن القانونية والعمل على رعايتهم من الناحية المادية.
  - أهمية أن تأخذ وسائل الإعلام دورها في نشر مبادئ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وسعي منظمات المجتمع المدني إلى عقد الندوات التثقيفية والتعريفية بها أملاً في تكريسها كثقافة وطنية وعقائدية.
  - ضرورة إيلاء نشاطات البحث والتطوير المزيد من الاهتمام وتفعيل دورها في منظماتنا المحلية وعدم تهميش عملها واقتصره على الأعمال التقليدية.
  - أهمية سعي دوائر البيئة في المحافظات كافة إلى اخذ دورها في تثقيف الجماهير بأهمية المحافظة على البيئة عن طريق وسائل الإعلان أو الزيارات الميدانية للبيوت أو المدارس أو الجامعات وعدم الاكتفاء بالبقاء خلف أسوار دوائرهم.
  - تفعيل مشروع المجمع الموحد لأصحاب معامل الحدادة في مدينة الديوانية وتعميم التجربة على بقية الحرف لما لذلك من اثر واضح على جمالية المدينة.

### References

- Acs,Z.J.,Boardman,M.C.,and McNeely,C.L.(2013).The social value of productive entrepreneurship. *Small Bus Econ*,40:785-796.
- Ağca, V., Topal, Y.,and Kaya,H.(2012).Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship Management Journal*,8:15-33.
- Al-Dhaafri,H.S.,and Yusoff,R.Z.B.(2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence: A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*,4(1):66-85.
- Anderson,T.L., and Leal, D.R.(1997). *Enviro-capitalists: Doing good while doing well*. Boston, MA: Rowman and Littlefield.
- Baoshan,G., Kan,W.,and Baobao,D.(2009). An empirical study on the relationship between entrepreneur's traits and entrepreneurial success. 2009 IITA International Conference on Control, Automation and Systems Engineering:261-265.
- Basu,A.,Osland,A.,and Solt,M.(2009).A new course on sustainability entrepreneurship .*Peer-Reviewed Papers*,71-78.
- Bell,J.F.,and Stellingwerf,J.J.(2012).Sustainable entrepreneurship: The motivations and challenges of sustainable entrepreneurs in the renewable energy industry .*Master thesis within business administration: Strategic entrepreneurship*. Jönköping International Business School.
- Chan, Kim Yin , Moon-ho R. Ho, Oleksandr S. Chernyshenko, Olwen Bedford, Marilyn A. Uy,David Gomulya, Y.L. Sam, Wei Ming J. Phan(2012). *Entrepreneurship, professionalism, leadership: A framework*

and measure for understanding boundaryless careers. *Journal of Vocational Behavior* 81 : 73–88.

-Chen,H.K., Yien,J.M., Huang,K.B.,and Huang,C.H.(2011). Performance and its link to entrepreneurial behavior. *American Journal of Applied Sciences*,8(7):703-707.

-Choi,D.,and Gray,E.(2008).The venture development process of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News*,31(8):558-569.

-Cohen,B.,and Winn,M.I.(2007).Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*,22:29-49.

-Covin,J.G.,and Slevin,D.P.(1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3):217-259.

-Crals, E.,and Vereeck,L.(2004) .Sustainable Entrepreneurship in SMEs: Theory and Practice. Paper presented at the 3rd Global Conference in Environmental Justice and Global Citizenship, Copenhagen,Denmark, February 2004.

-Crals,E.,and Vereeck,L.(2005). The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs.*International Journal of Sustainable Development and World Ecology*,12:173-183.

-Dean,T.J.,McMullen,J.S.(2007).Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing* 22, 50–76.

-Dickson, C. and Arcodia, C.(2010). Promoting sustainable event practice: the role of professional association. *International Journal of Hospitality Management*,29(2):236-244.

-Eris,E.D.,and Ozmen,O.N.T.(2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*,5(1): 77-108.

-Fairoz,F.M., Hirobumi,T.,and Tanaka,Y.(2010). Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka. *Asian Social Science*,6(3):34-64.

-Galindo,M.A.(2008). The new social entrepreneurship what awaits social entrepreneurial ventures? *International Entrepreneurship Management Journal*,4:101-103.

-Gerlach,A.(2003). Sustainable entrepreneurship and innovation, in: University of Leeds: The 2003 corporate social responsibility and environmental management conference. Leeds, UK: University of Leeds:101-110.

-Gibbs, D.(2009).Sustainability entrepreneurs, ecopreneurs and the development of a sustainable economy. *Greener Management International* 55:63-78.



- Goodale, J.C., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., and Covin, J.G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29:116-127.
- Hall, J.K., Daneke, G.A., and Lenox, M.L. (2010). Sustainable development and entrepreneurship : Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25: 439-448.
- Harms, R., and Ehrmann, T. (2003). The performance implications of entrepreneurial management : Linking Stevenson's and Miller's conceptualization to growth. Paper presented at 2003 Babson-Kaufman foundation conference, June 4 - 8, Babson
- Hockerts, K. (2003). Sustainability innovations, ecological and social entrepreneurship and the management of Antagonistic Assets (Bamberg, Germany: Difo-Druck).
- Hockerts, K., and Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25:481–492.
- Huang, K.P., Wang, K.Y., Chen, K.H., and Yien, J.M. (2011). Revealing the effects of Entrepreneurial orientation on firm performance: A conceptual approach, *Journal of Applied Science*, 11(16):3049-3052.
- Inyang, B.J., and Enuoh, R.O. (2009). Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*, 2(2):62-71.
- Isaak, R. (1997). Globalization and green entrepreneurship. *Greener Management International* , 18:80-91.
- Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54:73-83.
- Kim, N., Im, S., and Slater, S.F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *J. Prod. Innov. Manag.*, 30(1):136-153.
- Kimmel, C.E., and Hull, R.B. (2012). Ecological entrepreneurship support networks: Roles and functions for conservation organizations. *Geoforum*, 43:58–67.
- Kimuli, S.N.L. (2011). Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso District. Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree master in entrepreneurship of Makerere University.
- Kotchen, M. J. (2009). Some microeconomics of eco-entrepreneurship. In Gary D. Libecap (Eds.), *Frontiers in Eco-Entrepreneurship Research (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic*

Growth,20:25-37). Howard House, UK: Emerald Group Publishing Limited.

-Kriščiūnas,K.,and Greblkaitė,J.(2007). Entrepreneurship in sustainable development: SMEs innovativeness in Lithuania. Engineering Economics,4 (54):20-26.

-Kroeger,J.W.(2007).Firm performance as a function to entrepreneurship orientation strategic planning practices. Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree PhD of business administration/Cleveland University, USA.

-Kuckertz,A.,and Wagner,M.(2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions -Investigating the role of business experience. Journal of Business Venturing,25:524-539.

-Kuckertz,A.,and Wagner,M.(2010).The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions -Investigating the role of business experience. Journal of Business Venturing,25:524–539.

-Lado,A.A.,and Vozikis,G.S.(1996).Transfer of technology to promote entrepreneurship in developing countries: An integration and proposed framework. Entrepreneurship Theory and Practice, 21(2):55-72.

-Lassen,A.H.(2007). Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical innovation. Managing Global Transitions,5 (2):109-131.

-Lee,S.M.,Lim,S.,and Pathak,R.D.(2011).Culture and entrepreneurial orientation :A multi-country study. International Entrepreneurship Management Journal,7:1-15.

-Lindhult,E.(2011).Societal entrepreneurship for sustainable development of society. 10th International Entrepreneurship Forum, Tamkeen, Bahrain, 9-11 January 2011:1-15.

-Lourenço,F.,Jones,O.,and Jayawarna,D.(2012).Promoting sustainable development: The role of entrepreneurship education. International Small Business Journal,1-25.

-Luke,B.(2009). Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications Belinda Luke. A thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (PhD).

-Lumpkin,G.T., Dess,G.G.(1996).Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academic Management Review,21:135-172.

-Lumpkin,G.T., and Dess,G.G.(2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing,16(5):429-451.

- Madhoushi, M., Sadati,A.,and Delavari, H. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian Journal of Business Management* 3(4): 310-316.
- Mair,J.,and Marti,I.(2006). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of World Business*,41:36-44.
- Masurel,E.(2007).Why SMEs invest in environmental measures: Sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment*,16:190-201.
- Mattews,J.,and Senyard,J.(2010).Characteristics of Sustainable entrepreneurship: Some early explorations from the cause study.AGSE:903-917.
- Matthews,J.H.,and Senyard,J.M.(2010).Characteristics of sustainable entrepreneurship: some early explorations from the CAUSEE study. In: *Proceedings of the 7th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*,2-5 February 2010, University of the Sunshine Coast,Queensland.
- Megre,R., Martins,M.A.,and Salvado,J.C.(2012).ES+ methodology: Mapping social entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Perspectives*,1(1):97-110.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*,29(7),770-791.
- Morris, M.H., Paul, G.W.(1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing* 2 (3),247-260.
- Muda,M.S.,Abd Halim,M.A.,and Abd,W.(2011).Malaysian craftpreneurs operations: Assessing the relationship between sustainable entrepreneurship involving entrepreneurial motivation,commitment and growth performance. *Journal of Sustainability Science and Management*, 6(2):275-284.
- Mungai,E.N.,and Ogot,M.(2012).Gender,Culture and Entrepreneurship in Kenya. *International Business Research*,5(12):175-183.
- Mullins,L.J.(2010).*Management and organizational behavior*, Ninth edition, Pearson Education Limited.
- Nehete,R.S.,Narkhed,B.E.,and Mahajan,S.K.(2011). Investigation of entrepreneurial skills for better performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*,3(7):5515-5525.
- Nga,J.K.H.,and Shamuganathan,G.(2010).The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*,95:259-282.

- Nidumolu, R., C.K. Prahalad and M.R. Rangaswami (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation, Harvard Business Review, 87, 9:56-64.
- Niskanen, A., Anders Lunnan, Ikuo Ota, Keith Blatner (2007) Policies Affecting forestry entrepreneurship, Small-scale Forestry - Springer, 6:233-255.
- Nowduri, S. (2012). Framework for sustainability entrepreneurship for small and medium enterprises (SMEs) in an emerging economy. World Journal of Management, 4(1):51-66.
- O'Neill, G.D., Hershauer, J.C., and Golden, J.S. (2009). The cultural context of sustainability entrepreneurship. Greener Management International, 55:33-46.
- OECD (2011). Measuring green entrepreneurship, in Entrepreneurship at a Glance 2011, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097711-4-en>
- Ormiston, J. & Seymour, R. (2011). Understanding value creation in social entrepreneurship: The importance of aligning mission, strategy and impact measurement. Journal of Social Entrepreneurship, 2(2):125-150.
- Pachaly, M.W. (2012). Barriers and triggers to green entrepreneurship: An exploratory study. Thesis to obtain the degree of master of science in economics and business economics, specialization entrepreneurship and strategy economics, Erasmus University Rotterdam.
- Pacheco, D.F., Dean, T.J., and Payne, D.S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. Journal of Business Venturing, 25:464-480.
- Palma, R.D., and Dobes, V. (2010). An integrated approach towards sustainable entrepreneurship-Experience from the TEST project in transitional economies. Journal of Cleaner Production, 18:1807-1821.
- Parrish, B. (2007). Sustainability entrepreneurship: Innovations in the logics of organizing. Paper presented at the world symposium on sustainable entrepreneurship 2007, Leeds, UK, 15-17 July 2007.
- Parrish, B.D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. Journal of Business Venturing, 25:510-523.
- Piechowski, T. (2010). Social entrepreneurship in Texas nonprofit organizations: An applied research project (Political Science 5397) submitted to the department of Political Science /Texas State University in partial fulfillment for the requirements for the degree of masters of Public Administration.
- Reulink, R.B.J. (2012). Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of market orientation and entrepreneurial orientation. Academic dissertation to be presented to University of Twente.

- Rey,L.(2011). Sustainable entrepreneurship and its viability. Master thesis .Erasmus school of Economics, Rotterdam.
- Rizzo,A(2009). A conceptual model for the strategic orientation of small firm. Journal of Enterprising Culture,7(1):25–54.
- Sanyang,S.E.,and Huang,W.(2010). Entrepreneurship and economic development: The EMPRETEC showcase. International Entrepreneurship Management Journal,6:317-329.
- Schaltegger,S.(2002). A framework for ecopreneurship: Leading Pioneers and environmental managers to ecopreneurship, GMI 38 Summer 2002:45-58.
- Schaltegger,S.(2002).A framework for ecopreneurship: Leading pioneers and environmental managers to ecopreneurship.Greener Management International,38:45-58.
- Schaltegger,S.,and M.Wagner(2008).Types of sustainable entrepreneurship and conditions for sustainability innovation: From the administration of a technical challenge to the management of an entrepreneurial opportunity, in R.Wu'stenhagen, J. Hamschmidt, S. Sharma and M. Starik (eds.).Sustainable innovation and entrepreneurship (Edward Elgar, Cheltenham, UK):27-48.
- Schaltegger,S.,and M.Wagner(2011).Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. Business Strategy and the Environment,20:222-237.
- Sciascia,S.,Naldi.L.,and Hunter,E.(2006).Market orientation as determinant of entrepreneurship : An empirical investigation on SMEs. Entrepreneurship Mgt.,2:21-38.
- Shepherd,D.,and Patzelt,H.(2011). The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking “What is to be sustained” with “What is to be developed”. Entrepreneurship Theory and Practice,35(1):137-163.
- Short,J.C.,Moss,T.W.,and Lumpkin,T.G.(2009).Research in social entrepreneurship: Past contribution and future opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal,3: 161-194.
- Simi,S.R.(2011).Towards sustainable entrepreneurship and social development for rural women in Bangladesh. Thesis is presented for the degree of Master of Philosophy of Murdoch University.
- Sokolova,L.(2011). The influence of strategic entrepreneurship on firm performance. Master thesis submitted to Saint-Petersburg State University (GSOM) / Lappeenranta University of Technology (BA).
- Spence,M.,Gherib,J.B.B.,and Biwolé,V.O.(2011).Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough? A north-south comparison. Journal of Business Ethics,99:335-367.

- Stam, W., and Elfring, T.(2006). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The mediating effect of network strategies. Academy of Management Best Paper Proceedings.
- Stetz,P. E.,Howell,R.,Stewart, A.,Blair, J.D. and Fottler,M.D.(2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: Do the dimensions covary? In *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Wellesley, MA: Babson College.
- Swierczek, F. W., and Ha, T. T. (2003). Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance. *Entrepreneurship and Innovation*:46-58.
- Syam,D.J.(2010).Enterprise resources management, Ane Books Pvt. Ltd. New Delhi.
- Tajeddini,K.(2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*,31: 221-231.
- Tajeddini,K.,and Mueller,S.L.(2012). Corporate entrepreneurship in Switzerland: Evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. *International Entrepreneurship Management Journal*,8:355-372.
- Tan,W.L.,Williams,J.,and Tan,T.M.(2005). Defining the ‘social’ in ‘social entrepreneurship’: Altruism and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1:353-365.
- Tang,J., Kacmar,K.M.,and Busenitz,L.(2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*,27:77-94.
- Tang,Z.,Kreiser,P.M.,Marino,L.,Dickson,P.,and Weaver,K.M.(2009).A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship Management Journal*,5:181-201.
- Thoumrungroje,A.,and Tansuhaj,P.(2005). Entrepreneurial Strategic Posture, International Diversification,and Firm Performance. *The Multinational Business Review*,13(1):55-73.
- Tilley,F.,and Young,W.(2009). Sustainability entrepreneurs: Could they be the true wealth generators of the future? *Greener Management International*,55:79-95.
- Timmons,J.A.(1994). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century .Boston. MA:Irwin.
- Timmons,J.A.(1999). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Irwin, McGraw-Hill.USA.
- Todorovic,Z.W.,McNaughton,R.B.,and Guild,P. (2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation*,31:128-137.
- Tukamushaba,E.K.,Orobia,L.,and George,B.P.(2011). Development of a conceptual model to understand international social entrepreneurship and

its application in the Ugandan context. *Journal of International Entrepreneurship*,9:282-298.

-Weismeier-Sammer,D.(2011). Entrepreneurial behavior in family firms: A replication study. *Journal of Family Business Strategy*,2:128-138.

-Wessels,F.F.(2011).Toward sustainable entrepreneurial practices in South Africa :Selected case studies .*International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*,3(2):1309-8063.

-Williams,C.C.,and Nadin,S.(2012). Entrepreneurship in the informal economy: commercial or social entrepreneurs? *International Entrepreneurship Management Journal*,8:309-324.

-World Commission on Environment and Development.(1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford, UK.

-Wu,Y.J.,Kuo,T.,and Shen,J.(2013).Exploring social entrepreneurship education from a Web-based pedagogical perspective. *Computers in Human Behavior*,29:329-334.

-Yu.F(2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*,6(4):1711-1720.

-Zahra,S.A., Gedajlovic,E., Neubaum,D.O.,and Shulman,J.M.(2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* ,24:519-532.

-Zahra,S.A.,Rawhouser, H.,Bhaw,N.,Neubaum, D.,and Hayton,J.(2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*,2:117-131

-Zellweger,T.,and Sieger,P.(2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economic*,38:67-84.

-Zimmerer,T.W.,and Scarborough,N.M.(2008).Essentials of entrepreneurship and small business management. Fifth edition, PHI Learning Private Limited, New Delhi.

## استمارة الاستبيان

ت	الفقرة
	التوجه الريادي (Fairoz et al.,2010)
	1-الإبداعية
	نفضل التركيز بشكل كبير على البحث والتطوير والقيادة التقنية والإبداع.
	خلال السنوات الخمس الماضية استطعنا تقديم العديد من المنتجات الجديدة.
	خلال السنوات الخمس الأخيرة استطعنا إحداث تغيير كبير في تشكيلة منتجاتنا
	2- تبني المخاطرة
	أميل بشكل كبير إلى تفضيل المشاريع ذات المخاطرة الكبيرة والعائد المرتفع.
	اعتقد إن الاعتراف بطبيعة البيئة والجرأة وامتلاك مدى واسع من السلوكيات يعد ضروري لانجاز الأهداف عند اتخاذ القرارات في المواقف التي تتضمن عدم تأكيد.
	نتبنى المواقف المجازفة والجرئية لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص.
	3- الاستباقية
	أثناء المنافسة نكون السباقين في العديد من الممارسات التي يتبناها منافسينا لاحقاً.
	عادة ما نكون الرواد في تقديم منتجات وعمليات وتقنيات وأساليب إدارية جديدة.
	لدينا ميل شديد لأن نكون في الطليعة بقدر تعلق الأمر بالمنتجات والأفكار الجديدة.
	الريادة المستدامة
	1-الريادة الاجتماعية
	أتعامل مع من يعملون معي بوصفهم بشر يجب احترامهم.
	لدي علم بحقوق الإنسان واحرص على مراعاتها أثناء العمل.
	أؤمن بعدم توظيف الأطفال دون سن الثامنة عشر.
	احرص على معالجة الممارسات غير الأخلاقية التي قد تحدث أثناء العمل.
	اعمل جاهداً على إثارة التماسك الاجتماعي بين من يعملون معي.
	2- الريادة البيئية
	نحرص تمام الحرص على عدم رمي النفايات بشكل عشوائي.
	نسعى قدر المستطاع إلى تقديم منتجات صديقة للبيئة.
	نحاول امتلاك أدوات عمل لا تؤثر في البيئة بشكل سلبي.
	ندعم ونرعى مادياً البوسترات التي تحت على حماية البيئة
	3- الريادة الاقتصادية
	يمثل الربح هدف رئيس من أهدافنا.
	نخصص جزء من أرباحنا لتطوير البنى التحتية.
	يحصل المنتسبين الذين يقدمون أفكار ريادة على جزء من الأرباح المتأتية عن تطبيق أفكارهم.
	نخصص جزء مهم من الأرباح لدعم نشاطات البحث والتطوير.