

خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي: العلاقة والأثر

دراسة حالة الشركة الوطنية للدهن- وحدة سوق أهراس

Characteristics of a Learning Organization and an Entrepreneurial Orientation: Relationship and Impact

Case study of the National Paint Company - Souk Ahras Unit

جابر مهدي¹، رحالية بلال²

¹مخبر مالية، محاسبة، جباية وتأمين، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر، mehdi.djaber@univ-soukahras.dz

²مخبر البحوث الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر، bilel.rehahlia@univ-soukahras.dz

تاريخ القبول: 2022/04/09

تاريخ الاستلام: 2022/02/04

الملخص:

تعنى الدراسة بمعرفة خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي، فكلما تواجدت خصائص المنظمة المتعلمة بقوة لدى الشركة زاد تأثيرها إيجابا في تحقيق التوجه الريادي، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة استمرار الشركة في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة لما لها من تأثير إيجابي في تحقيق التوجه الريادي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التوجه الريادي، الإبداع، التعلم التنظيمية، الاستباقية.

تصنيف JEL: J24، M12

Abstract:

The study is concerned with knowing the characteristics of the Learning Organization and its impact on achieving the entrepreneurial orientation in the National Paint Company – Souk Ahras Unit. and in order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used a main tool for data collection and then processed by the SPSS program, The study used the descriptive and analytical approach to answer the study's questions and test its hypotheses.

The results of the statistical analysis showed that there is a significant effect of the characteristics of the learning organization in achieving the entrepreneurial orientation, and the more strongly the characteristics of the learning organization were present in the company, the greater their positive impact in achieving the entrepreneurial orientation. The study concluded that the company should continue to enhance the characteristics of the Learning Organization because of its positive impact in achieving the entrepreneurial orientation.

Key Words: Learning Organization, Entrepreneurial Orientation, Creativity, Organizational Learning, Proactiveness.

JEL Classification: J24، M12

1. مقدمة:

إن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغير، وإن هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة منظمات الأعمال. ولكي يكون هذا التفاعل مجديا يتطلب الأمر الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها والعمل الجدي من أجل التعلم وإنشاء واكتساب ونقل المعرفة، فهي أهم الأصول والموارد لإيجاد الثروة وتعطي ميزات تنافسية مستدامة يصعب تقليدها. إن المنظمات التي تسعى لبناء مركز تنافسي قوي وتكون رائدة في مجالها، هي تحوي توجهها رياديا يحكم الأعمال والأنشطة التي تمارسها، كما نجدتها تركز على كسر القواعد السائدة في السوق وتحقيق قفزة نوعية جديدة في مجال المنتجات والأفكار والأساليب والمداخل. على ضوء ما تقدم تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي درجة التباين في مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

- ما هو واقع التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

- هل تسهم خصائص المنظمة المتعلمة في بناء التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في محاولتها التعرف على مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، لما له من أهمية في مجال التعلم وتوفير المعرفة، فهو يهتم بخصائص المنظمة المتعلمة ومدى تبني الشركة المبحوثة لها. وكذلك تبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز واقع التوجه الريادي داخل المنظمة وما له من دور فعال في تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية، وذلك بدراسة أبعاد التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات المستجيبين حول خصائص المنظمة المتعلمة داخل الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

- توضيح واقع التوجه الريادي لدى الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

- بيان أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

فرضيات الدراسة: تركز الدراسة على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

- يوجد أثر معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الوضع القائم وتحدد الظروف والعلاقات الموجودة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي، وكذلك يعمل على التحليل والربط والتفسير للبيانات، تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة المدروسة (لزعر، 2012، صفحة 155)، والذي يُمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها، من خلال الاستدلال الإحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية. اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، كما استخدمت استبانته خاصة بهذه الدراسة، واعتمد على مقياس ليكارت Likert. ولمعالجة البيانات استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل التحديد، معامل الثبات.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 المنظمة المتعلمة، أبعادها وخصائصها

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم، فالمنظمة المتعلمة هي نظام ديناميكي له القدرة على التطوير للنحو الأمثل بما يتماشى مع تغيير متطلبات أصحاب المصالح، وهي التي تعلم الأفراد والمنظمات التغيير التنظيمي لمواجهة المشكلات والتحديات (أبوديب، 2018، صفحة 10)، كما تعرف على أنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها ويكون فيها التحول باستمرار من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالمنظمة المتعلمة ماهرة في خلق وحياسة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، وماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديد (عيشوش و بوشيخي، 2016، صفحة 219)، كما تطور المنظمة المتعلمة القدرة على التجديد والتكيف باستمرار مع الظروف والمتطلبات المتغيرة كنظام حي، فهي تتميز بالرؤية المشتركة، والإتقان الشخصي، والتعلم الجماعي، والقدرة على استجواب النماذج العقلية والتفكير المنظمي، حيث يساهم التعلم المقترن بالابتكار والمرونة وزيادة الأعمال في الحيوية التشغيلية والفكرية للمنظمة (Sushil, 2007, p. 1). والمنظمة المتعلمة هي نظام ماهر في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وكذلك تعديل سلوكيات الأشخاص لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة، فهي المنظمة التي تحول الأفكار الجديدة إلى أداء محسن ويعمل فيها الأشخاص باستمرار على توسيع قدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها حقاً (Razali et al, 2013, p. 518)، حيث يتم إطلاق الطموحات الجديدة والواسعة، ويتعلم الناس باستمرار لرؤية الكل معاً. فالمنظمة المتعلمة تسهل تعلم جميع أعضائها وتحول نفسها باستمرار من خلال المشاركة الكاملة للموظفين في عملية التغيير الجماعي الذي يتم إجراؤه بشكل تعاوني، والمسؤول بشكل جماعي والموجه نحو القيم أو المبادئ المشتركة، حيث أن معظم تصورات المنظمة المتعلمة تعمل على افتراض أن "التعلم قيمة، ومستمر وأكثر فاعلية عند مشاركته، وأن كل تجربة هي فرصة للتعلم" (Nakpodia, 2009, p. 80). كما يمكن للمنظمة المتعلمة استخدام المعلومات لتطوير هوية تنظيمية، والحفاظ على أعضاء التعلم، والاتصالات المفيدة، والتسويق، وتحديد الخبرة الداخلية، والتطوير المبتكر والإبداعي، والتحليل الاجتماعي-الإداري. رغم أن المعلومات هي جانب أساسي من بيئة التعلم، فيجب ألا تكون المعلومات مرادفة للتعلم والمعرفة (Anjaria, 2020, p. 01).

فالمنظمة المتعلمة تتميز بتشكيلها للمفاهيم والأفكار والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم، والتي تسهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع والتجديد، كما تسعى للإلتقان من خلال المهارات والاستعدادات والقدرات والخبرات التي تتمخض عنها عملية التعلم وتكون اتجاهات ايجابية تظهر في شكل سلوكيات عملية، والمنظمة المتعلمة تعمل على تفعيل التواصل بتقوية العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي تركز على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها (الذياب، 2014، صفحة 06). ويمكن تلخيص تعريف المنظمة المتعلمة، أن القدرة التنظيمية على التعلم هي إمكانات المنظمة التي من خلالها (Luhn, 2016, p. 03):

- يتوقع ويواجه التغييرات بطريقة استباقية تحدث في محيط الشركة.
 - إثبات والحفاظ على المرونة الناتجة عن طريق المساهمة الشخصية.
 - تحديد وتطوير أو بالأحرى تغيير انتقائي لهذه الآليات من تلقاء نفسها.
- فالتركيز بشكل خاص على عمليات التعلم، والتي تضمن بقاء الشركة، لأنها معترف بها ويجب تنفيذها مباشرة عند حدوثها، وتصور هذه الحالة مطلبًا أساسيًا للتكيف مع التعقيد المتزايد المستمر لمحيط الشركة. يميز Liebsch المنظمة المتعلمة على النحو التالي:

- المنظمات المتعلمة هي أنظمة مفتوحة نسبيًا.
 - المنظمات المتعلمة هي أنظمة ديناميكية نسبية.
 - المنظمات المتعلمة هي أنظمة غير محددة نسبيًا.
 - المنظمات المتعلمة منظمة ذاتيًا بطريقة مناسبة ومحددة الهيكل أيضًا.
- يتم تصنيف المنظمة المتعلمة على أنها نظام مفتوح، لأنها ترتبط بعلاقات متبادلة مع محيطها والوصول إلى المعلومات داخل نظام المنظمة. فالتغييرات المستمرة التي يتم إنشاؤها من خلال عمليات التعلم، لها نصيب في ديناميكية المنظمة المتعلمة من حيث وضع القواعد والهيكل، فإنها تعمل على استخدام عمليات التعلم بطريقة فعالة تجعلها قادرة على البقاء، فمن المهم أن تتمكن من امتصاص التجديد المحتمل من خلال عمليات التنظيم الذاتي. لتنفيذ ذلك، تكون المنظمات المتعلمة منظمة وذاتية التنظيم (Luhn, 2016, p. 04)، وكذلك لتكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية هي، حلا لمشكلات نظاميا بالاعتماد على الأساليب العلمية لتشخيص المشاكل وكذا جمع البيانات لاتخاذ القرارات، أما نشاط التجريب يشتمل البحث النظري عن المعرفة الجديدة وفحصها واحترام المنهج العلمي في ذلك، ويركز نشاط التعلم من التجارب الماضية على مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظري، وتدوين الدروس يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها، كما نجد أن نشاط التعلم من الآخرين يعتبر من محفزات التفكير الإبداعي، أما نشاط تحويل المعرفة يركز على نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة ليسهل عملية التشارك المعرفي بين الأفراد وتحصيل الآثار الايجابية لذلك (شريف، 2016، صفحة 118).

وتبرز أهمية المنظمة المتعلمة من خلال ما توفره من إمكانات ومزايا فريدة تُحسن في أداء المنظمات وتطورها، ويمكن التركيز على النقاط الأساسية التي تُجلب أهمية المنظمة المتعلمة وهي (حرب، 2018، الصفحات 333-331):

- دعم الإبداع وتحسن التعليم وإصلاحه.

- إعداد المنظمة لتقبل التغيير واستثمار المعرفة.
 - زيادة دافعية أعضاء المنظمة والتعامل مع التغيرات في أساليب العمل.
 - انتقال أثر التدريب ومساعدة المنظمة في تلبية متطلبات التغيير السريع.
- طور كل من Marsick and Watkins أبعاد استبيان المنظمة المتعلمة (DLOQ) مع الأخذ بعين الاعتبار معايير الشمولية والعمق والصلاحية كما يدمج السمات المهمة للمنظمة المتعلمة. فوفقاً لـ Marsick and Watkins فإن المنظمة المتعلمة تتكون من عنصرين؛ الأول يمثل الأشخاص الذين يشكلون المنظمة ، والثاني يمثل الهياكل والثقافة التي أنشأتها المنظمة، علاوة على ذلك، ينص هذا النموذج على أن هناك أربعة مستويات من المنظمة المتعلمة: (1) المستوى الفردي، والذي يتكون من بعدين من التعلم التنظيمي، وهما التعلم المستمر والحوار والاستفسار؛ (2) مستوى الفريق أو المجموعة، والذي ينعكس من خلال التعلم الجماعي والتعاون ؛ (3) المستوى التنظيمي، الذي له بعدين من التعلم التنظيمي، وهما الأنظمة المدمجة والتمكين؛ و (4) المستوى العالمي، والذي يتكون من بعدين للتعلم التنظيمي، وهما اتصال الأنظمة والقيادة الإستراتيجية، حيث ينتمي كل مستوى من هذه المستويات إلى أحد المكونين المذكورين سابقاً (Leufvén et al, 2015, p. 02). سعت بعض المنظمات بشكل منهجي إلى التقاط التعلم الجديد وتضمينه بطريقة تسهل نشر هذا التعلم على نطاق واسع لكل من الموظفين الحاليين والمستقبليين، ما أنشأ نموذجاً للمنظمة المتعلمة، الذي يعمل بدوره كأساس لـ DLOQ، وهي مبنية على فكرة أن التغيير يجب أن يحدث في كل مستوى من مستويات التعلم - من فرد إلى مجموعة إلى تنظيمي إلى بيئي- وأن هذه التغييرات يجب أن تصبح ممارسات روتينية جديدة تمكن وتدعم القدرة على استخدام التعلم لتحسين الأداء (Junhee et al, 2015, pp. 96-97). اقترح Marsick and Watkins ستة إجراءات ضرورية لازمة لكي تتطور المنظمة إلى منظمة متعلمة (LO) ؛ لم يتم تضمين القيادة من أجل التعلم في ضرورات العمل الستة، بدلاً من ذلك، تم افتراض أن القيادة من أجل التعلم هي السمة الأساسية للمنظمة المتعلمة، والتي تدعم ثقافة التعلم الشاملة في المنظمة. بعبارة أخرى، القيادة من أجل التعلم هي بناء شامل قد يشمل الأبعاد الستة الأخرى لـ DLOQ، وأنها المحرك الرئيسي لما تبقى من ضرورات العمل الستة، أي أن القادة يعززون فرص التعلم المستمر والحوار والاستفسار والتمكين والتعلم الجماعي (ZUBR, 2019, pp. 01-02).
- ركزت معظم التعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة على أهمية الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل التعلم الفردي والجماعي، وعكس نتائج عملية التعلم على سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وأفرادها. ومن خصائص المنظمة المتعلمة أنها سوقية التوجه وذات ثقافة ريادية وهيكل تنظيمي مرن وتحظى بقيادة ميسرة (Qawasmeh & Al-Omari, 2013, p. 41)، وأشارت (السنور، 2010، صفحة 56) في دراستها إلى مجموعة من خصائص المنظمة المتعلمة تمثلت في التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين والاتصال والتواصل. وحسب (الحزيرات، 2013، صفحة 06) فالمنظمة المتعلمة لديها سبعة خصائص تبرز من خلال خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة، القيادة الإستراتيجية، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، واقترحتا (عيشوش و بوشيخي ، 2016، صفحة 223) مجموعة من الخصائص اعتماداً على دراسة Marsick&Watkins والمتمثلة في خلق فرص التعلم المستمر، تعزيز إجراءات الرقابة والحوار، تشجيع التعاون وفرق التعلم، إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات، تمكين الأشخاص من أجل تحقيق رؤية جماعية،

ربط أنظمة المنظمة بمحيطها، توفير قيادة إستراتيجية للتعليم. أبرزت دراسة (أبو ديب، 2018، صفحة 05) أن خصائص المنظمة المتعلمة تشمل التعلم المستمر، تشجيع الحوار، التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، التعارف والتعلم الجماعي.

2.2 التوجه الريادي، المفهوم والأبعاد

بالنسبة للمشاريع المبتدئة والشركات القائمة على حد سواء، فإن زيادة الأعمال تسعى وراء الفرص التجارية التي تحفز على التوسع في الأعمال التجارية والتقدم التكنولوجي وخلق الثروة. يمثل نشاط زيادة الأعمال أحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي من خلال فعل الأشياء الجديدة، والتي يمكن أن تكون من خلال الدخول إلى سوق جديدة أو الدخول للأسواق ذاتها عبر سلع أو خدمات جديدة (عبدالله، 2018، صفحة 205)، أما التوجه الريادي فهو يمثل العمليات والممارسات واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى قيام الشركة بتقديم منتجات أو خدمات أو ابتكارات أو أسواق أو نماذج أعمال جديدة لم تكن موجودة بالفعل (Covin & Wales, 2019, pp. 5-6)، فهو يعتبر كأساس لاكتساب ميزة تنافسية لأنه يوضح كيف يمكن للشركات تجديد عملياتها لمسارات نمو جديدة (Abu-Rumman et al, 2021, p. 2). فالتوجه الريادي يتمثل في الاستعدادات المنظمية لإيجاد وقبول الفرص الجديدة والأخذ بالمسؤوليات اتجاه نتائج التغيير، وكذلك يعرف بأنه التوجه الاستراتيجي للشركات، ومجالات صنع القرار أو الممارسات أو الطرق الإدارية (عبدالله، 2018، صفحة 206)، كما حدد التوجه الريادي على أنه من أهم استراتيجيات الريادة التي تدفع العاملين نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، فهو ينسق موارد وأنشطة المنظمة بما يتماشى مع أهدافها لخدمة العملاء والسوق بشكل أفضل (Karimi et al, 2021, p. 02)، وكذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز، ويمكن تحديد مفهوم التوجه الريادي من خلال (القبيلات، 2019، الصفحات 21-22):

- أن تؤسس منظمة أعمال جديدة ومخاطر جديدة.
 - أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والحوافز ومعايير التوظيف والتعبير فضلا عن الثقافة التنظيمية.
- فالتوجه الريادي يمثل عمليات صنع الإستراتيجية التي توفر أساساً للمنظمات لاتخاذ قرارات وإجراءات زيادة الأعمال، بمعنى آخر يشير التوجه الريادي إلى درجة زيادة الأعمال في الموقف الاستراتيجي للشركة (Bernoster et al, 2020, p. 238)، فهو صيرورة بنائية على مستوى الشركة يرتبط ارتباطا وثيقا بإدارتها الإستراتيجية، وصيرورة القرارات الإستراتيجية أيضا (مبارك، 2009، صفحة 204).
- فالمنظمات التي تعتمد التوجه الريادي تتميز بعدد من الخصائص التي تمهد لها الطريق من أجل ذلك، فإدارتها العليا تلتزم بمساندة وترويج الأفكار الريادية، وتدفع لتبنيها من قبل الآخرين، كما نجد أن هيكلها التنظيمي مرنا قادرا على التكيف والتحويل من خلال امتلاك المديرين القدرة على التعامل مع الأفكار الريادية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة لذلك، وأن يكون لديهم الميل الواضح نحو نقل منظماتهم نحو اللامركزية في إدارة عملياتها، وهي كذلك تدعم التحرك المغامر والجريء لمن يطرح أفكارا إبداعية ريادية تنقلها إلى واقع جديد، وتسعى لعدم إخماد الروح الريادية عند الفرد من خلال نظامها الرقابي، باعتمادها على توفير التغذية العكسية المناسبة ليتمكن المديرين الرواد من التنبؤ إلى ما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة (الغانم، 2011، الصفحات 13-14).

إن التوجه الريادي يعمل على نقل وتحول المنظمات من الوضع التقليدي إلى منظمات أعمال ريادية اعتماداً على مجموعة من المرتكزات التي يجب أن تكون متاحة لديها (Harvey & Brown, 2000, p. 9)، من سرعة استجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال الإبداع والتغيير والتجديد في المنتجات والسلع وأساليب العمل والمداخل التي تنتهجها في انجاز أعمالها وأنشطتها، كذلك إدراك أهمية الجودة والالتزام بها لتلبية حاجات ورغبات العملاء المختلفة، مع المثابرة والالتزام والإصرار على العمل والانجاز من قبل العاملين أنفسهم، واخذ التوجه نحو حاجات ورغبات الزبائن كأولوية من خلال إيجاد أسواق جديدة واكتشاف الفجوة السوقية، مع تعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها المنظمة (مبارك، 2009، صفحة 217). كما تبرز أهمية التوجه الريادي في أنه يمثل الممارسات والسياسات التي تمكن المنظمة من تعديل مواقفها الريادية باتجاه فرص الأعمال الجديدة، والعمل الإبداعي في بيئة عدم التأكد، ما يجعلها أكثر استعداداً للخلق والسعي لاحتضان الأفكار الجديدة (عبدالله، 2018، صفحة 206)، وزيادة قدرة المنظمة على استثمار المعرفة المتاحة بغرض الاستحواذ على الأسواق الحالية ودخول أسواق جديدة لتحقيق التفوق التسويقي على المنافسين (زرافيلي و البشاشة، 2021، صفحة 169).

إن المنظمات الريادية تحوي توجهها ريادياً يحكم الأعمال والأنشطة التي تمارسها، والذي يشمل قدرتها على الإبداع والابتكار والمخاطرة، وقد بين (Juliana et al, 2021) أن المنظمة الريادية هي تركيبة مبنية من مفاهيم تنظيمية عديدة تشمل الإنتاجية، والنمو، والابتكار، والمرونة، والإبداع، وديناميكية أخذ المخاطر، وبين Bartleet and Ghoshal إن المنظمة الريادية تشيد على أساس ثلاث عمليات رئيسية (مبارك، 2009، صفحة 195) هي:

- العملية الريادية The Entrepreneurial Process التي تدفع بقدرة المنظمة الباحثة عن فرصة، والمركزة أنشطتها خارجياً نحو إنشاء مشاريع جديدة.
 - العملية التكاملية The Integration Process التي تسمح للمنظمة بمواصلة رفع الموارد المبعثرة، ومختلف الكفاءات المحورية Core Competencies، والمزايا التنافسية لبناء شركة ناجحة.
 - العملية التجديدية The Renewal Process التي تحافظ بها المنظمة على قدراتها لتحدي عقائدها وثقافتها الخاصة وممارساتها الإدارية المختلفة، وتستمر في تجديدها كي تطور منظمة باقية عبر الزمن.
- من منظور Lumpkin&Dess يمكن التمييز بين التوجه الريادي وريادة الأعمال من خلال اقتراح مفهوم تغيير عقلية الشركات المنخرطة في متابعة مشاريع جديدة، ما يوفر إطاراً مفيداً للبحث في نشاط ريادة الأعمال. اعتبر Lumpkin&Dess وجود تمييز بين التوجه الريادي وريادة الأعمال من خلال اقتراح أن التوجه الريادي يمثل العمليات الرئيسية للمنظمات الريادية التي تجيب على سؤال حول كيفية تنفيذ المشاريع الجديدة، في حين يشير مصطلح ريادة الأعمال إلى محتوى قرارات المنظمات الريادية من خلال ما تم القيام به (LUMPKIN & DESS, 2001, p. 432). تظهر الأبعاد البارزة للتوجه الريادي من مراجعة أدبيات ريادة الأعمال، حيث يتم التقاط هذه السمات والأنشطة في تعريف اقترحه ميلر (1983)، والذي ينص على أن المنظمة الريادية هي المنظمة التي "تنخرط في ابتكار سوق المنتجات، وتتعهد بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وهي أول من يبتكر ابتكارات" استباقية، ويتغلب على المنافسين. على الرغم من أن تعريف ميلر (1983) يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد - الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية - فقد استخدم بعض الباحثين تعريف ميلر لاختبار البعد الرابع للتوجه

الريادي "العدوانية التنافسية" (LUMPKIN & DESS, 2001, p. 432). بالتالي فإن التوجه الريادي في هذه الدراسة يصاغ من خلال العلاقة بين الأبعاد الأربعة، والتي توضح فيما يلي:

▶ **الإبداعية (Innovativeness):** من منظور Drucker يعد الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكرها الريادي موارد إنتاج ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد قيمة (المطيري، 2012، صفحة 13). يرى الاقتصادي Schumpeter بأن الإبداع هو عنصر أساسي لعملية خلق الثروة من خلال عملية اقتصادية سماها التفكيك الإبداعي Creative Destruction، ويحدث التفكيك الإبداعي عندما تضطرب الأسواق، وتدهور حالة التوازن القائمة في السوق بعد دخول منتج أو خدمة جديدة، حيث يؤدي هذا الدخول إلى توليد عرض وطلب جديدين على المنتج أو الخدمة الجديدة، مما يسهم في بقاء ونمو المنظمات في السوق (المناصرة، 2008، صفحة 29). فدرجة الإبداعية في المنظمة تعكس مقدار الجهود التي تبذلها في تحقيق الفرص الجديدة والحلول الفريدة من خلال الابتكار والتجريب، حيث تأخذ الإبداعية أشكال عديدة تتدرج من التجربة البسيطة لأسلوب جديد وحتى التوظيف الكامل لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا (السعدي، 2011، صفحة 24)، وهنا تلعب بيئة المنظمة دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، حسب Vecchio فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفرادها علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين، فالبيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، ولتعزيز المبادرات الإبداعية على المنظمة (مبارك، 2009، صفحة 206):

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.
- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول واستيعاب هذا الواقع.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية.
- تخصيص جوائز تقديرية للمبدعين وانجازاتهم.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين.

▶ **الاستباقية (Proactiveness):** يوصف التوجه الاستباقي بالتصرف المقتنص للفرص من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية. فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور غريبيين لدى كل من الزبون والمنظمة (المناصرة، 2008، صفحة 41). والاستباقية تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن، ولتكون بمثابة المتحرك الأول First Mover بالمقارنة مع المنافسين العاملين بنفس القطاع، بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها (أحمد، 2011، صفحة 16)، ويمكن النظر إلى التوجه الاستباقي بأنه نهج شمولي يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على أن تكون قائدة في المجال التي تعمل فيه ومثال يحتذى به في القطاع، كما ويلعب التوجه الاستباقي دوراً حيوياً في وضع الأولويات للمنظمات للوصول إلى النجاح مع احتفاظه بنظرة مستقبلية لما تسعى إليه هذه المنظمات من توجه ومسار وحركة في البيئة المحيطة فيها (السرطان، 2019، صفحة 16)، ويشير Glueck&Jauch أن الاستباقية أنها

إستراتيجية يتصرف فيها الإستراتيجيون قبل أن يجبروا على الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية. وهكذا ، يبدو أن المبادرة أحياناً هي رد فعل على أعراض ذلك التغيير القادم وليست رد فعل على البيئة، يمكن تسمية هذا النوع من السلوك "بالتنظيم الإستباقي" Anticipatory Regulation والهدف منه هو تعويض الآثار غير المرغوب فيها للاضطراب على النتيجة (Brigitta, 2002, p. 185). عامل الفصل بين الاستباقية والتفاعل (رد الفعل) هو الوقت. حيث يعبر السلوك التفاعلي على استجابة الشركات للتغيرات عند ظهورها، أما السلوك الاستباقي فهو التصرف قبل أن يكون للتغيير في البيئة تأثير مباشر على الشركة، وفي الممارسة العملية غالباً ما تتضمن الاستجابة لأعراض هذا التغيير القادم. ومع ذلك، فإن الرد على التغييرات المتوقعة ليس كافياً. على المدى الطويل، من المهم أيضاً أن تسعى الشركة بنشاط لإحداث تغييرات واكتشاف الخيارات الإستراتيجية التي لم تكن الإدارة على دراية بها من قبل (Brigitta, 2002, p. 186).

▶ **الأخذ بالمخاطرة (taking Risk) :** يعد الأخذ بالمخاطرة من العناصر الأساسية للتوجه الريادي، إذ ينظر إليه على أنها أحد سمات الإبداع والمبادرة بتشكيل الأعمال الجديدة، والإجراءات الاستباقية بطرح المنتجات الجديدة للسوق قبل المنافسين، لذلك يشير Bleeker بأن تحمل المخاطرة هو عملية اتخاذ إجراءات محددة كدخول أسواق جديدة في منطقة معينة أو طرح منتجات جديدة ذات نتائج غير مؤكدة لدرجة معينة (زرافيلي و البشابشة، 2021، صفحة 172). إن تفسير ميل رواد الأعمال للمخاطرة قد يكمن في التمييز بين نوعين من المواقف الخطرة، أي بين المخاطر المرتبطة بالصدفة والمخاطر المرتبطة بالمهارة. الفرق بين نوعي المخاطر هو مدى سيطرة صانع القرار على النتيجة. على سبيل المثال، في رمي العملة لا يوجد تحكم والنتيجة تعتمد على الحظ الخالص. من ناحية أخرى، تعتمد النتيجة في مسابقة أو اختبار على كل من الحظ ومهارة أو معرفة صانع القرار (Macko & Tyszka, 2009, p. 471). ترتبط المخاطر التي يتعين على المدير أو رائد الأعمال التعامل معها بمهاراته، فرواد الأعمال هم في الواقع أكثر عرضة للمخاطر من غيرهم، ولكن فقط في المواقف الخطرة المتعلقة بالمهارات وليس في المواقف المحفوفة بالمخاطر المرتبطة بالصدفة البحتة. قد يرتبط ميل رواد الأعمال للمخاطرة أيضاً بإدراك المخاطر. أثناء تقدير خطورة الموقف، يشكل صانع القرار بعض المعتقدات حول النتائج المستقبلية (Macko & Tyszka, 2009, p. 471). إن خطورته المتصورة للموقف تستند إلى تجربته. يجب على المرء أن يميز بين الخبرة في تلك البيئات التي يعتقد فيها صانع القرار أنه ليس لديه سيطرة على النتائج، وتلك البيئات التي يعتقد أنه لديها على الأقل بعض السيطرة على النتائج (مبارك، 2009، صفحة 212).

▶ **التنافسية الهجومية (Aggressiveness Competitive):** يمكن التعبير عن العدوانية التنافسية من خلال الموقف العدواني الذي تتخذه الشركة ضد منافستها في وضع السوق المكثف. يتم إجراء هذا الموقف القتالي لخوض المنافسة إما للبقاء على قيد الحياة أو للسيطرة على السوق. وفقاً لـ (عبدالله، 2018، صفحة 208) فإن العدوانية التنافسية هي الجهد الذي تبذله الشركة للتغلب على منافسيها والتغلب عليهم. تمثل العدوانية التنافسية وفق Lumpkin & Dess الكثافة العالية والوضع العدواني الذي يحتاج إليه الوافدون الجدد في كثير من الأحيان للعرض عند مواجهة المنافسة من المنافسين الحاليين. من منظور الوافدين الجدد، تعد العدوانية التنافسية بُعداً مهماً في منظمة أصحاب العمل لأن الوافدين الجدد من المرجح أن يفشلوا أكثر من الشركات الناضجة والراسخة. وبالتالي بالنسبة للشركات الناشئة الجديدة، فإن اتخاذ موقف عدواني وتكثيف المنافسة أمر ضروري للبقاء (Narayanan, 2017, p. 15).

3. الدراسة الميدانية

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، و المتمثل عددهم في 54 موظف، لصعوبة الاتصال معهم و قلة الوقت، يتعذر إجراء الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين على مستوى الإدارة العليا وكذلك على مستوى الإدارة الوسطى بالشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، حيث أن في الإدارة العليا 14 موظف، وتم توزيع 10 استبيانات عشوائية، أما الإدارة الوسطى تتكون من 40 موظف وتم توزيع 30 استبانة عشوائية بمجموع 40 استبانة في الإدارتين، كونهم الأقدر على فهم طبيعة الدراسة وأبعادها، الذين يعتبرون أكثر إلمام وذو دراية كافية بالوضع العام الذي تتفاعل فيه الشركة، تم استرداد 30 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

2.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

قدرت نسبة الذكور من المستجيبين بـ (43.3%) والنسبة المتبقية (56.7%) إناث، والملاحظ من ذلك أن النسب متقاربة فيما بينها كون فلسفة الشركة قائمة على مبدأ الكفاءة في العمل والسعي لتغطية متطلبات الوظيفة، الأمر الذي ألغى العديد من المعتقدات، وكذلك نلاحظ أن ما نسبته (76.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب هذا ما يبرز توجه الشركة في منح الطاقات الشابة والكفؤة وذات المهارات العالية من اتخاذ القرارات الحاسمة في حياة الشركة. كما نجد أن (80%) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية التي تسمح لهم بتقلد مناصب مهمة داخل الشركة، ويتضح كذلك أن ما نسبته (90%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بأقدمية معتبرة (أكثر من 5 سنوات) في الشركة ما يؤكد أن الأفراد المستجيبين لديهم دراية ونظرة عميقة للأحداث التي تحيط بالشركة، وأن ما نسبته (10%) لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، بالإضافة إلى مؤهلات علمية تجعلهم جيروون بأن يتقلدوا مناصب على مستوى الإدارة الوسطى أو العليا.

3.3 ثبات وصدق أداة الدراسة

الجدول 1: توضيح معامل الفا كرونباخ

صدق المحك	معامل الثبات	عدد الفقرات	
0.931	0.867	16	خصائص المنظمة المتعلمة
0.888	0.790	17	التوجهات الريادية
0.950	0.904	33	المتغيرات المجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

الملاحظ من قيمة المعامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحك قدرت بـ: (0.904) وهي جيدة لأغراض الدراسة، أما المحاور الرئيسية للمحك فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة. كذلك بالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقدر بـ: (0.950)،

وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ أن صدق المحك قيمته مرتفعة كما أنه على المستوى الجزئي القيم تعبر على مستوى مقبول جدا لصدق الأداة، ما يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات الخاصة بكل متغير بجميع أبعاده.

4.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

الجدول 2: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
موافق	0.748	0.588	3.741	الإدارة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
موافق	0.702	0.558	3.511	تشجيع الحوار وتمكين العاملين
موافق	0.688	0.657	3.444	توفير فرص التعلم وإنشاء أنظمة المشاركة
موافق	0.713	0.495	3.565	خصائص المنظمة المتعلمة
موافق	0.778	0.364	3.892	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

يتضح من الجدول 2 أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير خصائص المنظمة المتعلمة قد بلغ (3.565) والانحراف المعياري (0.495) والأهمية النسبية بلغت (71.3%)، ما يبرز قوة تبني لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل حيث كان هناك اتفاق في آرائهم على خصائص المنظمة المتعلمة بشكل عام، أما على المستوى الفرعي للأبعاد فنجد أن آراء عينة الدراسة استقرت على أنه يوجد اتفاق اتجاه المحاور الفرعية للمتغير العاملي. هذا لأن الموظف داخل الشركة يشعر بأنه قائد في موقعه مما يجعلهم يطورون قدراتهم للتعامل بنجاح مع الظروف المتغيرة، ومواكبة المستجدات في الشركة، وذلك من خلال سعي الشركة إلى ضمان المطابقة بين قيمها والأعمال المنجزة، فالشركة تدعم التعلم التنظيمي من خلال التدريب والتعليم المستمر، واهتمامها بمبدأ تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة، وتكريس أسلوب الحوار، وتشجيع الأفراد العاملين على اعتمادهم على الذات في تنفيذ الأعمال، وتساعد الموظفين على التعلم، وهذا شيء ايجابي يدل على وجود نهج المنظمة المتعلمة، وإشراك الشركة للعاملين في صناعة القرار ورسم الرؤية المستقبلية، وكذا إعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم، وتتيح لهم فرص للتعلم وكذا الحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت وبشكل سريع وسهل، كما تقدم لهم أدوات ووسائل للتعلم وتبادل المعارف. أما بالنسبة للتوجه الريادي نجد أن اتجاه آراء عينة الدراسة هو موافق، حيث أن المتوسط الحسابي الموزون قدر بـ (3.892) والانحراف المعياري (0.364) والأهمية النسبية (77.8%)، ما يبرز اتفاق آراء المستجيبين حول فقرات المتغير، حيث أبرزت الدراسة الميدانية أن الشركة المبحوثة تشجع العاملين على تبني التوجه نحو الإبداعية، من خلال القيام بأعمال إبداعية واقتراح أساليب جديدة في العمل، وأن الإدارة تقدم العون والمساعدة والتشجيع لأصحاب الأفكار الجديدة والمبادرات الفردية، كما نجد أن الشركة تحرص على اقتناص الفرص قبل المنافسين، وهذا يشكل أهم مصادر تفوقها، كونها تقوم بتقييم الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية وصولا إلى اغتنامها، وتسعى لتلبية حاجات زبائنها قبل منافسيها مما يعزز من مكانتها السوقية، كما نلاحظ من واقع الدراسة أن الشركة المبحوثة لديها توجه نحو تحمل المخاطرة والاستعداد لها، فهي لا تخشى المخاطرة الناتجة عن التحسين والابتكار في المنتجات، لأنها تعمل

على أن تكون أكثر تجديدا. والملاحظ كذلك أن الشركة تجمع المعلومات عن المنافسين وخططهم المستقبلية في قطاع صناعتها، وتركز على عدم ترك فرصة لمنافسها ليحصلوا على معلومات حول توجهها المستقبلي اتجاه زبائنها، فهي تميل بصفة واضحة لتحدي منافسها لتوضيح موقعها في السوق.

5.3 اختبار الفرضيات

- اختبار علاقة الارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط خطية معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي لشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد علاقة ارتباط خطية معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي لشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05

الجدول 3: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

رمز	المحاور	التوجه الريادي	الدلالة
x_1	الإدارة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.545	0.02
x_2	تشجيع الحوار وتمكين العاملين	0.711	0.000
x_3	توفير فرص التعلم وإنشاء أنظمة المشاركة	0.641	0.000
X	خصائص المنظمة المتعلمة	0.754	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

من واقع الجدول رقم 3 يلاحظ معنوية العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي للشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، حيث قدر معامل الارتباط ب: (0.754) ما يدل على أن العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي طردية قوية وذات دلالة إحصائية حيث قدرت الدلالة ب: (0.000)، مما يدل على قبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة و التوجه الريادي للشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05).

أما على المستوى الفرعي نلاحظ وجود ارتباط معنوي طردي قوي بين محور تشجيع الحوار وتمكين العاملين والتوجه الريادي للشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05). بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي طردي متوسطة القوة بين بعدي القيادة الإستراتيجية و توفير فرص التعلم وإنشاء أنظمة المشاركة والتوجه الريادي عند مستوى معنوية (0.05).

- اختبار اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي

H_0 : لا يوجد أثر معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي للشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : يوجد أثر معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي للشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05

الجدول 4: تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط

Sig	R ²	F (1-28)		خصائص المنظمة المتعلمة		constant	م المستقل م التابع
		الجدولية	المحسوبة	B ₁	B ₀		
0.000	0.569	4.20	36.953	0.555	1.916		التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج spss.

من الجدول 3 تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الرياديللشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.953) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 4.20 عند درجتي حرية (28-1) وبلغ معامل التحديد R² (0.569)، ومعنى ذلك أن (56.9%) هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التوجه الريادي التي تكون عائدة للمتغير العاملي خصائص المنظمة المتعلمة، من الجدول 3 يبرز إن مقطع خط الانحدار هو (1.916) وان ميل خط الانحدار هو (0.555) وهما دالان إحصائياً، بالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي:

$$y=1.916+0.555x$$

- اختبار الانحدار المتعدد لأثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي

قبل التطرق إلى اختبار الانحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي يجب اختبار الارتباط الذاتي Multicollinearity أي وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، ولمعرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي نلجأ لمعامل التضخم و التباين VIF بحيث يجب أن تكون قيمته اقل من 10 وفترات السماح Tolerances التي يجب أن تكون اكبر من (0.1). من الجدول 5 نلاحظ عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين متغيرات محور خصائص المنظمة المتعلمة.

الجدول 5: اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

Tolerance	Vif
0.753	1.328
0.502	1.991
0.550	1.819

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج spss.

الجدول 6: تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط

Sig	R ²	F (3-26)		خصائص المنظمة المتعلمة			constant	م المستقل م التابع
		الجدولية	المحسوبة	X ₃	X ₂	X ₁		
0.00	0.584	2.98	12.173	0.121	0.294*	0.174	1.893*	التوجه الريادي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج spss.

*دال إحصائياً

من الجدول 6 تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير معنوي لمحاور المتغير العاملي (خصائص المنظمة المتعلمة) في تحقيق التوجه الريادي للشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.173) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 2.98 عند درجتي حرية (3-26) وبلغ معامل التحديد R^2 (0.584)، ومعنى ذلك أن (58.4%) هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التوجه الريادي التي تكون عائدة للمتغيرات الفرعية للمتغير العاملي، من الجدول 6 يبرز أن مقطع خط الانحدار هو (1.893) و ميل خط الانحدار للمتغير الفرعي تشجيع الحوار وتمكين العاملين الذي قدر بـ(0.294) وهما دالان إحصائيا، وباقي المتغيرات الفرعية غير دالة إحصائيا، بالتالي تكون معادلة خط الانحدار المتعدد هي:

$$y=1.893+0.294x_2$$

4. الخاتمة:

سعت الدراسة إلى إثبات وجود العلاقة والأثر بين خصائص المنظمة المتعلمة وتحقيق التوجه الريادي في الشركة المبحوثة، حيث أبرزت الدراسة أن عمق فهم الشركة لخصائص المنظمة المتعلمة وتكريسها في الواقع التنظيمي يمكنها من بناء توجه ريادي يحقق لها النجاح الاستراتيجي المرغوب. بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن إدراج الاستنتاجات الآتية:

- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول خصائص المنظمة المتعلمة، وهذا يعزى لقوة تبني المستجيبين وإدراكهم لأهميتها في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.
- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول التوجه الريادي، حيث أظهرت نتائج الدراسة تصور قوي لدى الأفراد المستجيبين حول فقرات المتغير المعتمد.
- أظهرت نتائج الإحصائية وجود أثر معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي، ما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة كلما زادت القدرة على اكتساب وتحقيق توجه ريادي يسمح للشركة المبحوثة الانتقال والتحول من الوضع التقليدي إلى منظمات أعمال ريادية.
- أشارت نتائج الاستدلال الإحصائي أن محور تشجيع الحوار وتمكين العاملين مرتبط ارتباطا طرديا قويا مع التوجه الريادي، ما يبرز أنه كلما زاد الاهتمام بتشجيع الحوار وتمكين العاملين داخل الشركة المبحوثة كلما زادت القدرة على بناء توجه ريادي فريد.
- كشفت النتائج الإحصائية الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، أنها تأخذ بالمخاطرة من خلال احتسابها و التنبؤ بها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، وذلك حتى تستطيع تحقيق موقع الريادة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس تميل إلى تحدي منافسيها علنا لتوضيح موقعها في السوق.
- وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن تحقيق التوجه الريادي المرغوب في الشركة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس من خلال التوصيات الآتية:
- الاهتمام بالتشارك المعرفي والمعلوماتي بين الإدارة والموظفين، فيما يخص مستقبل الشركة والتحديات التي تواجهها.

- على القيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والتدريب والعمل على تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات في حدود مهامه بهدف زيادة التزامه التنظيمي.
- العمل على توحيد الرؤى عبر المستويات الإدارية المختلفة، ما يشجع الموظفين على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، ليزداد فهم للتوجه الاستراتيجي للشركة.
- مساعدة الموظفين على التعامل مع المشكلات التي يواجهونها باعتبارها فرص للتعلم، ومناقشة الأخطاء بهدف الاستفادة منها.
- منح الموظف حرية التصرف في طرق أداء الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسها، ما يساعد على التركيز على إطلاق الطاقات الكامنة للموظفين في الشركة، ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية لها وتحقيق الأهداف المشتركة.
- على شركة أن تستغرق وقتا قصيرا لكشف التغير في رغبات وتفضيلات الزبائن، وأن تتميز بسرعة التعرف على مجموع التغييرات الحاصلة في تحركات المنافسين.

5. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبتهاج سالم الحزيرات. (2013). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن. الأردن: جامعة مؤتة.
- أحمد صالح سلام أبو ديب. (2018). أثر خصائص المنظمة المتعممة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- أسماء سالم السنور. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- إكسمري عامر المناصرة. (2008). أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. الأردن: أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- أمين خليل أمين السعدي. (2011). أثر التوجه الريادي وتبني الأعمال الالكترونية على أداء المصارف العاملة في الأردن. الأردن: أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية.
- حاتم علي عبدالله. (2018). متضمنات فلسفة التوجهات الريادية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة تنمية الرافدين 119(37)، 202-223.
- خيرة عيشوش ، و عائشة بوشيخي . (2016). مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك. مجلة الابتكار والتسويق، العدد 03، 215-232.
- سامي شكري جبزا زرافيلي، و سامر عبد المجيد البشاشة. (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. مؤتة للبحوث و الدراسات : سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج. 36، ع. 3، 159-210.
- سعود الذياب. (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- سلمان عبد الله سلمان الغانم. (2011). أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- علي لزعر. (2012). منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير. عنابة، الجزائر: المعارف للطباعة.
- عمر محمد قاسم أحمد. (2011). أثر التوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية الكويتية. الأردن: رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.

- فادي عبدالمجيد القبيلات. (2019). أثر راس المال الفكري على التوجه الريادي في البنوك الاسلامية الاردنية. الأردن: جامعة الاسراء.
- فيصل المطيري. (2012). أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. الأردن: رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.
- مجدي عوض مبارك. (2009). الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية. اربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- محمد الويفي نزال السرحان. (2019). أثر التوجه الاستباقي على تحقيق فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية. الأردن: رسالة ماجستير جامعة عمان العربية.
- محمد خميس حرب. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة الادارة التربوية، العدد 20، 389-305.
- مسعودة شريفي. (2016). ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة. الشلف، الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:
- AndréLuhn .(2016) .THE LEARNING ORGANIZATION .Creative and Knowledge Society 6(1-1) ، (13DOI: 10.1515/cks-2016-0005.
- AnnaMacko،TadeuszTyszka .(2009) .Entrepreneurship and Risk Taking .APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 58 (3) 487–469 ،(doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00402.x.(
- AsefKarimi et al .(2021) .The influence of entrepreneurial orientation on firm growth among Iranian agricultural SMEs: the mediation role of entrepreneurial leadership and market orientation . Journal of Global Entrepreneurship Research (DOI:10.1007/s40497-021-00282-1.13-1 ،(
- AymanAbu-Rumman et al .(2021) .Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link ?Journal of Innovation and Entrepreneurship 10:29.16-1 ،
- D Harvey،D Brown .(2000) .An experimental approach to organization development6 (الإصدار New Jersey: Prentice Hall.
- E. D .Nakpodia .(2009) .The concept of the university as learning organization:Its functions, techniques and possible ways of making it effective .Journal of public administration and policy research Vol. 1(5.83-79 ،(
- Farid M .Qawasmeh،Ziad S .Al-Omari .(2013) .The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orange Jordan as a Case Study .ARAB ECONOMIC AND BUSINESS JOURNAL 8.52–38 ،
- G.T LUMPKIN،GREGORY G DESS .(2001) .Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle .Journal of Business Venturing 16.451–429 ،
- IndyBernoster et al .(2020) .The role of affect in entrepreneurial orientation .Small Business Economics 54) https://doi.org/10.1007/s11187-018-0116-3.256-235 ،(
- Jeffrey G Covin،William J .Wales .(2019) .Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines .Entrepreneurship Theory and Practice 43(1) (DOI: 10.1177/1042258718773181.18-3 ،(
- Kim Junhee et al .(2015) .Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ .Human Resource Development Review, Vol. 14(1.112-91 ،(
- KushalAnjaria .(2020) .Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations .Expert Systems with Applications 157.15-1 ،
- Mia Leufvén et al .(2015) .Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal .Health Research Policy and Systems, 13:6 8-1 ، doi:10.1186/1478-4505-13-6.

- Murni Zarina Mohamed Razali et al .(2013) .Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University .International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 6.522-518 ،
- Nwokebuife Onyinyechi Juliana et al .(2021 ,07 15) .The Impact of Creativity and Innovation on Entrepreneurship Development: Evidence from Nigeriaمن،2022 ,01 29 تاريخ الاسترداد .Scientific Research Publishing: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110573>
- Sandberg Brigitta .(2002) .creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at launch stage .Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing 11(2.196–184 ،(
- Sushil .(2007) .From Learning Organization to Enlightened Organization .Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 8, No. 4،iii.
- VaclavZUBR .(2019 ,02 06) .Studies with Dimensions of Learning Organization Questionnaire – Research Study .Hradec Kralove،Hradec Kralove،Czech Republic doi: 10.36689/uhk/hed/2019-02-060.
- VijayNarayanan .(2017) .Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review .International Entrepreneurship ReviewVol 3 No 1 23-9 ،
(<https://doi.org/10.15678/PM.2017.0301.01>.)