



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد
المؤتمر العلمي السادس عشر 2023



التوجه الريادي ودوره في تعزيز الأداء المستدام

بحث تحليلي في شركة أور العامة في ذي قار

The role of entrepreneurial orientation in promoting sustainable performance

Analytical research in Ur State Company in Dhi Qar

م.م محمد عبد الحسن خليف

Mohammed Abdul Hassan Khalif

م. باسمة عبود مجيد

Basima Abbood Majeed

أ.م.د طارق كاظم شلاكة

Tarek Kazem chalakeh

tareq8120@gmail.com

جامعة سومر/ كلية الإدارة والاقتصاد

الجامعة التقنية الوسطى

المستخلص:

يهدف البحث إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام في شركة أور في ذي قار, إذ انطلق البحث من مشكلة مفادها توضيح دور شركة أور العامة في تحقيق الاستدامة والإفصاح عن النتائج المالية وغير المالية لأنشطتها والتمثلة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) وذلك من خلال تبني أبعاد الوجه الريادي, من أجل ذلك تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي من خلالها يتم التأكد من صحة تلك الفرضيات, واعتمد البحث على استمارة استبيان تم توزيعها على (80) فردا من العاملين في الشركة المبحوثة, وتم الاعتماد على (70) استمارة صحيحة, وتم الاعتماد على عدد من أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات, ومنها اختبار أكرونباخ ألفا والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات, وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين التوجه الريادي والأداء المستدام, وانتهى البحث بجملة من التوصيات من أهمها ضرورة بذل المزيد من الجهود والاهتمام من قبل الإدارة والمسؤولين في شركة أور في التوجه الريادي من إبداعية وتبني المخاطرة والاستباقية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والعالم.

Abstract

The research aims to diagnose the nature of the relationship between the entrepreneurial orientation and sustainable performance in the Ur company in Dhi Qar. Adopting the dimensions of the entrepreneurial face, for this purpose, a set of hypotheses were formulated through which the validity of these hypotheses is confirmed, and the research relied on a questionnaire that was distributed to (80) individuals working in the researched company, and (70) correct forms were relied upon, A number of descriptive statistical methods were used to analyze the data, including the Ackronbach alpha test, the arithmetic mean, the standard deviation, and the Pearson correlation coefficient to test

the hypotheses. Efforts and attention by the management and officials of UR Company in the pioneering direction of creativity, adoption of risk and proactivity in order to keep abreast of developments and changes that occur in the business environment and the world.

المقدمة

لقد ازداد الاهتمام في التوجه الريادي في المنظمات العامة التي تعمل في بيئة متغيرة إذ إن هذه المنظمات تستخدم التوجه الريادي والأداء المستدام لتحقيق مزايا تنافسية ، والتوجه الريادي يعد أساسا لنجاح المنظمات من خلال التوجه الإبداعي ، وتبني المخاطرة ، والتوجه الاستباقية ، مما يتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية ،تبحث المنظمات كذلك عن استمرار الأداء أي الاستدامة لبقاء المنظمة أطول مدة ممكنة وهي تحقق النجاح والازدهار أطول مدة ممكنة من خلال وضع رؤية وأهداف واضحة ، وفي الوقت الحاضر تسعى المنظمات إلى المحافظة على نجاحها والاستمرار فيه والاهتمام بالقيم والثقافات والبيئة والظروف الاقتصادية والاجتماعية بصورة كبيرة من أجل تحسين نوعية الحياة والرفاهية لأجيال الحاضر والمستقبل والنظر إلى ما هو أبعد من الأداء المالي وهو الأداء المستدام ، وجاء هذا البحث للتعرف على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام في شركة أور .

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن البيئة المتغيرة حفزت المنظمات للنظر إلى ما هو أبعد من الأداء المالي وترسيخ القيم البيئية والاجتماعية في توجيه أعمالها لتحسين نوعية الحياة والرفاهية لأجيال الحاضر والمستقبل من خلال نهج متكامل بين الاستدامة الاقتصادية وحماية البيئة والرفاهية الاجتماعية؛ لذا فإن قدرة المنظمات على تبني التوجه الريادي يعد عاملاً مهماً يساعد تعزز أنشطة الاستدامة والبحث عن الفرص واستثمارها لتقديم سلع تتوافق مع متطلبات الزبائن. إن استجابة المنظمات العامة في العراق للظروف المتغيرات صعبة إذ إن معظم هذه المنظمات تعمل وفق أساليب وطرق عمل تقليدية لذلك سيتم التعرف على تصورات الشركة المبحوثة حول التوجه الريادي والأداء المستدام وكذلك التعرف على العلاقة بينهما ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤلات الآتية:

- هل تمتلك منظمة أور تصورات واضحة عن مفهوم وأبعاد التوجه الريادي والأداء المستدام؟ .
- ما طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام وأثرهما في المنظمة؟
- ما مستوى تأثير التوجه الريادي في الأداء المستدام؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهمية من الآتي:

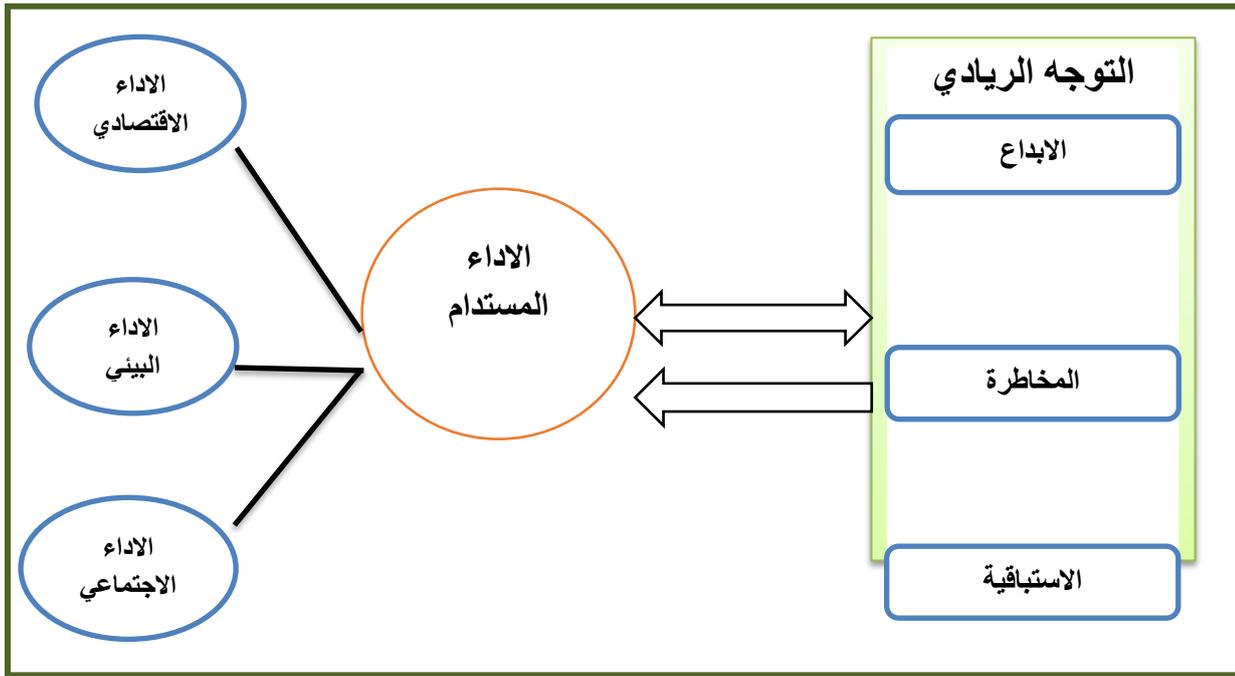
- 1- أهمية الاستدامة كمتطلب رئيس من متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.
- 2- أهمية الإفصاح عن أنشطة الشركة الموجهة نحو الاستدامة وبما يعزز سمعتها في المجتمع.
- 3- أهمية تبني التوجه الريادي كتوجه معاصر يدعم أنشطة الاستدامة للشركة.

ثالثا: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد نوع علاقة الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والأداء المستدام .
- 2- تشخيص مستوى التوجه الريادي (الإبداعية , تبني المخاطر , الاستباقية) في شركة أور .
- 3- تشخيص مستوى الأداء المستدام (البيئي ,الاقتصادي , الاجتماعي) في شركة أور .

رابعا: مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا: فرضيات البحث

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والأداء المستدام .
- 2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الإبداع في الأداء المستدام بأبعاده.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المخاطرة في الأداء المستدام بأبعاده.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستباقية في الأداء المستدام بأبعاده.

سادسا: وصف مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث المستهدف من قبل البحث الحالي في شركة أور العامة في محافظة ذي قار إذ تعد إحدى المنظمات العامة أسست عام 1988م وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن, تنتج الشركة القابلات والأسلاك الكهربائية بأنواعها وأسلاك اللف المعزول بالإيناميل وإنتاج سبائك الألمنيوم بأنواعه, وبلغ مجموع الأفراد المبحوثين (80) فرداً وبأسلوب المسح الشامل للمجتمع الذي تمثل بالقيادات العليا للشركة(المدير العام, معاوني المدير , ورؤساء الأقسام والشعب) نظرا لدورهم الجوهرى في رسم وتحديد ملامح

التوجه الريادي للشركة إذ تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وتم استرجاع (73) استمارة وكانت ثلاث استمارات غير صالحة للاستعمال وكان العدد الفعلي للأفراد (70) فرداً فقط.

جدول (1) خصائص عينة البحث

التحصيل العلمي			المجموع	الجنس		التفاصيل
شهادة عليا	بكلوريوس	دبلوم		أنثى	ذكر	
7	55	8	70	4	66	العدد
%10	%79	%11	%100	6%	94%	النسبة
العمر			الخدمة الوظيفية			
المجموع	النسبة	العدد	المجموع	النسبة	العدد	
%100	%30	21	%100	%29	20	10-6
	%48	34		%47	33	15-11
	%22	16		%24	17	16فاكثر
	%100	70		%100	70	المجموع

سابعاً: أداة البحث ومقاييسه

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة وتتكون الاستمارة من جزئين إذ تضمن الجزء الأول مقدمة تعريفية عن البحث وعنوانه وبعض المعلومات التي تخص العينة المبحوثة , أما الجزء الثاني احتوى على مقاييس البحث إذ تم مقياس التوجه الريادي وفق ثلاثة أبعاد (الإبداعية , تبني المخاطرة , الاستباقية) وحسب مقاييس لمجموعة من الباحثين , أما الأداء المستدام فتم وضع مقاييس حسب الأبعاد (البيئية , الاقتصادية , الاجتماعية) .

وتم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات وقياس معامل الصدق والثبات كذلك تحليل الأبعاد والبيانات الأخرى من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري , ومعامل الارتباط بيرسون , وتحليلي الانحدار الخطي البسيط.

الجانب النظري

أولاً: التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation

1- مفهوم وأهمية التوجه الريادي

أصبح العصر الحالي عصر التوجه الريادي, حيث اهتمت المنظمات وشركات الأعمال والمجتمع ككل بالريادة, والتي تساهم مساهمة بارزة في النمو الاقتصادي المحلي والعالمي, وقد حظي مفهوم التوجه الريادي بقدر كبير من الاهتمام النظري والتجريبي وأجري أكثر من (100) بحث بشأن الموضوع , مما أدى إلى قبول واسع للمعنى المفاهيمي وأهميته (Rauch et. al, 2009: 762), إذ يعدُّ التوجه الريادي مثل الإستراتيجية التي تحفز المنظمة إلى تبني المبادرة والرغبة في الدخول إلى الأسواق الجديدة بهدف الحصول على التقدم التكنولوجي وإيجاد الثروة والتي تمكنها من النمو والتقدم, إذ تعدُّ إستراتيجيات التوجه الريادي (الإبداع, المخاطرة, الاستباقية) اليوم من أهم المحركات التي تدفع المنظمات للدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة وفريدة وهذا يعد من أهم أسباب ومبررات المنظمات لتبني التوجه الريادي

(Lumpkin & Dess, 1996:135) ويوضح الجدول (2) بعض المفاهيم التي حددها الباحثون حول مفهوم التوجه الريادي".

جدول (2) مفهوم التوجه الريادي حسب اري بعض الباحثين

ت	الكاتب او الباحث	المفهوم
1	Zahra&Neubaum,1998 :124	المجموع الكلي من الإبداع الجذري للمنظمة والنشاط الاستباقي وأنشطة المخاطر التي تظهر في دعم المشروعات ذات النتائج غير المؤكدة .
2	Faminow ,et al ,2010:9	السلوك يدفع المنظمات للمبادرة للحصول على المعلومات عن الأسواق والمنافسين في البيئة والعمل على دخول الأسواق الجديدة وتقديم منتجات جديدة.
3	Chen,etal.,2011:703	عملية صياغة الاستراتيجية والممارسات والأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في تنظيم انشطتها الريادية.
4	Nasir, 2013:10	قدرة المنظمة على الاكتشاف الفرص الممكنة والافاده منها للوصول إلى الأسواق الجديدة ، أو قدرة المنظمة على البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها.
5	Otache & ahmood ,2015 : 408	سلوك ريادي تعتمده منظمات الأعمال والذي ينعكس على الإستراتيجيات والعمليات الداخلية لها.
6	Irwin,et al ,2018,135	السلوك او الموقف الريادي الذي تعمل المنظمة فيه بشكل منظم .
7	Alayo, et al ,2019,49	زيادة قابلية المنظمة لبناء الميزة التنافسية .
8	Leihatabam, 2019,3	إن تدع المنظمة في الأسواق من خلال إنتاج المنتجات وكسب الأسبقية , والعمل بمخاطرة عالية , لكسب الميزة التنافسية .

المصدر: من إعداد الباحثين

ويمكن تعريف التوجه الريادي على أنه " إستراتيجيات المنظمة التي تهدف إلى التعامل مع الفرص البيئية الجديدة واستثمارها باستخدام طرق إبداعية في العمل والتعامل مع المخاطر المحتملة التي قد ترافقها. ويعدُّ التوجه الريادي من أهم الإستراتيجيات التي تساعد في تحقيق النمو للمنظمات بالاعتماد على إستراتيجية تستهدف وتشبع حاجات ورغبات المستفيدين (Zainol & Daud,2011:87) وقد أوضح (Taylor,2013:1927_1928) أن توجه ريادة الأعمال عامل مهم لتحقيق أداء أفضل لمنظمات الأعمال في بيئة الأعمال المتسارعة والأرباح المستقبلية غير المؤكدة، من خلال السعي بشكل مستمر لاستغلال الفرص من جديد وبكفاءة وهو مفتاح لعنصر النجاح التنظيمي ونمو الأرباح.

2- مؤشرات النشاط الريادي للمنظمة

تقيس هذه المؤشرات العوامل التنظيمية المؤثرة في درجة تأهيل المديرين في الإدارة الوسطى لأداء السلوك الريادي , إذ لوحظ أن هناك سلوكيات ترتبط بشكل كبير بأداء المنظمة . وتصف هذا المؤشرات خمسة عناصر ترتقي بالجهود الريادية في المنظمة وهي (Dyduch,2008:18):

"العنصر الأول: فلسفة المكافآت , يتحقق الأداء العالي من خلال اعتماد نظم حوافز مرتبطة بالنشاط الريادي والتي تأخذ بنظر الاعتبار الأهداف والتغذية العكسية والمسؤولية الفردية والتحفيز على أساس النتائج المتحققة.

العنصر الثاني: دعم الإدارة الذي يعكس التسهيل الإداري للارتقاء بالنشاط الريادي داخل المنظمة .

العنصر الثالث: الاهتمام بالموجودات ونوعيتها ووفرتها لدعم النشاط الريادي الذي يقوم به الأفراد.

العنصر الرابع: الهيكل التنظيمي المناسب الذي يساهم في تطوير آليات إدارية لتقييم واختيار وتنفيذ الأداء الريادي للمنظمة .

العنصر الخامس: تحمل المخاطر الذي يعكس استعداد المديرين لتحمل مسؤولية اتخاذ المخاطرة وتشجيعهم على ذلك .
"أبعاد التوجه الريادي

للتوجه الريادي أبعاد متعددة أوردها الباحثون والدارسون حسب توجهاتهم البحثية والفكرية والجدول (3) يعرض بعض هذه الأبعاد حسب رأي بعض الباحثون.

الجدول (3) أبعاد التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الإبداعية	تبني المخاطرة	الاستباقية	الاستقلالية	التنافسية
Avlonitis, Salavou,2007	✓	✓	✓		
Li, et al , 2009	✓	✓	✓	✓	✓
2010 Lan, and Wu	✓	✓	✓		
Hansen,et al ,2011	✓	✓	✓		
Kraus ,et al,2012	✓	✓	✓		
Akhtar ,2015	✓	✓	✓	✓	✓
Kelly,2016	✓	✓	✓		
Al Mamun, Fazal,2018	✓	✓	✓	✓	
Lee, et al 2019	✓	✓		✓	✓
Santos & Marinho,2018	✓	✓	✓		
Mantok,et al ,2019	✓	✓	✓		
Kusa ,et al 2019	✓	✓	✓	✓	✓

من الملاحظ وجود ثلاثة أبعاد حصلت على اتفاق بين الباحثين في الجدول (2) وهي الإبداعية وتبني المخاطرة والاستباقية والتي سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي .

1- الإبداعية : ((Innovativeness) إن نجاح المنظمات اليوم يعتمد على عدة متطلبات منها أن تكون المنظمات مبدعة ومتعلمة، لذا فإن الجهود العلمية في مجال الإبداع تتطلب إدارة حكيمة تستثمر الجهود على الصعيد التنظيمي والجماعي والفردى من جانب وتهيئة البيئة المناسبة للعمل التي يتم من خلالها بلورة الأفكار المبتكرة إلى منتجات وخدمات متميزة وفريدة وطرق تتصف بالإبداع والتجديد والأصالة من جانب آخر .(Awang et al , 2010:222)

2- تبني المخاطرة ((Risk taking)) : يرتبط تبني المخاطرة غالباً بسرعة اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة التي تسهم في تحسين أدائها، لذا فإن المنظمات التي لا تتبنى مفهوم المخاطرة وتعمل به فإنها لا تتمكن من توليد إبداعات جديدة وتكون ذات استجابة بطيئة للمتغيرات الجديدة مقارنة بالمنظمات الأخرى وهذا ما يسبب ضعف في أدائها (Keh. et al., 2007 : 595). وتواجه المنظمات ثلاثة أنواع من المخاطر : (Dess, et al.,2007: 462)

مخاطرة الأعمال: من خلال الدخول بأعمال غير مألوفاً بدون معرفة احتمالية النجاح . هذا النوع من المخاطرة يرتبط بالدخول لأسواق جديدة أو الالتزام بتقنيات لم تجربها سابقاً.

المخاطر المالية: يتمثل في اقتراض المشروع لأموال كبيرة أو الالتزام بجزء كبير من مواردها بهدف تحقيق النمو. المخاطرة الشخصية: المخاطرة التي يتحملها التنفيذيون عند القيام بتفضيل المسار الإستراتيجي للنشاط , فيؤثرون في المسار الكلي للمنظمة وفي مساراتهم الوظيفية أيضا .

ج- الاستباقية ((Proactiveness): تشير الاستباقية إلى استعداد وقدرة المنظمة على توقع الطلب في المستقبل إذ تعد هذه الصفة من أهم ما تتميز به المنظمات الريادية والتي تتضمن رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي الأولى دائما في الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن وفق ما هو أفضل وجديد". (Alderman,2011:559).

ثانيا: الأداء المستدام (Sustainable performance)

1- مفهوم الأداء المستدام

يعد الأداء المستدام استجابة طبيعية للظروف المحيطة بالمنظمات والتطور كبير في سبل الاتصالات والتكنولوجيا والتي أدت إلى ترسيخ مبدأ الاستدامة في العمل واستخدام الموارد والحفاظ عليها، والاستدامة في التعامل مع الزبائن لذا ظهر مفهوم المنظمات المستدامة وقد اتخذت العديد من المنظمات مداخل متنوعة إستراتيجية وتنظيمية للتعامل مع إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء دور تكاملي محوري في ربط موارد الموظفين والمكافآت والعلاقات وممارسات التنمية بالأهداف الإستراتيجية والمستدامة للمنظمات (Rowland & Hall,2013:199), وعلى الرغم من وجود دراسات وبحوث عن الأداء المستدام إلا أنه تعريف تم الإتفاق عليه لهذا المفهوم, ويوضح الجدول(4) بعض المفاهيم التي تم الاطلاع عليها.

جدول(4) مفهوم الأداء المستدام

ت	الكاتب او الباحث	المفهوم
2	Porritt,2007;2	قدرة المنظمة على التواصل والاستمرار في عملها للأمد البعيد في المستقبل
3	Henri et. al ,2008	التفاعل بين أداء المنظمة في أعمالها التجارية وبين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
4	Smith & Lewis:2011	تحقيق نزوة الأداء في الامد القصير لضمان تحقيق النجاح في المستقبل
6	مزهر وياسر ,2017: 218	المحافظة على الاستخدام الامثل للموارد واستثماره لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى اليها وبشكل متميز يضمن تفوقها على منافسيها.
7	Lee, Ha-Brookshire,2018,3	ان تعمل المنظمة ضمن المتطلبات البيئية والعدالة الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية ومن ثم استدامة الأداء بسبب سمعة المنظمة وعلاقتها الايجابية مع الزبائن واصحاب الحصص وارتفاع مستوى الإنتاج
8	Zaid,et al ,2018,14	تبني المنظمة للعمل بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وتحسين الوضع العام وتخفيض التكاليف وكسب الزبائن من خلال تخفيض التكاليف والنوعية العالية والترويج للمنتجات صديقة البيئة (البيئة الخضراء)
9	Khalili,et al ,2019,256	قدرة المنظمة على البقاء في السوق من خلال تحسين رضاء الزبون فيما يتعلق بتسليم الخدمات ونوعيتها.
10	Trianni, et al,2019:1356	المساعدة في رفع الوعي واتخاذ القرارات وتقييم انجاز او تحقيق أهداف المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث

ويمكن تعريف الأداء المستدام اجرائيا بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في جميع أنشطة وعمليات تحقيق هذه الأهداف".

2- مراحل قياس الأداء المستدام

يتطلب قياس الأداء المستدام للمنظمات المرور بثلاث خطوات هي (مزهر وياسر, 2017: 2018)

- 1- المرحلة الأولى: يتم في هذه المرحلة تقديم إطار يوضح فيه الاهتمامات الرئيسية للمنظمة، وأهدافها، وبعد ذلك يتم اختبار المقاييس التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف.
 - 2- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة يتم البدء بالتنفيذ، وتتكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال واستخلاص النتائج التي تبين تفوق الأداء .
 - 3- المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة مراقبة ومراجعة الأداء من خلال جمع المعلومات الناتجة من التغذية العكسية.
- 3- أبعاد الأداء المستدام

الجدول (5) أبعاد الأداء المستدام من وجهة نظر بعض الباحثين

المصدر	الاقتصادي	الاجتماعي	البيئي	مالي
Dabirian, et al, 2017	✓	✓	✓	
Lee, Ha-Brookshire, 2018	✓	✓	✓	
Currie, et al , 2018	✓	✓	✓	
Zaid, et al, 2018	✓	✓	✓	
Mousa, Othman, 2019	✓	✓	✓	
Trianni, et al , 2019.	✓	✓	✓	
Wang, et al , 2019		✓	✓	✓
Bhattacharya, et al . 2019	✓	✓	✓	
Eikelenboom, Jong, 2019	✓	✓	✓	
Cagno, et al, 2019	✓	✓	✓	

إن الأداء المستدام للمنظمة المركز على الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام والتي تتمثل بالأبعاد الآتية :

(Akadiri et al , 2012; 128))

1- الأداء الاقتصادي Economic performance : يشير إلى تحسين الإنتاجية ونمو الربح المستمر وإرضاء الموظفين ورضا الموردين ورضا العملاء، التقليل من العيوب، ((Bhattacharya, et al . 2019: 8)) وقت اكتمال أقصر وأكثر قابلية للتنبؤ ؛ مشاريع منخفضة التكلفة مع زيادة إمكانية التنبؤ بالتكاليف ؛ (Akadiri et al , 2012; 128) تقديم الخدمات التي توفر أفضل قيمة - للزبائن .

(Wang, et al , 2019: 5))

2- الأداء البيئي Environmental performance : يتمثل في سعي المنظمة إلى تقليل من الانبعاثات المسببة للتلوث، والحد من الضوضاء عن طريق إدارة العمل بشكل جيد ؛ تقليل نفايات العمل والقضاء عليه (Mousa, Othman, 2019; 13)؛ والتقليل من حوادث التلوث وعدم الالتزام بالمتطلبات البيئية ؛ حماية النظم البيئية الحساسة من خلال ممارسات البناء الجيدة وخطة نقل خضراء للمواقع والأنشطة الأعمال وكفاءة الطاقة في المستودعات والمواقع ؛ تقليل استهلاك الطاقة في الأنشطة الأعمال ؛ استخدام الإمدادات بشكل جيد واستخدام المنتجات المعاد تدويرها الحد الأدنى من الاستخدام للمياه وإدارة النفايات بشكل جيد (Akadiri et al , 2012; 128).

3- الأداء الاجتماعي Social Performance: توفير تدريب وتقييم فعال وتوفير فرص متساوية للعاملين، والاهتمام بصحة وسلامة العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ؛ الحفاظ على الرضا المعنوي للموظف، ، بناء قنوات اتصال فعالة، Zaid (et al, 2018"10) ؛

Bhattacharya, et al المساهمة في الاقتصاد المحلي من خلال العمالة والمشتريات المحلية ؛ وتقديم خدمات تعزز البيئة المحلية (2019:8).
بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء ؛ بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين المحليين ؛ وتقديم خدمات توفر أفضل قيمة للعملاء والتركيز على تطوير أعمال العميل (Akadiri et al, 2012;128).

ثالثاً: الجانب العملي للبحث

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث: يتضح من الجدول (6) أن بيانات المتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً، ويمكن عندها اللجوء إلى استعمال وسائل الإحصاء المعلمية.

المتغيرات	الالتواء	التفلطح	عدد الفقرات	المعنوية	قيمة D المعيارية	الإحصائية	درجة الحرية
التوجه الريادي	0.048	-0.421	15	0.092	0.096	0.189	70
الأداء المستدام	-0.168	0.049	22	0.060	0.096	0.164	

ثانياً: اختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث

يُشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج إذ تم إعادة البحث مرة أخرى وقد تم استعمال اختبار أكرونباخ ألفا لبيان مدى صدق وثبات نتائج المتغيرات لكل بعد وكانت نتائج لاختبار كما في الجدول (7) إذ تشير إلى الثبات المرتفع في المتغيرات وكان إجمالي الاختبار 0.944.

جدول (7) معامل الصدق والثبات أكرونباخ ألفا لجميع أبعاد البحث

ت	اسم المحور	عدد الاسئلة	معامل الصدق والثبات
1	الإبداعية	4	0.870
2	تبني المخاطرة	4	0.948
3	الاستباقية	4	0.851
4	الأداء الاقتصادي	4	0.841
5	الأداء البيئي	4	0.948
6	الأداء الاجتماعي	4	0.770
	جميع الأبعاد	24	0.944

ثالثاً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات

1- التوجه الريادي (المتغير المستقل) يتكون هذا المتغير من الأبعاد (الإبداعية، تبني المخاطر، الاستباقية) وللتعرف على واقع عملية التوجه الريادي في شركة أور يتطلب الأمر تحليل لبيانات التي تم الحصول عليها التي من خلالها يتم تحليل الفرضية الأولى (تختلف أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، تبني المخاطرة، الاستباقية) عن بعضها بعض لقياس التوجه الريادي في المنظمة) وكما في الجدول (8):

جدول (8) وصف أبعاد التوجه الريادي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
الإبداعية			
1.2	4.1	تبذل المنظمة قصار جهدها لخلق فرص جديدة	1
1.4	3.6	تحاول المنظمة توزيع منتجاتها وخدماتها بأقصى سرعة ممكنة	2
1.2	3.7	تبذل إدارة المنظمة جهوداً متميزة على العمليات والسلع الجديدة	3
1.4	3.2	تركز المنظمة بشكل كبير على البحث والتطوير إذ تشجع الأفراد على إبداء آرائهم	4
1.3	3.7	إجمالي الإبداعية	
تبني المخاطرة			
1.3	4	تعمل المنظمة بشكل جيد رغم الصعوبات والتحديات التي تواجهها	1
1.2	3.4	تستخدم المنظمة في كثير من الأحيان سياسة المخاطرة من أجل التفوق على المنافسين	2
1.5	3.2	تعطي المنظمة أهمية كبيرة للمخاطرة عند تبني المشاريع الريادية	3
1.2	3.2	تفضل إدارة المنظمة العمل في المشاريع ذات المخاطرة والعائد المرتفع	4
1.3	3.5	إجمالي تبني المخاطرة	
الاستباقية			
1.4	3.1	تشجع المنظمة باستمرار الأفراد الاستغلال الفرص الجديدة	1
1.5	3.8	تعطي المنظمة أهمية كبيرة للتنبؤ برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية	2
1.2	3.4	تتبني المنظمة الأفكار الجديدة للأفراد بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية وتشجعهم على ذلك	3
1.4	3.5	تحاول المنظمة أن تكون في المقدمة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات	4
1.4	3.5	إجمالي الاستباقية	

يوضح الجدول (8) تحليل البيانات المتعلقة بريادة التوجه إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.7) والانحراف المعياري ((1.3) وهذا يشير إلى أن العينة تتفق على وجود عمليات إبداعية داخل الشركة مثل خلق فرص جديدة وتوزيع المنتجات بأفضل طريقة ممكنة كذلك إدارة العمليات داخل الشركة والبحث عن أفضل الطرق في العمل والبحث والتطوير في شركة أور وجاء هذا البعد بالمرتبة الأولى من بين الأبعاد.

أما تبني المخاطرة فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.5) وبلغ الانحراف المعياري (1.3) وهذا يشير إلى وجود موافقة من قبل أفراد العينة في تبني المخاطرة في شركة أور إذ تعمل المنظمة في ظروف صعبة كذلك مخاطرة عالية في العمل وخاصة المشاريع الريادية كذلك تفضل الشركة العمل في المخاطرة لكسب الدخل العالي .

كما بلغ المتوسط الحسابي (3.5) والانحراف المعياري (1.4) لبعد الاستباقية وهذا أيضاً يشير إلى وجود موافقة من قبل أفراد العينة على تبني أفكار الأفراد أو العاملين كذلك ادخال بعض المنتجات الجديدة وقبول الأفكار الحديثة كذلك الاهتمام بالزبائن ورغبتهم ، وفي المجمل كان هناك شبه اتفاق على وجود خطوات جيدة لتبني التوجه الريادي في الشركة لأنه مازال يحتاج إلى الدعم من قبل الإدارة والمسؤولين.

2- الأداء المستدام (المتغير التابع) يتكون هذا المتغير من الأبعاد (الاقتصادي ، البيئي ، الاجتماعي) وللتعرف على واقع عملية الأداء المستدام في شركة أور.

جدول (9) وصف أبعاد الأداء المستدام

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الاقتصادي			
1	تركز المنظمة على تطوير وتأهيل الأفراد الاكتساب المهارات على المدى البعيد	3.6	1.3
2	تستخدم المنظمة الموارد الأولية ذات التكاليف المنخفضة والجودة العالية	4.2	1
3	تحاول المنظمة زيادة الإنتاج من خلال تخفيض التكاليف واستخدام التكنولوجيا الحديثة لزيادة العائدات	3.5	1.1
4	تقوم المنظمة بدفع الضرائب والرسوم والتراخيص الأمانة	3.9	1.1
إجمالي الأداء الاقتصادي		3.6	1.1
الأداء البيئي			
1	تساهم المنظمة في عقد الندوات والمؤتمرات التوعوية لغرض حماية البيئة	4	1.3
2	تستخدم المنظمة الآلات والمعدات ذات الكفاءة في استهلاك الوقود لتقليل التلوث	3.2	1.5
3	تستخدم المنظمة إعادة تدوير المواد	3.5	1.2
4	تحاول المنظمة تقديم خدمات ومنتجات تكون صديقة للبيئة	3.5	1.4
إجمالي الأداء البيئي		3.6	1.4
الأداء الاجتماعي			
1	تهتم المنظمة بالعلاقات الانسانية لضمان حياة أفضل للأفراد	4	1,3
2	يتم منح المكافأة على اساس واضح وعادل داخل المنظمة	3	1.2
3	يتم استخدام العلاقات والاتصالات المختلفة لتسهيل تنفيذ المهام	3.5	1
4	تدعم المنظمة البرامج التنموية الاجتماعية مثل تحسين الظروف المعيشية لموظفيها	3.1	1.1
إجمالي الأداء الاجتماعي		3.4	1.2

من ملاحظة البيانات الواردة في الجدول (9) والتي تخص تحليل بيانات أبعاد الأداء المستدام وكان البعد الأول هو الأداء الاقتصادي إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي (3.6) أما الانحراف المعياري فبلغ (1.1) وهذا يشير إلى وجود اتفاق في هذا البعد حول الأداء الاقتصادي مثل محاولة المنظمة زيادة الإنتاج كذلك زيادة العوائد وتخفيض التكاليف ودفع المستحقات التي تترتب على الشركة .

أما الأداء البيئي بلغ المتوسط الحسابي له (3.6) والانحراف المعياري (1.4) وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة في عقد الندوات والمؤتمرات التي تهتم بالتوعية حوله أهمية البيئة كذلك تحاول الشركة تقديم منتجات تكون صديقة للبيئة واستخدام الآلات تكون قليلة التلوث داخل الشركة .

في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداء الاجتماعي (3.4) والانحراف المعياري (1.2) وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين أفراد العينة على وجود الأداء الاجتماعي بين الأفراد والمتمثل في وجود العلاقات الانسانية كذلك الاتصالات والعدالة في نظام الحوافز والأجور بين الأفراد كذلك الاهتمام بالجانب المعيشي للأفراد في الشركة وعلى الرغم من وجود الموافقة لأنه مازالت هناك العديد من الاجراءات والخطوات التي لا بد من اتباعها من أجل الوصول إلى الأداء المستدام .

4-اختبار الفرضية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء المستدام).

لاختبار صحة الفرضية الأولى والتي تقول (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والأداء المستدام) تم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط بيرسون وكما موضح في الجدول (10) إذ بين وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء المستدام

حيث تراوحت قيم هذه العلاقة بين (1) بين الاستباقية والأداء المستدام و(56%) بين الإبداعية وتبني المخاطرة وكانت هذه العلاقة علاقة ارتباط عالية في ما بين الأبعاد الأخرى وهذا يعني التغيير في أي من أبعاد التوجه الريادي سيؤدي إلى التغيير في أبعاد الأداء المستدام ، وكانت علاقة الارتباط موجبة وهذا يعني أن أي زيادة في قيم التوجه الريادي ستؤدي إلى الزيادة في قيم الأداء المستدام والعكس صحيح ، وهذا يعني قبول الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والأداء المستدام .

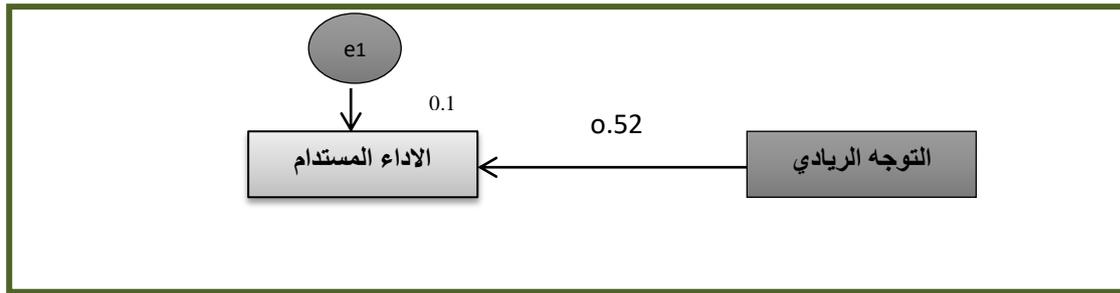
جدول(10) مصفوفة معاملات الارتباط Pearson بين أبعاد التوجه الريادي والأداء المستدام

الأبعاد	الإبداعية	تبني المخاطرة	الاستباقية
الأداء الاقتصادي	.705**	.805**	.828**
الأداء البيئي	.560**	.818**	.867**
الأداء الاجتماعي	.653**	.856**	1**

**تعني أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى 1%

5- اختبار الفرضية الثانية(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والأداء المستدام.

وكما موضح في الشكل (2) والجدول (11).



شكل (2) اختبار الفرضية الثانية

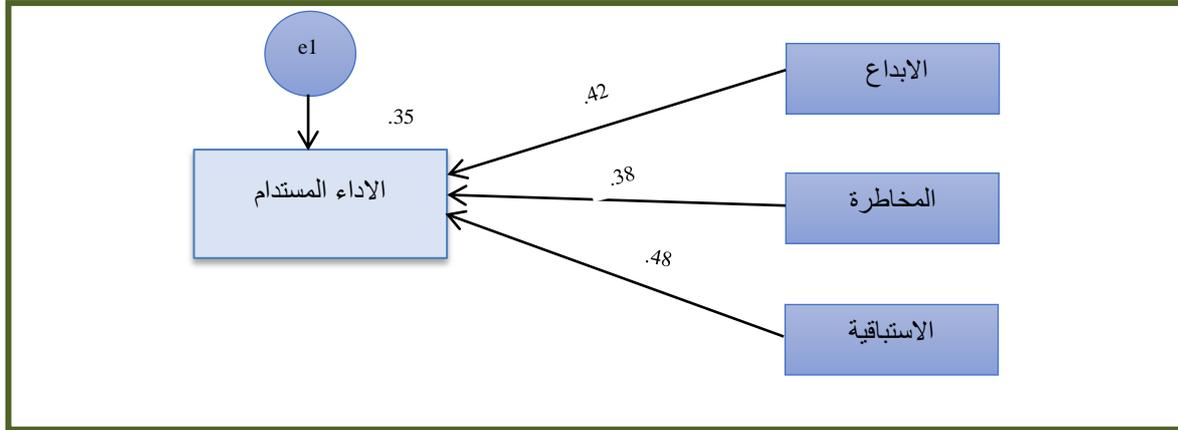
جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الثانية

(Standardized Regression Weights)

			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
الأداء المستدام	<---	التوجه الريادي	0.54	.057	5.241	***

ويتضح من الشكل والجدول أعلاه وللذين يوضحان مسارات فرضية البحث الثانية نجد بأن هنالك علاقة تأثير معنوية للتوجه الريادي في الأداء المستدام. فقد تبين بأن التوجه الريادي يؤثر ومعنوياً في الأداء المستدام بمقدار (0.52)، و(C.R.) مقدارها (5.241) وبمعنوية ($p < 0.05$). وان هذه النتيجة تؤكد قبول فرضية البحث الثانية.

اما اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية يوضحها الشكل (2) والجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الثانية وتقرعاتها.



الشكل (2) تأثير أبعاد التوجه الريادي في الأداء المستدام

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الثانية وتفرعاتها الثلاث

المسارات	الأوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الأداء المستدام <---- الإبداع	.424	.172	.038	4.500	***
الأداء المستدام <---- المخاطرة	.378	.116	.030	3.898	***
الأداء المستدام <---- الاستباقية	.472	.190	.047	4.068	***

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS.v.22).

ومن الشكل والجدول في أعلاه قد تبين بأن بعد الإبداع يؤثر معنوياً في الأداء المستدام بأبعاده ويدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (.C.R) التي تظهر جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية ($p < 0.05$). وأن هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وقد تبين من التحليل بأن المخاطرة تؤثر معنوياً في أبعاد الأداء المستدام ويدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (.C.R) الواضحة في الجدول أعلاه التي تظهر جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية ($p < 0.05$). وأن هذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية. كما تبين بأن الاستباقية تؤثر معنوياً في أبعاد الأداء المستدام، ويدعم ذلك قيم النسبة الحرجة (.C.R) التي تظهر جميعها أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمعنوية ($p < 0.05$). وأن هذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان يمكن بيان الاستنتاجات الآتية:
- 1- أوضحت نتائج البحث أن تبني التوجه الريادي يمكن لها أن تزيد وتعزز من قدرتها على تحقيق أداء منظمي مستدام, وهذا يتضح من خلال العلاقات المعنوية بين التوجه الريادي سواء بشكل عام أو على مستوى أبعاده.
 - 2- وجود اتفاق حول أبعاد التوجه الريادي إذ اظهرت النتائج اتفاقا حول الإبداعية وتبني المخاطرة لكن لم يصل إلى اتفاق تام وهذا يحتاج بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة لتحقيق ذلك .
 - 3- الأداء المستدام لم يصل إلى الاتفاق التام بين أفراد العينة إذ يحتاج بذل المزيد من الجهود في الأداء الاقتصادي مثل زيادة الإنتاج من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل زيادة العائدات .
 - 4- قدرة الشركة على التوعية والاهتمام بالأداء البيئي وتقديم منتجات صديقة للبيئة .
 - 5- تعمل الشركة على الاهتمام بالأفكار والمنتجات الجديدة وتطويرها , والعمل في ظروف خطرة وصعبة بسبب المتغيرات والظروف التي يمر فيها البلد وبالأخص القطاع الصناعي , لذلك لا بد من إعطاء أهمية كبيرة لاستغلال الفرص المتاحة أمام الشركة.

التوصيات

حسب الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن ذكر التوصيات الآتية :

- 1- ضرورة توسيع الاهتمام بالتوجه الريادي في شركة أور من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والعمل الإبداعي وتبني المشاريع الريادية وأن كانت ذات مخاطرة من أجل التفوق وامتلاك الميزة التنافسية ولأسبقية في تقديم المنتجات.
- 2- لا بد من بذل المزيد من الجهود من قبل الإدارة والمسؤولين في شركة أور لتقديم الدعم الكامل لتقديم مزيد من المنتجات من خلال العمل الإبداعي كذلك شيوخ العلاقات الإنسانية بين العاملين واهتمام بهم واتخاذ إستراتيجية التوجه الريادي للتقدم بواقع الشركة .
- 3- ضرورة الاهتمام في خلق بيئة عمل مناسبة للإبداع وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتخفيض التكاليف من أجل تقديمها بأسعار مناسبة لزيادة العائدات.
- 4- ضرورة تعزيز الاهتمام في الجوانب البيئية وتقديم الارشادات والندوات والمؤتمرات التي تدعم الوعي البيئي وتقليل التلوث من أجل تقديم منتجات حسب المواصفات العالمية والتي تكون صديقة للبيئة.
- 5- إعطاء أهمية كبيرة لمواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة من تغيرات اقتصادية وبيئية واجتماعية وتحسين الأداء بصورة مستمرة من خلال البحث والتطوير والتدريب والتأهيل المستمر للعاملين في الشركة.

المصادر

- 1- جلاب, إحسان دهب, (2014),العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة / بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد 14 العدد 2 لسنة 2014.
- 2- حاوي, ايمان عسكر, (2019), "تأثير تكامل سلسلة التجهيز في الأداء المستدام بأعتماد نموذج (CPFR).
- 3- طالب, علا فرحان, وبريس, احمد كاظم, (قياس الاثار غير المباشرة لبعض العوامل المتعددة ضمن نظرية المستويات المتعددة على الأداء المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي", المجلة العراقية للعلوم الادارية, المجلد 10, العدد 40.

4- مزهر, أسيل علي وياسر,ياسر شاكر, (2017), "تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام", بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة القادسية.المجلة العراقية للعلوم الإدارية.المجلد14,العدد55.

المصادر الأجنبية

1. Akadiri, P. O., Chinyio, E. A., & Olomolaiye, P. O. (2012). Design of a sustainable building: A conceptual framework for implementing sustainability in the building sector. *Buildings*, 2(2), 126–152.
2. Akhtar , Chaudhry Shoaib,(2015)" Investigating the moderating effect of family on the relationship between entrepreneurial orientation and success of enterprise: case of Pakistani manufacturing SMEs" , *Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 26, No. 2, 2015.
3. Al Mamun , Abdullah & Fazal, Syed Ali,(2018)" Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro–enterprise performance" *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Emerald Publishing Limited, 05 December 2018.
4. Al–Awlaqi, Mohammed, and Aamer, Ammar Mohamed & Habtoor, Nasser (2018)," The effect of entrepreneurship training on entrepreneurial orientation: Evidence from a regression discontinuity design on micro–sized businesses" *The International Journal of Management Education*, 7 November 2018.
5. Alayo, Mikel ,et al (2019) , "Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character", *International Business Review* 28 (2019) 48–59.
6. Alderman, Delton, (2011)," Entrepreneurial Orientation Of Eastern White Pine Primary Producers And Secondary Manufacturers: A Regional Phenomenon" *Proceedings of the 17th Central Hardwood Forest Conference* .
7. Ann Rowland, C., & David Hall, R. (2013). Perceived unfairness in appraisal: engagement and sustainable organizational performance. *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 195–208.
8. Avlonitis , George J.& Salavou, Helen E. " Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance" *Journal of Business Research* 60 (2007) 566–575.
9. Awang, Amran & Ahmad, Zanily, Asghar, Abdul Rashid & Subari, Khairul,(2010)" Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro–Based Enterprises (BSMAEs) in West

- Malaysia: Policy Implication in Malaysia" International Journal Of Business And Management, Vol. 5, No
10. Bhattacharya, Ananya, and et al, (2019)," Lean–green integration and its impact on sustainability performance: A critical review" Journal of Cleaner Production 236 (2019).
 11. Cagno, Enrico and ,et al.(2019)" Industrial sustainability performance measurement systems: A novel framework" Journal of Cleaner Production 230 (2019) 1354–1375.
 12. Currie, Graham and Truong, Long & Gruyter, Chris De,(2018)" Regulatory structures and their impact on the sustainability performance of public transport in world cities" journal homepage ,Research in Transportation Economics (2018) 1–8.
 13. Dabirian, Shahin and Khanzadi , Mostafa & Taheriattar , Reza ,(2017)" Qualitative Modeling of Sustainability Performance in Construction Projects Considering Productivity Approach" Int J Civ Eng, Iran University of Science and Technology 2017.
 14. Dess Gregory G.,Lumpkin,G.T., & Eisner,Alan B.(2002)"Strategic management creating competitive advantage"; (3rd ed) Boston : McGraw–Hill, Inc.
 15. Dyduch, Wojciech.,(2008). Corporate Entrepreneurship Measurement for Improving Organizational Performance, Journal Economics & Management, 4,p22.
 16. Eikelenboom, Manon and Jong, Gjalt de,(2019)" The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs" Journal of Cleaner Production 235 (2019) 1360–1370.
 17. Faminow, Merle, Carter, Simon & Lundy, Mark,(2010)" Social Entrepreneurship And Learning: The Case Of The Central America Learning Alliance" Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 14, No. 4
 18. Hansen, John D. and et al (2011) " Cross–national invariance of the entrepreneurial orientation scale" Journal of Business Venturing 26 (2011) 61–78.
 19. Irwin , Kristin & et al," Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance" Journal of Business Research 90 (2018) 134–140.
 20. Keh, Hean, Tat, Nguyen, Thi, Tuyet, Mai, Ng & Ping, Hwei, (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", Journal of Business Venturing, (22), PP. 592– 611.
 21. Kelly, Timothy,(2016) " Entrepreneurial Orientation: What Is It and Why Might It Be a Hidden Strategy for Building Long–Term Enterprise Value?" The Journal of Private Equity 2016.19.2:7–14.

22. Khalili, Amjad & et al,(2019)" Quality management practices and sustainable performance: examining the role of soft TQM asmediator"Int. J. Industrial and Systems Engineering, Vol. 31, No. 2, 2019.
23. Kraus, Sascha & et al (2012)" Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands" published with open access at Springerlink, Rev Manag Sci (2012) 6:161–182.
24. Kusa, Rafał and Marques, Daniel Palacios & Navarrete, Belén Ribeiro ,(2019)" External cooperation and entrepreneurial orientation in industrial clusters" ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT ,2019, VOL. 31, NOS. 1–2, 119–132.
25. Lan, Qingxin and Wu Songxu ,(2010) " An empirical study of entrepreneurial orientation and degree of internationalization of small and medium–sized Chinese manufacturing enterprises " Journal of Chinese Entrepreneurship, Emerald Group Publishing Limited , Vol. 2 No. 1, 2010 pp. 53–75.
26. Lee , Wee Loong and Chong, Aik Lee & T., Ramayah (2018) " The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector" Asia–Pacific Journal of Business Administration , Emerald Publishing Limited , 06 January 2019.
27. Lee, Stacy H.N. and Ha-Brookshire, Jung,(2018)" The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on U.S. fashion retail organizations sustainability performance" Corp Soc Resp Env Ma. 2018;1–9.
28. Leihatabam , jibon kumar," entrepreneurial orientation, performance and moderating role of institutional capital: A case study of female entrepreneurs in Thailand " Journal of Developmental Entrepreneurship ,Vol. 24, No. 2 (2019).
29. Li, Yong–Hui and Huang , Jing–Wen & Tsai, Ming–Tien.(2009) " Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process" Industrial Marketing Management 38 (2009) 440–449.
30. Lumpkin G. T. & Dess, G. Gregory, (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance" Journal Of Academy of Management Review, Vol . 21, No, 1 .
31. Mantok, Stanzin & et al, (2019) "Entrepreneurial orientation and the mediating role of organizational learning amongst Indian S–SMEs" Journal of Small Business and Enterprise Development, 07 February 2019.

32. Mousa, Sharifa K.& Othman, Mohammed.(2019)" The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: a conceptual framework" Journal of Cleaner Production, 24 September 2019.
33. Porritt , Jonathon. "Capitalism, (2007)"As if the World matters.Revised"paperback edition first published by Earthscan in U.K & U.S.A.
34. Rauch, Andreas., Johan, Wiklund., Lumpkin, G.T., & Michael Frese.(2009). "Entrepreneurial Orientation & Business Performance: An Assessment of Past Research & Suggestions for the Future". Entrepreneurship Theory & Practice 33(3):761–787.
35. Santos, Ismael Luiz dos & Marinho , Sidnei Vieira,(2018)" Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil), Innovation & Management Review Emerald Publishing Limited, 30 June 2018.
36. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review,Vol. 36,No.2.
37. Taylor ,Paul,(2013)," The effect of entrepreneurial orientation on the internationalization of SMEs in developing countries ", African Journal of Business Management, Vol. 7.N.19, pp.1927–1937.
38. Trianni, Andrea,& et al,(2019)," Measuring industrial sustainability performance: Empirical evidence from Italian and German manufacturing small and medium enterprises" Journal of Cleaner Production 229 (2019) 1355–1376.
39. Wang, Xiaoling and Lin, Haiying &Tian, Maoxi (2019)" Corporate Sustainability Performance of Chinese Firms: An Empirical Analysis from a Social Responsibility Perspective " Emerging Markets Finance & Trade, 1–12, 2019.
40. Zahra, S.A. & Neubaum, D.O, (1998),"Environmental diversity & the entrepreneurial activities of new ventures"Journal of Developmental Entrepreneurship, 3(2), 123–140.
41. Zaid, Ahmed A. and Jaaron, Ayham A.M.& Bon, Abdul Talib ,(2018)" The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study"Journal of Cleaner Production (2018).
42. Zainol, Fakhrul & Daud, Wan, (2011), "*Indigenous ("Bumiputera") Malay Entrepreneurs In Malaysia": Government Supports, Entrepreneurial Orientation And Firms Performances*,Journal Of International Business and Management Vol. 2, No. 1.