



تأثير التعلم الريادي في الابداع بنموذج الاعمال

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط

The impact of entrepreneurial learning on innovation by business model

An analytical study of opinions of a sample of administrative leaders in civil banks in
Middle Euphrates Provinces

أ.م.د. جواد محسن راضي

الباحثة رشا حميد نعمة

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

Asst Prof Dr. Jawad Mohsen Radhi

Researcher Rasha Hamid Ne'meh

Faculty of Administration and Economics/University of Al-Qadisiyah

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.v1i74\(c\).17993](https://doi.org/10.36322/jksc.v1i74(c).17993)

: الملخص

يهدف البحث إلى اختبار تأثير التعلم الريادي بأبعاده (التعلم الريادي الاستكشافي، التعلم الريادي الاستثماري) في الابداع بنموذج الاعمال بأبعاده (نموذج الاعمال المستند الى التجديد، نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة). وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. وقد شملت العينة على (١٢٠) فرداً من المدراء ورؤساء الاقسام في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (الديوانية، بابل، كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، والمثنى). ولأجل تحقيق هدف البحث تم انشاء انموذج افتراضي لها يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة وتم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على افراد عينة الدراسة وكان عددها (١٤٢) استبانة وتم استرجاع (١٣٠) استبانة، وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل





الاختلاف ونمذجة المعادلة الهيكلية وباستخدام برنامج (AMOS ٢٠ و SPSS ٢٥) في تشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: التعلم الريادي، الابداع بنموذج الاعمال.

Abstract:

The aim of the research is to test the impact of entrepreneurial learning with its dimensions (exploratory entrepreneurial learning, investment entrepreneurial learning) on innovation with the business model in its dimensions (renewal-based business model, competency-based business model). The research was based on the descriptive analytical approach. The sample included ١٢٠ members of the directors and department heads of the civil banks in the central Euphrates governorates (Diwaniyah, Babylon, Holy Karbala, Najaf Al-Ashraf, and Muthenah). In order to achieve the research objective, a virtual model was created to illustrate the nature of the relationship between the three variables of the study and the resolution was adopted as a main data collection tool. The resolution was distributed to (١٤٢) sample subjects and (١٣٠) resolution was restored, and many statistical methods were used including mean, standard deviation, variance factor, and structuring equation modeling, using (AMOS,٢٠ and SPSS V.٢٥) in diagnosing study variables and testing hypotheses.





Keywords: entrepreneurial learning, business model innovation.

المقدمة:

التعلم الريادي هو عملية تجريبية حيث يقوم الأفراد باستمرار بتطوير معرفتهم الريادية طوال حياتهم المهنية من أجل بناء مهاراتهم وفعاليتهم في بدء وإدارة المشاريع الجديدة. من خلال عملية التعلم هذه، يقوم رواد الأعمال بتجميع وتحديث قاعدة معارفهم. إذ ان إحدى الطرق المهمة التي تستخدمها المشاريع الجديدة لاكتساب المعرفة هي من خلال التعلم الريادي، وهي طريقة فعالة لخلق ميزة تنافسية. وبالتالي فإن جوهر التعلم الريادي هو "ما يجب أن يتعلميه رواد الأعمال أو يتعلمونه أثناء عملية استكشاف واستغلال فرصة ريادة الأعمال في إنشاء مشاريع جديدة أو إدارة شركات قائمة".

لقد حظي الإبداع في نماذج الأعمال باهتمام واسع من الباحثين ليس فقط لأنه يعكس اكتساب القيمة وخلقها، ولكن أيضاً لأنه من المتوقع أن تساعد فائدة نموذج الأعمال رواد الأعمال على زيادة فرصهم في النجاح. وبالتالي، فإن البحث حول كيفية تحقيق رواد الأعمال لابتكار في نموذج الأعمال له قيمة عملية وأكademie هائلة. ومع ذلك، لم تنظر سوى عدد قليل من الدراسات حتى الآن في العوامل المحركة لابتكار نموذج الأعمال على المستوى الفردي. على سبيل المثال، تحدد بعض الابحاث الإبداع الفردي أو التفكير التناطري للمديرين أو أنماط تفكير المؤسسين وسلوكهم باعتبارها ذات تأثير على ابتكار نموذج الأعمال. من بين هذه الدراسات، يتضمن معظمها إما بحثاً مفاهيميّاً أو نوعياً، معبقاء البحث التجاري الكمي حول ابتكار نموذج الأعمال نادراً جداً.

وإن فهم ظهور ابداع نماذج الأعمال أمر رهيب، حيث أشار العلماء إلى أن الآليات التي تؤدي إلى ابداع نماذج الأعمال قيد الدراسة. أما بالنسبة للمشاريع الجديدة في المرحلة الأولى من التطور، يلعب رواد الأعمال دوراً مهماً. على سبيل المثال، تشكل خصائص رواد الأعمال بقوة عملية ابداع نماذج الأعمال.

المبحث الأول: منهجية البحث:



أولاً: مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال اثارة التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى توافر ابعاد التعلم الريادي في المصارف عينة الدراسة؟
٢. ما مستوى توافر ابعاد الابداع في نموذج الاعمال في المصارف عينة الدراسة؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين التعلم الريادي والابداع في نموذج الاعمال؟
٤. ما طبيعة علاقة التأثير لأبعاد التعلم الريادي في الابداع في نموذج الاعمال؟

ثانياً: أهمية البحث:

تلخص أهمية الدراسة من خلال اسهامها في تحقيق الاتي:

١. تتجسد أهمية الدراسة من القطاع الذي تم دراسته وهو القطاع المصرفي الذي يشكل الركيزة الاساسية للتنمية الاقتصادية في البلد بالشكل الذي يعزز من نمو وتطور المؤسسات المصرفية التي تشكل رافدا حيويا للاقتصاد الوطني.

٢. تتجلى أهمية الدراسة في اغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية على وجه الخصوص لغرض زيادة الاثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة، من خلال توظيف نظرية التعلم في تفسير الابداع في نماذج الاعمال.

ثالثاً: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

١. الكشف عن مستوى توافر ابعاد اليقظة الريادية (المسح والبحث المتيقظان، الترابط والتواصل المتيقظان، التقييم والبصيرة المتيقظان) في المصارف عينة الدراسة.

٢. التحقق من مستوى القابليات المتوفرة لدى المصارف عينة الدراسة في الابداع في نماذج الاعمال.



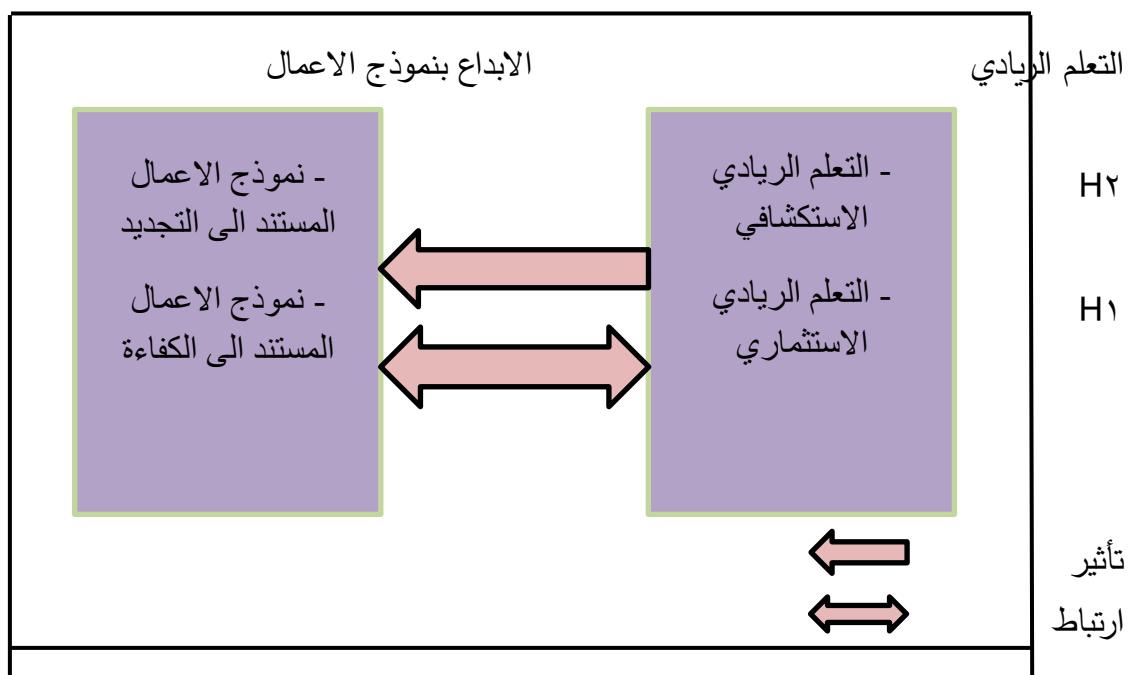


٣. اختبار علاقة التأثير المباشرة لأبعاد التعلم الريادي (التعلم الاستكشافي، التعلم الاستثماري) في الابداع في نماذج الاعمال.

٤. اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين التعلم الريادي والابداع في نماذج الاعمال.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

بناء على مشكلة البحث واهداف البحث تم تصميم مخطط البحث الافتراضي:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث
حسب مخطط البحث انبثقت الفرضيات الآتية:





الفرضية الرئيسية الاولى (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لأبعاد التعلم الريادي (التعلم الاستكشافي، التعلم الاستثماري) في ابعاد الابداع بنموذج الاعمال (نموذج الاعمال المستند إلى التجديد، نموذج الاعمال المستند إلى الكفاءة). وتتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتعلم الاستكشافي في ابعاد بنموذج الاعمال (نموذج الاعمال المستند إلى التجديد، نموذج الاعمال المستند إلى الكفاءة).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتعلم الاستثماري في ابعاد الابداع بنموذج الاعمال (نموذج الاعمال المستند إلى التجديد، نموذج الاعمال المستند إلى الكفاءة).

الفرضية الرئيسية الثانية : (H2) يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التعلم الريادي (التعلم الاستكشافي، التعلم الاستثماري) في الابداع في الابداع نماذج الاعمال (نموذج الاعمال المستند الى التجديد، نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة). وتتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للتعلم الاستكشافي في الابداع نماذج الاعمال (نموذج الاعمال المستند الى التجديد، نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة).

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للتعلم الاستثماري في الابداع نماذج الاعمال (نموذج الاعمال المستند الى التجديد، نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة).

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة في المدربين ونوابهم ورؤساء الاقسام في المصارف الأهلية الموجودة في محافظات الفرات الأوسط.

ب. عينة البحث





لقد تمثلت عينة البحث في القيادات في المصارف الأهلية الموجودة في محافظات الفرات الأوسط (النجف الاشرف، كربلاء المقدسة، الديوانية، بابل، المثنى) والمتمثلة بمدراء المصارف ورؤساء الاقسام والمعاونين. وعليه وزعت (١٤٢) استمارة استبيان على المصارف محل الدراسة واسترجع منها (١٣٠) استمارة وبعد ما تم تبويب البيانات قد اتضح ان الاستمارات الصالحة للتحليل عددها (١٢٠) استمارة.

سابعاً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية للبحث:-

لقد وقع اختيار الباحثة على المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (الديوانية، بابل، النجف الاشرف، كربلاء المقدسة، المثنى) لتمثل موقع اجراء الدراسة. وذلك بسبب القرب الجغرافي، فضلاً حاجة هذه المصارف لهذه المواضيع الحديثة المتمثلة بالبيضة الريادية والابداع بنموذج الاعمال والتعلم الريادي.

٢. الحدود الزمانية للبحث:-

تتمثل بمنتهى جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي في المصارف عينة الدراسة التي امتدت من شهر (١٤/١) لغاية (٢٠٢٢/٥/٢٥).

٣. الحدود البشرية للبحث

وتتمثل بالقيادات الادارية والمتمثلة بـ (مدير المصرف، معاونو المدير، رؤساء الاقسام) الذين بلغ عددهم (١٢٠) فرداً.

ثامناً: الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث:-

١. اساليب اختبار ادوات قياس البحث:-

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- التحليل العملي التوكيدى.
- معامل كرونباخ الفا.



٢. الوصف الاحصائي:-

- الاوساط الحسابية الموزونة.

- الانحرافات المعيارية.

- معامل الاختلاف.

- الامامية النسبية.

٣. اختبار الفرضيات

- معامل الارتباط Pearson

- معادلة النمذجة الهيكيلية SEM.

المبحث الثاني: تأثير مفاهيمي للتعلم الرياضي والإبداع بنموذج الأعمال:

أولاً: مفهوم التعلم الرياضي

إن الدور المركزي للتعلم هو الوصول إلى تركيز قوي في مجال أبحاث ريادة الأعمال. ولكن كمفهوم مستقل، لا يزال التعلم الرياضي بدون فكرة متقد عليها (Xiu-qing&Li: ٢٠١٣:١٣١٥). على هذا الأساس استخلصت الباحثة روى من الأدبيات السابقة ووجدت أن التعلم الرياضي تمت دراسته من وجهات نظر مختلفة. والجدول (١) يوضح وجهات النظر المختلفة:

الجدول (١) بعض التعريف حول مفهوم التعلم الرياضي

المفهوم	الباحث/السنة	ت
طريقة فريدة للتحقيق في كيفية اكتساب رواد الأعمال للمعرفة وتخزينها واستخدامها	Jiang& Yanqiu, ٢٠١٠:٤٠١	١
العملية التي يكتسب فيها المشروع الجديد أو وحداته المعرفة، ويشاركها، ويدمجها ويستخدمها في ممارسة الأعمال.	Xiu-qing&Li: ٢٠١٣:١٣١٥	٢





العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعرفة التي تم تكوينها حديثاً ويستوعبوا وينظمونها مع الهياكل الموجودة مسبقاً ، ويشيرون إلى الطرق التي يؤثر بها التعلم على العمل الريادي	Maleković et al., ٢٠١٦:٦٣	٣
عملية تجريبية للتعلم للتعرف على الفرص وخلق القيمة المشتركة والعمل وفقاً لها ؛ ينصب تركيزها على كيفية تفعيل هذا التعلم في سياق محظي .	Rae, ٢٠١٧:٢	٤
التعلم "الذي يوجه صاحب المشروع للبحث عن فرصة جديدة"	Marhamat et al., ٢٠١٩:٣٤٥	٥
خلق المعرفة من خلال تحول التجربة	Politis et al., ٢٠١٩:٥٩٠	٦
عملية كسب المعرفة في المجالات المختلفة وتفعيل وتسخير هذه المعرفة في ادارة وتنظيم الاعمال والتي تؤدي الى اقتناص الفرص قبل الاخرين و زيادة القيمة وتقليل المخاطر وبالتالي تحقيق الاداء الريادي	سلطان وابراهيم, ٣٤٤:٢٠٢٠	٧
خلق عقلية وثقافة الريادة والابداع وحل المشاكل وتمكين الثقة بالنفس لدى الأفراد في قدرتهم على النجاح فيما اختاروا، ومساعدة الشباب ليصبحوا مبدعين ومشاركين نشطين في سوق العمل.	الشهومي, ١٣٢:٢٠٢٠	٨
غالباً ما يُعرَف على أنه "التعلم في عملية رياضة الأعمال"	Lattacher&Wdowiak, ٢٠٢٠:١٠٩٤	٩
عملية تجريبية يقوم فيها الأفراد باستمرار بتطوير معرفتهم الريادية طوال حياتهم المهنية من أجل بناء مهاراتهم وفعاليتهم في بدء وإدارة مشاريع جديدة، وأن جوهر التعلم الريادي هو ما يجب أن يتعلمها الرياديون أو يتعلمونه أثناء عملية استكشاف واستثمار الفرص الريادية	Zhao e al., ٢٠٢١: ٨٤٣	١٠

وبذلك تعرف الباحثة التعلم الريادي بأنه عملية تحديد فرص رياضة الأعمال، من أجل تعزيز قدرة رواد الأعمال ومساعدهم على تحديد الفرص.

ثانياً: ابعاد التعلم الريادي

١. التعلم الاستكشافي Explorative Learning



يُعرَف الاستكشاف بأنه "تجريب بدائل جديدة ذات عوائد غير مؤكدة ، وبعيدة ، وغالبًا ما تكون سلبية" (Su et al., ٢٠١١:٦٩٩). ويشير التعلم الاستكشافي إلى جهود المنظمات وسعيها لتطوير قدراتها للتميز في خلق أو اكتساب معرفة جديدة. وتشمل الأنشطة الاستكشافية البحث، والتنوع، وتحمل المخاطرة، والتجربة، والمرونة، والاكشاف، والإبداع (Zhao e al., ٢٠٢١: ٨٤٣).

٢. التعلم الاستثماري **Exploitative Learning**

يركز التعلم الاستثماري على البحث الموجه القابل للتخطيط والتحكم المسبق للحد من التنوع الذي تم تحقيقه من خلال شحذ الأفكار الأولية وتعزيزها مع زيادة الخبرة. إذ يحسن التعلم الاستثماري (التعلم المتوسط البحث) متوسط الأداء ويقلل التباين (Wang & Chugh, ٢٠١٤:٣٧). من خلال تقليل التباين ، يتم تحسين متوسط الأداء قصير المدى ولكن غالباً ما ينخفض الأداء طويلاً الأجل (Schildt et al., ٢٠٠٥:٤٩٥).

ثالثاً: مفهوم نموذج الاعمال وابداع نموذج الاعمال
حتى الان لا يوجد تعريف موحد حول نموذج الاعمال الا انه من خلال تجميع المؤلفات ذات الصلة وجد أن العلماء يركزون بشكل أساسى على ثلاثة جوانب من أبحاث نموذج الاعمال. أولاً: دلالة وتعريف نموذج الاعمال. ثانياً: تصنيف نموذج الاعمال. ثالثاً، ابداع نموذج الاعمال (Zhang&Zhang, ٢٠١٩:١٣٣).

والجدول (٢) الآتي يقدم بعض المفاهيم التي توفرت لدى الباحثة حول مفهوم نموذج الاعمال.

جدول (٢) مفاهيم نموذج الاعمال

المفهوم	الباحث/السنة	ت
مجموعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وكيف تؤديها، ومتى تؤديها لأنها تستخدم مواردها لأداء الأنشطة، بالنظر إلى صناعتها، لخلق قيمة فائقة للزيائن ... وتضع نفسها في وضع يمكنها من الاستحواذ على القيمة.	Afuah, ٢٠٠٣:٩	١





<p>نظام محدد جيداً للهيكل والأنشطة والعمليات المترابطة التي تعمل كمنطق تنظيمي للمنظمة لخلق القيمة (زيانتها) وتحصيص القيمة (نفسها ولشركائها).</p>	<p>Sorescu et al., ٢٠١١:٥</p>	<p>٢</p>
<p>تصميم أو معمارية "تحدد أو تروي تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات" من خلال "تكوين المعاملات الممتدة للحدود" من أجل "إنشاء قيمة والت نقاط جزء منها" في الشبكة من مختلف الفاعلين وأدوارهم .</p>	<p>Mustafa, ٢٠١٥:٣٤٤</p>	<p>٣</p>
<p>منطق إرشادي يربط الإمكانيات التقنية بإدراك القيمة الاقتصادية.</p>	<p>Andreini& Bettinelli, ٢٠١٧:٣١</p>	<p>٤</p>
<p>مخطط تصصيلي لكيفية تحطيط المنظمة لكسب المال من خلال منتجاتها وقاعدة زيانتها في سوق معين.</p>	<p>Kriss, ٢٠٢٠:١</p>	<p>٥</p>
<p>الطريقة التي تخلق بها المنظمة القيمة وتحقيقها وتنستيق منها.</p>	<p>Al.Sudane&Saheb, ٢٠٢٠:٣٤٨</p>	<p>٦</p>
<p>منطق المنظمة الذي يساعد في تطوير العروض وتقديم القيمة وتحقيق تكالفة وإيرادات قابلة للتطبيق.</p>	<p>Shakeel et al., ٢٠٢٠:٨</p>	<p>٧</p>
<p>وحدة جديدة للتحليل تقدم منظوراً منهجياً حول كيفية القيام بالأعمال، بما في ذلك الأنشطة التي تتم عبر الحدود (تؤديها منظمة مركبة أو غيرها)، والتركيز على إنشاء القيمة بالإضافة إلى الحصول على القيمة.</p>	<p>Hamani&Simon, ٢٠٢٠:٣</p>	<p>٨</p>
<p>أداة مفاهيمية تتكون من مجموعة من العناصر وعلاقتها في التعبير عن منطق عمل المنظمة.</p>	<p>Daulay et al., ٢٠٢١:٤</p>	<p>٩</p>
<p>نظام من الأنشطة المترابطة التي تتجاوز المنظمة المركزية وتعبر حدودها.</p>	<p>Hamani&Simon, ٢٠٢٠:١</p>	<p>١٠</p>





اما ابداع نموذج الأعمال فقد حظي باهتمام واسع من الباحثين ليس فقط لأنه يعكس اكتساب القيمة وخلفها، ولكن أيضاً لأنه من المتوقع أن تسهم فائدة نموذج الأعمال رواد الأعمال على زيادة فرصهم في النجاح (Zhao et al ٢٠٢١:٣). وعلى الرغم من أن ابداع نموذج الاعمال هو ظاهرة حديثة نسبياً في الأدبيات إلا أن هناك تفسيرات كثيرة لسبب صعوبة وبطء تغيير نموذج الأعمال داخل المنظمات القائمة. ويناقش (Henderson&Kaplan ٢٠٠٥) بأن كلًا من الحوافز أو العقود والقدرات العلائقية تخلق حدوداً تنظيمياً. ومع ذلك فإن هذا لا يفسر لماذا يمكن للمنظمات في بعض الأحيان تغيير نموذج أعمالها داخل المنظمة الحالية (Holmén& Fallahi, ٢٠١٣:١).

رابعاً: ابعاد الابداع بنموذج الاعمال

هناك عدة ابعاد لنموذج الاعمال، الا انه تم التركيز في دراستنا على نموذج الاعمال المستند الى التجديد ونموذج الاعمال المستند الى الكفاءة:

١. نموذج الاعمال المستند الى التجديد

لا تزال أدبيات ابداع نموذج الأعمال حديثة العهد وتدعى إلى مزيد من الدراسات حول أصول ابداع نموذج الأعمال (Yu et al ٢٠٢٠:٣). ومن أجل تطوير نموذج أعمال يستند الى التجديد من المهم تحدي "قوانين الصناعة" الحالية ومنطق العمل الحالي. لدعم هذا التفكير "خارج الصندوق out-of-the-box ،" من الأفضل الوصول إلى معلومات جديدة خارج المنظمة أو حتى خارج حدود الصناعة بدلاً من الوصول إليها داخل المنظمة (Bonakdar et al., ٢٠١٤:٤)).

٢. نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة

تشير نماذج الأعمال المستندة الى الكفاءة إلى الجهود التي يمكن أن تتخذها المنظمات لتحقيق الكفاءة في المعاملات (أي تقليل تكاليف المعاملات لجميع المشاركين Zott and Amit)، (٢٠٠٨:٤). اذ يهدف ابداع نموذج الأعمال الذي يركز على الكفاءة إلى تقليل تكاليف المعاملات للمشاركين



في الاعمال، ويشير إلى التدابير الجديدة التي تتخذها المنظمات لتحقيق كفاءة الأعمال (Yu et al., ٢٠٢٠:٣).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

اولاً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم التوزيعات المستخدمة في مجالات متعددة تنتشر ما بين العلوم الإنسانية الى العلوم الصرفة ، الهدف الرئيسي منه هو تحديد نوع التوزيع الذي تخضع له البيانات ومدى دقتها وكيفية تمركزها اذا كان في نقطة الاصل او بالقرب منها او فيما كان توزيعها ملتوياً او متفلطاً ، وهذا يمكن تحديده من خلال منحنى التوزيع الطبيعي الذي يتم تحديده من خلال تقييم البيانات موضوع الدراسة (Goncharenko, ٢٠١٧ : ٩٥).

الجدول (٣) اختبار التوزيع الطبيعي (التقطح واللتواء) لمتغيرات البحث

Z Skewness	الخطأ المعياري	اللتواء Skewness	Z Kurtosis	الخطأ المعياري	التقطح Kurtosis	المتغيرات والابعاد
-٢,٢٥٧	٠,٤٤	-٠,٩٩٣	-١,١٧١	٠,٢٢٢	-٠,٢٦	ERL
-٢,٣٩٣	٠,٤٤	-١,٠٥٣	-٢,٢٨٤	٠,٢٢٢	-٠,٥٠٧	ETL
-١,٥٤٣	٠,٤٤	-٠,٦٧٩	-٢,٣١١	٠,٢٢٢	-٠,٥١٣	التعلم الريادي EntLea
-٠,٩٦٤	٠,٤٤	-٠,٤٢٤	-٢,١٨٥	٠,٢٢٢	-٠,٤٨٥	NCBM
-٢,٤٢٧	٠,٤٤	-١,٠٦٨	-٠,٩٥٠	٠,٢٢٢	-٠,٢١١	ECBM
-٠,٩٤١	٠,٤٤	-٠,٤١٤	-٢,٠٥٤	٠,٢٢٢	-٠,٤٥٦	ابداع بنموذج الاعمال BusModInn

ثانياً:- ثبات اداة القياس





يقصد بالثبات صفة نسبية تخص قياس معين او ظاهرة مدرورة معينة، بمعنى ان اداة القياس ثابتة في ضوء ظروف ومعطيات معينة ، وهو يتتأثر بالتوقیتات الزمانیة والمکانیة لاجراء القياس والمشکلة المحددة وصفات المقيمين وتتغير هذه الصفة بتغير العینة المستهدفة بالقياس ونوعیة العوامل المحيطة بهم ، وبذلك فان اختبار الثبات يعد من اهم الرکائز الاساسیة التي تستند اليها ادوات القياس وتولیها الاهمية القصوى کی تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من النقاء والنقدیر (Livingston et al ٢٠١٨: ٢٣). . وبعد مقياس (Cronbach Alpha) من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبابة واکثرها شهرة، فإذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (٦٠٪) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعتبر الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (٧٠٪) وتعد نسبة الثبات جيدة اذا بلغت (٨٠٪) فاکثر (Sekrana ٢٠٠٣: ٣١١).

ويبيّن الجدول (٤) معاملات الثبات والصدق الهیکلی لأداة قیاس البحث الحالی.

الجدول (٤) معاملات الثبات والصدق الهیکلی

المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	ت	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهیکلی
التعلم الاستكشافي	١٠	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
التعلم الاستثماري	١١	٠,٩١٨	٠,٩٥٨
التعلم الريادي	١٢	٠,٩٦٤	٠,٩٨٢
نموذج الاعمال المستند الى التجديد	١٥	٠,٨٩٣	٠,٩٤٥
نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة	١٦	٠,٨٧٨٠	٠,٩٣٧
الابداع بنموذج الاعمال	١٧	٠,٩٣٨٠	٠,٩٦٩

ثالثاً:- تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها

١. وصف و تشخيص واقع متغير التعلم الريادي:
- وصف وتشخيص بعد التعلم الاستكشافي





المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعلم الاستكشافي قد بلغ (٣,٧٢٧) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٨٨٨) و معامل اختلاف نسبي قدره (%)٢٣,٨٤ وشدة اجابة (%)٧٤,٥٤ ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكّد أهميته على مستوى افراد العينة.

الجدول (٥) الاحصاءات الوصفية لبعد التعلم الاستكشافي

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
١	مرتفع	٧٦,٣٠	٢٧,٠٨	١,٠٣٣	٣,٨١٥	١
٣	مرتفع	٧٤,٢٩	٢٨,٠٧	١,٠٤٣	٣,٧١٤	٢
٤	مرتفع	٧١,٧٦	٣٠,٢٣	١,٠٨٥	٣,٥٨٨	٣
٢	مرتفع	٧٥,٨٠	٢٧,٦٧	١,٠٤٩	٣,٧٩٠	٤
-	مرتفع	٧٤,٥٤	٢٣,٨٤	٠,٨٨٨	٣,٧٢٧	المعدل العام لبعد التعلم الاستكشافي ERL

- وصف وتشخيص بعد التعلم الاستثماري

المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعلم الاستثماري قد بلغ (٣,٧٦١) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٢١) و معامل اختلاف نسبي قدره (%)٢٧,١٦ وشدة اجابة (%)٧٥,٢١ ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكّد أهميته على مستوى افراد العينة.

الجدول (٦) الاحصاءات الوصفية لبعد التعلم الاستثماري

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
١	مرتفع	٧٦,٩٧	٢٩,٠٣	١,١١٧	٣,٨٤٩	١
٢	مرتفع	٧٥,٦٣	٢٩,٠٤	١,٠٩٨	٣,٧٨٢	٢





٤	مرتفع	٧٢,٩٤	٣٠,٤١	١,١٠٩	٣,٦٤٧		٣
٣	مرتفع	٧٥,٢٩	٣٠,٤٨	١,١٤٨	٣,٧٦٥		٤
-	مرتفع	٧٥,٢١	٢٧,١٦	١,٠٢١	٣,٧٦١	المعدل العام لبعد التعلم الاستثماري ETL	

حق متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٧٤٤) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٨٣٦) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٢٢,٣٢٪) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (٧٤,٨٧٪) وبذلك فانه حق مستوى اجابة "مرتفع".

الجدول (٧) الاحصاءات الوصفية لمتغير التعلم الريادي

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
٢	مرتفع	٧٦,٣٠	٢٧,٠٨	١,٠٣٣	٣,٨١٥	التعلم الاستكشافي ERL
٢	مرتفع	٧٥,٢١	٢٧,١٦	١,٠٢١	٣,٧٦١	التعلم الاستثماري ETL
-	مرتفع	٧٤,٨٧	٢٢,٣٢	٠,٨٣٦	٣,٧٤٤	المعدل العام للتعلم الريادي EntLea

٢. وصف وتشخيص الابداع بنموذج الاعمال

- وصف وتشخيص نموذج الاعمال المستند الى التجديد

فإن المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد نموذج الاعمال المستند الى التجديد قد بلغ (٣,٦٨٧) وبنحراف معياري عام بلغ (٠,٨٧٧) و معامل اختلاف نسبي قدره (٢٣,٧٨٪) وشدة اجابة (٧٣,٧٣٪) ، وقد حصل هذا بعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة.

الجدول (٨) الاحصاءات الوصفية لبعد نموذج الاعمال المستند الى التجديد





ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
١	مرتفع	٧٥,٥٦	٢٧,٤٥	١,٠٣٧	٣,٧٧٨	١
١٠	مرتفع	٦٩,٧٥	٢٧,٦٥	٠,٩٦٤	٣,٤٨٧	٢
٨	مرتفع	٧٢,٩٤	٢٦,٣٧	٠,٩٦٢	٣,٦٤٧	٣
٧	مرتفع	٧٣,٢٨	٢٤,٩٤	٠,٩١٤	٣,٦٦٤	٤
٩	مرتفع	٧١,٩٣	٣٠,٩٩	١,١١٥	٣,٥٩٧	٥
٦	مرتفع	٧٤,٢٩	٢٥,٣١	٠,٩٤٠	٣,٧١٤	٦
٣	مرتفع	٧٥,١٣	٢٧,٢٨	١,٠٢٥	٣,٧٥٦	٧
٤	مرتفع	٧٤,٦٢	٢٧,١٨	١,٠١٤	٣,٧٣١	٨
٢	مرتفع	٧٥,٤٦	٢٧,٤٨	١,٠٣٧	٣,٧٧٣	٩
٥	مرتفع	٧٤,٤٥	٢٨,٨٢	١,٠٧٣	٣,٧٢٣	١٠
-	مرتفع	٧٣,٧٣	٢٣,٧٨	٠,٨٧٧	٣,٦٨٧	المعدل العام بعد نموذج الاعمال المستند الى التجديد NCBM

- وصف وتشخيص بعد نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة
 المتوسط الحسابي الموزون العام بعد نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة قد بلغ (٣,٦١٩) وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٨٤١) و معامل اختلاف نسبي قدره (%)٢٣,٢٤ و شدة اجابة (%)٧٢,٣٩ ، وقد حصل هذا بعد على مستوى اجابة " مرتفع " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة.
الجدول (٩) الاحصاءات الوصفية لبعد نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة





ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
٩	مرتفع	٦٨,٤٠	٣٣,٩٤	١,١٦١	٣,٤٢٠	١
١٠	معدل	٦١,٣٤	٤٠,٤٣	١,٢٤٠	٣,٠٦٧	٢
٧	مرتفع	٧٢,٧٧	٢٨,٧٩	١,٠٤٧	٣,٦٣٩	٣
٥	مرتفع	٧٤,١٢	٢٥,٩٠	٠,٩٦٠	٣,٧٠٦	٤
٦	مرتفع	٧٣,٧٨	٢٧,٩٥	١,٠٣١	٣,٦٨٩	٥
٨	مرتفع	٧١,٤٣	٢٩,٢٩	١,٠٤٦	٣,٥٧١	٦
٤	مرتفع	٧٤,٦٢	٢٦,٧٣	٠,٩٩٧	٣,٧٣١	٧
٢	مرتفع	٧٥,٦٣	٢٧,٣٦	١,٠٣٥	٣,٧٨٢	٨
١	مرتفع	٧٦,٣٠	٢٧,٥١	١,٠٤٩	٣,٨١٥	٩
٣	مرتفع	٧٥,٤٦	٢٧,٢٦	١,٠٢٩	٣,٧٧٣	١٠
	مرتفع	٧٢,٣٩	٢٣,٢٤	٠,٨٤١	٣,٦١٩	المعدل العام بعد نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة ECBM

وبذلك حق متغير الابداع بنموذج الاعمال متوسط حسابي موزون عام قدره (٣,٦٥٣) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٧٧٠) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، ومعامل اختلاف نسبي قدره (٢١,٠٩%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (٦٠,٧٣%) وبذلك فانه حق متغير مستوى اجابة "مرتفع" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (١٠) الاحصاءات الوصفية لمتغير الابداع بنموذج الاعمال

ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	شدة الاجابة%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد





١	مرتفع	٧٣,٧٣	٢٣,٧٨	٠,٨٧٧	٣,٦٨٧	بعد نموذج الاعمال المستند الى التجديد NCBM
٢	مرتفع	٧٢,٣٩	٢٣,٢٤	٠,٨٤١	٣,٦١٩	بعد نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة ECBM
	مرتفع	٧٣,٠٦	٢١,٠٩	٠,٧٧٠	٣,٦٥٣	المعدل العام لمتغير الابداع بنموذج الاعمال BusComAdv

رابعاً:- فرضيات البحث:

اختبار فرضيات التأثير هي:

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الريادي والابداع بنموذج الاعمال)

اذ يتضح من خلال الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين التعلم الريادي والابداع بنموذج الاعمال، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.٧٠٤ ***) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٩١%) اي بنسبة ثقة (%) ٩٩.

الجدول (١١) معاملات الارتباط بين التعلم الريادي بأبعاده والابداع بنموذج الاعمال

ابعاد التعلم الريادي		التعلم	المتغير المستقل
التعلم الاستثماري	التعلم الاستكشافي	الريادي	المتغير التابع
.٦٩١ ***	.٥٢٥ ***	.٧٠٤ ***	الابداع بنموذج الاعمال
....	Sig. (٢-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً ذات دلالة معنوية عند المستوى .٠٠١ بين التعلم الريادي بأبعاده والابداع بنموذج الاعمال			النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (٢٣.SPSS V).

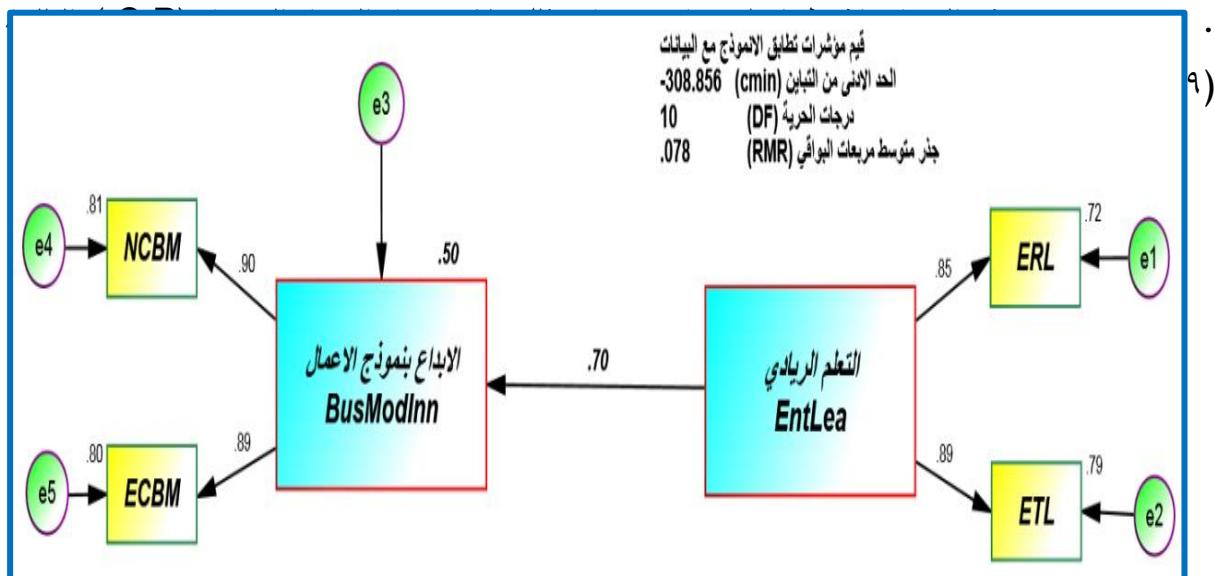




وتؤسساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لأبعاد التعلم الريادي في الابداع في الابداع نماذج الاعمال).

يتضح من الشكل (٢) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التعلم الريادي في الابداع بنموذج الاعمال، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (٠٠,٧٠) وهذا يعني ان تغير مستوى التعلم الريادي بوحدة واحدة سوف يؤثر في الابداع بنموذج الاعمال بنسبة (%)٧٠ على مستوى المصارف الاهلية عينة الدراسة





جدول (١٢) مسارات ومعلمات اختبار تأثير التعلم الريادي في الابداع بنموذج الاعمال

المسارات	الوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجية	النسبة المعنوية		
الابداع بنموذج الاعمال	<-- --	التعلم الريادي	.٧٠٤	.٦٥٧	.٠٦١	١٠,٧٥٩	***
ERL	<-- --	التعلم الريادي	.٨٥١	.٩٠٦	.٠٥١	١٧,٦٣٦	***
ETL	<-- --	التعلم الريادي	.٨٩١	١,٠٩٤	.٠٥١	٢١,٣٠٠	***
ECBM	<-- --	بنموذج الابداع الاعمال	.٨٩٢	.٩٧٤	.٠٤٥	٢١,٤٥١	***
NCBM	<-- --	بنموذج الابداع الاعمال	.٩٠١	١,٠٢٦	.٠٤٥	٢٢,٥٨٥	***

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً:- الاستنتاجات

يعكس هذا المبحث نتائج الدراسة المستنبطه من عملية الوصف الاحصائي وختبار الفرضيات وهي على النحو الاتي:

١. وجود مستوى مرتفع من قدرات التعلم الاستكشافي لدى المصارف عينة الدراسة، وهذا يفسر تأكيد ادارات المصارف على الجانب الاستكشافي في مجال التعلم الريادي وحث العاملين في المصرف على تقديم أفكار إبداعية تتحدى الافكار التقليدية.





٢. توصلت الدراسة إلى أن المصارف عينة الدراسة تمتلك مستوى مرتفع من قدرات التعلم الاستثماري، أي أن لديها اهتمام عالٍ بالبعد الاستثماري من التعلم الريادي وأنها تمارس مستوى متوازن وعالٍ من مهارات وقدرات التعلم الاستكشافي والاستثماري في نفس الوقت.

٣. كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى اهتمام مرتفع من قبل المصارف عينة الدراسة وبعد نموذج الاعمال المستند إلى التجديد.

٤. بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من بعد نموذج الاعمال المستند إلى الكفاءة، وقد اتضح ذلك جلياً من خلال اهتمام ادارات المصارف وحرصها الشديد على تحقيق الكفاءة في جميع المعاملات المصرفية.

٥. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين التعلم الريادي بأبعاده (التعلم الاستكشافي، التعلم الاستثماري) والابداع بنموذج الاعمال، وقد تجسدت من خلال الاتي:

❖ أن نجاح المصارف في مجال تجريب افكار جديدة أو طرق جديدة لإنجاز الاعمال، وحرصها على جمع المعلومات والافكار الجديدة التي تتجاوز خبراتها السوقية والتكنولوجية الحالية، يمكن أن يتحقق لها مستوى عالٍ من الابداع بنموذج الاعمال وتطبيق نماذج اعمال جديدة ومبكرة.

❖ أن سعي المصارف عينة الدراسة إلى تحسين قدراتها في مجال البحث والتطوير، والتحسين المستمر للتكنولوجيا الحالية وتطوير مهارات موظفيها يعد مؤشراً جيداً للوصول بتلك المصارف إلى مستويات عالية من الكفاءة في نماذج اعمالها وتحقيق تحفيض في تكاليف المعاملات المصرفية وتقليل نسبة الخطأ فيها.

٥. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للتعلم الريادي بأبعاده (التعلم الاستكشافي التعلم الاستثماري) في الابداع بنموذج الاعمال.

ثانياً:- التوصيات





١. ضرورة تبني المصارف عينة الدراسة لاستراتيجية فاعلة للتعلم الريادي، أذ تعمل هذه الاستراتيجية على استثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة من خلال تضمين عملية التعلم الريادي ضمن المناقشات والمحادثات الاستراتيجية واعتبارها قضية استراتيجية تمثل الشغل الشاغل للمدراء الاستراتيجيين.
٢. ضرورة اهتمام المصارف بخلق بيئة عمل محفزة على التعلم الريادي وذلك من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على حب الاستطلاع وتحمل المخاطر والتجريب والاستكشاف لطرق العمل الجديدة والافكار الابداعية وإزالة مصادر الخوف من الفشل.
٣. ضرورة اهتمام الشركة بإعادة التفكير بنموذج أعمالها بشكل مستمر من خلال إعادة النظر بالعروض المقدمة من قبل المصارف في مجال الخدمات المصرفية، أو من خلال إعادة تصميم سلسلة القيمة لخدماتها بشكل مستمر لتحقيق قيمة أعلى.
٤. العمل على تجريب وتطبيق نماذج أعمال جديدة من خلال تقديم مجموعة جديدة ومتنوعة من الخدمات المصرفية لم يسبق تقديمها من قبل المصارف المنافسة وخلق منافذ ربح جديدة بشكل مستمر.
٥. تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرة فيما بينهم وتوفير أجواء عمل مناسبة لأطلاق طاقاتهم الفكرية التي تقود إلى الابداع والابتكار والتطوير المستمر لنماذج الاعمال في تلك المصارف.

المراجع:

١. الشهومي، ياسر بن جمعة بن خميس (٢٠٢٠) واقع التعليم الريادي وتقنيات المستقبل في التعليم المدرسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية- المجلد ،٨ العدد ،٢٠٢٠ ، ص ١٤١-١٢٩ .
٢. سلطان، حكمت رشيد و ابراهيم، رنkin مردان مصطفى (٢٠٢٠) دور ابعد التعلم الريادي في تحقيق الاداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك. گوچارا ئەکادىمى يازانكويى نەھۇز (المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز)، پ. ٧٠٩ .
٣. Afuah, A. (٢٠٠٣). Innovation management: Strategies, implementation And profits. USA: Oxford University Press.





٤. Al.Sudane, Ali Mowat Saad & Saheb, Hassan jamal Abdel (٢٠٢٠) the role of business models in organizational reputation capital: ANALYTICAL RESEARCH IN A SAMPLE OF PRIVATE COLLEGES IN BAGHDAD CITY. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities. (IJRSSH) ٢٠٢٠, Vol. No. ١, Issue No. I, Jan–Mar.
٥. Andreini, Daniela & Bettinelli, Cristina (٢٠١٧) Business Model Innovation_ From Systematic Literature Review to Future Research Directions. Library of Congress Control Number: ٢٠١٧٩٣٢٧٧٨.
٦. Bonakdar, A., Frankenberger, K., & Gassmann, O. (٢٠١٤). Intra-firm Networks and Novelty-centered Business Models. Academy of Management Proceedings, ٢٠١٤(١), ١٧٧٠٠. doi: 10.5465/ambpp.2014.46.
٧. Daulay, M Yasser Iqbal, Widanti, Afrima & Wiardi, Akram Harmoni (٢٠٢١) usiness Model Innovation Furniture and Accessories. Bengkulu, Indonesia. DOI 10.4108/eai.3-10-2020,2306607.
٨. Goncharenko, A. V. (٢٠١٧). An example of an alternative method of the normal distribution density derivation via a concept of a multi-optimal optimality. Electronics and control systems, (٣), ٩٥-٩٩.
٩. Hamani, Amina & Simon, Fanny (٢٠٢٠) Business Model Innovation in a Network Company. Journal of Innovation Economics & Management · December ٢٠٢٠.
١٠. Holmén, Magnus & Fallahi, Sara (٢٠١٢) Business model innovation and organizational inertia: costly signals, capabilities and users. DRUID Academy ٢٠١٣. at Comwell Rebild Bakker, Rebild/Aalborg.
١١. Jiang, XU & Yanqiu, LU (٢٠١٠) Impacts of Entrepreneurial Network on Entrepreneurial Learning. International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. DOI 10.1109/ICIII.2010.103.





١٢. Kriss, Randa (٢٠٢٠) What Is a Business Model?.
١٣. Lattacher, Wolfgang and Wdowiak, Małgorzata Anna (٢٠٢٠) Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. Vol. ٢٦ No. ٥, ٢٠٢٠. pp. ١٠٩٣-١١٣١.
١٤. Livingston, S. A., Carlson, J., Bridgeman, B., Golub-Smith, M., & Stone, E. (٢٠١٨). Test reliability—basic concepts. Research Memorandum No. RM-18-01). Princeton, NJ: Educational Testing Service.
١٥. Maleković, Sanja, Tišma, Sanja & Keser, Ivana (٢٠١٦) THE IMPORTANCE OF ENTREPRENEURIAL LEARNING ON THE EXAMPLE OF THE SOUTH EAST EUROPEAN CENTER FOR ENTREPRENEURIAL LEARNING IN CROATIA. EJAE ٢٠١٦, ١٣(١): ٦٠-٧١. DOI: 10.5937/ejae13-8880.
١٦. Marhamat, Leila Fanaee, Tadayoni, Reza & Zali, Mohammad Reza (٢٠١٩) Dimensions of entrepreneurial learning in media companies. Int. J. Innovation and Learning, Vol. ٢٦, No. ٤.
١٧. Mustafa, Rozeia, (٢٠١٥), "Business model innovation", Journal of Strategy and Management, Vol. ٨. Iss ٤ pp. ٣٤٢ – ٣٦٧.
١٨. Politis, Diamanto, Gabrielsson, Jonas, Galan, Nataliya & Abebe, Solomon Akele (٢٠١٩) Entrepreneurial learning in venture acceleration programs. The Learning Organization, Vol. ٢٦ No. ٦, ٢٠١٩, pp. ٥٨٨-٦٠٣.
١٩. Rae, David (٢٠١٧) Entrepreneurial Learning: Peripherality and Connectedness. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research.
٢٠. Schildt, Henri A., Maula, Markku V.J.& Keil, Thomas (٢٠٠٥) Explorative and Exploitative Learning from External Corporate Ventures. Baylor University.





٢١. Shakeel J, Mardani A, Chofreh AG, Goni FA, Klemeš Jiří Jaromí (٢٠٢٠) Anatomy of sustainable business model innovation, Journal of Cleaner Production, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>.
٢٢. Sorescu, A., R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, and C. Bridges. ٢٠١١. Innovations in retail business models. *Journal of Retailing* ٨٧: S٣–S١٦.
٢٣. Su, Zhongfeng, Li, Jingyu, Yang, Zhiping & Li, Yuan (٢٠١١) Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. *Asia Pac J Manag* (٢٠١١) ٢٨: ٦٩٧–٧١٤.
٢٤. Wang, C. L. and Chugh, H. (٢٠١٤), Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *The International Journal of Management Reviews*, ١٦(١), ٢٤–٦١.
٢٥. Xiu-qing, PENG & Li, CAI (٢٠١٣) The Relationship between Entrepreneurial Learning and Entrepreneurial Knowledge. *International Conference on Management Science & Engineering* (٢٠th).
٢٦. Yu, Bo, Hao, Shengbin and Wang, Yu (٢٠٢٠) Organizational search and business model innovation: the moderating role of knowledge inertia. *j JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, DOI 10.1108/JKM-02-2020-0100, ٤٠.
٢٧. Zhang, Yongan & Zhang, Tianyue (٢٠١٩) Review of Business Model Innovation. DOI: <https://doi.org/10.1145/3340350.3340326>.
٢٨. Zhao, Wenhong, Yang, Te, Li, Yixin& Hughes, Karen D. (٢٠٢١) Entrepreneurial alertness and business model innovation: the role of entrepreneurial learning and risk perception. Article in *International Entrepreneurship and Management Journal*.
٢٩. Zott, C. and Amit, R. (٢٠٠٨), The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strat. Mgmt. J.*, ٢٩: ١–٢

