

تأثير التعلم الريادي في الابداع بنموذج الأعمال

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)

المخلص:

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) فردا 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, ٢٠٠٧ 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, ٢٠٠٧ 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 إن 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 يتعلمه رواد الأعمال أو يتعلمونه أثناء عملية استكشاف واستغلال فرصة قيادة الأعمال في إنشاء مشاريع جديدة أو إدارة شركات قائمة".

لقد حظي الابداع في نماذج الأعمال باهتمام واسع من الباحثين ليس فقط لأنه يعكس اكتساب القيمة وخلقها، ولكن أيضًا لأنه من المتوقع أن تساعد فائدة نموذج الأعمال رواد الأعمال على زيادة فرصهم في النجاح. وبالتالي، فإن البحث حول كيفية تحقيق رواد الأعمال للابتكار في نموذج الأعمال له قيمة عملية وأكاديمية 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 الأبحاث الإبداع الفردي أو التفكير التناظري للمديرين أو أنماط تفكير المؤسسين وسلوكهم باعتبارها ذات تأثير على ابتكار نموذج الأعمال. من بين هذه الدراسات، يتضمن معظمها إما بحثًا مفاهيميًا أو نوعيًا، مع بقاء البحث التجريبي الكمي حول ابتكار نموذج الأعمال نادرًا جدًا

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 دورًا مهمًا. 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 اثاره 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: اهمية البحث:

تتلخص اهمية الدراسة من خلال اسهامها في تحقيق الآتي:

١. تتجسد اهمية 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 رافداً حيوياً للاقتصاد الوطني.

٢. تتجلى اهمية الدراسة في اغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية على وجه الخصوص لغرض زيادة الاثر 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.

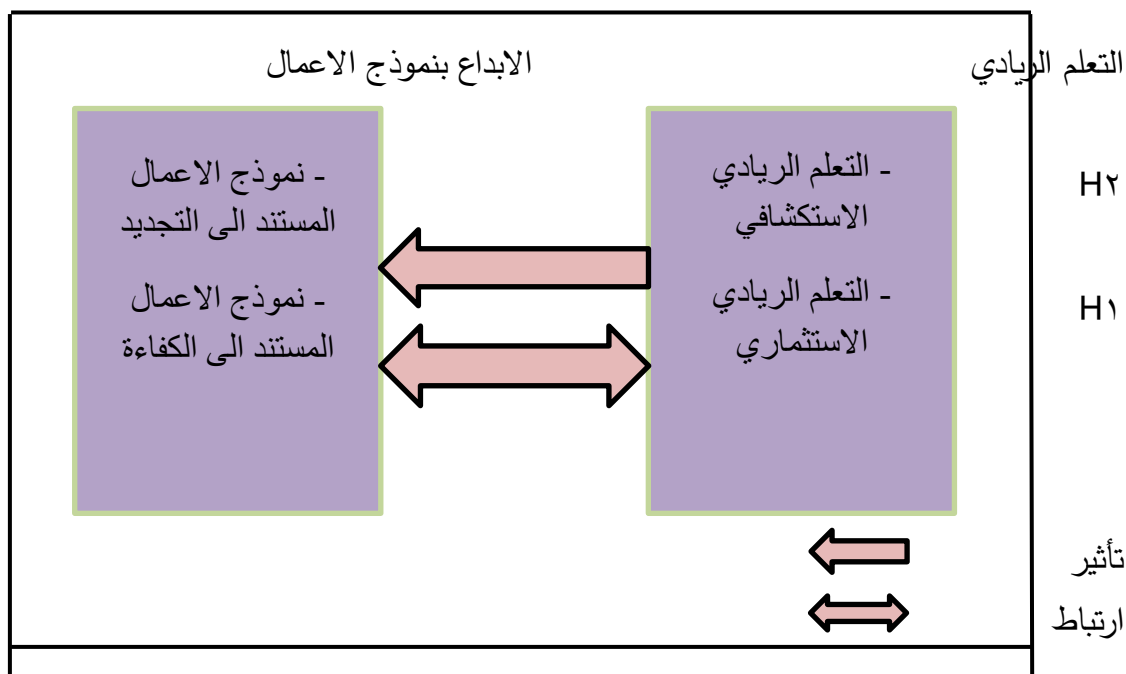


٣. اختبار علاقة التأثير المباشرة لأبعاد التعلم الريادي (التعلم الاستكشافي، التعلم الاستثماري) في الابداع في نماذج الاعمال.

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 الاتية:

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

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

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

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

أ. مجتمع البحث

تمثل مجتمع الدراسة في المدرء ونوابهم و رؤساء 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 الاستثمارات 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 بالليقظة الريادية والابداع بنموذج الاعمال والتعلم الريادي.

٢. الحدود الزمانية للبحث:-

تتمثل بمدة جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي في المصارف عينة الدراسة التي امتدت من شهر (١/٤/٢٠٢٢) لغاية (٢٥/٥/٢٠٢٢).

٣. الحدود البشرية للبحث

وتتمثل بالقيادات الادارية والمتمثلة ب (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 التوكيدي.

- معامل كرونباخ الفا.

٢. الوصف الاحصائي:-

- الاوساط الحسابية الموزونة.

-الانحرافات المعيارية.

- معامل الاختلاف.

- الاهمية النسبية.

٣. اختبار الفرضيات

- معامل الارتباط Pearson.

- معادلة النمذجة الهيكلية .SEM

المبحث الثاني: تأطير مفاهيمي للتعلم الريادي والابداع بنموذج الاعمال:

أولاً: مفهوم التعلم الريادي

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

الجدول (١) بعض التعاريف حول مفهوم التعلم الريادي

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



العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعرفة التي تم تكوينها حديثاً ويستوعبونها 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 محيطي.	Rae, ٢٠١٧:٢	٤
التعلم "الذي يوجهه 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, ٢٠٢٠:٣٤٤	٧
خلق عقلية وثقافة الريادة والابداع وحل المشاكل وتمكين الثقة بالنفس لدى الأفراد في قدرتهم على النجاح فيما اختاروا، ومساعدة الشباب ليصبحوا مبدعين ومشاركين نشيطين في سوق العمل.	الشهومي, ٢٠٢٠:١٣٢	٨
غالبًا ما يُعرّف على أنه "التعلم في عملية قيادة 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 يتعلمه الرياديين أو يتعلمونه أثناء عملية استكشاف واستثمار الفرص الريادية	Zhao e al., ٢٠٢١: ٨٤٣	١٠

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

ثانياً: ابعاد التعلم الريادي

١. التعلم الاستكشافي Explorative Learning



يُعرّف 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، والتجريب، والمرونة، والاكتشاف، والابداع (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 وتعميقها مع زيادة الخبرة. اذ 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 غالبًا ما ينخفض الأداء طويل الأجل (Schildt et al., ٢٠٠٥:٤٩٥). ثالثًا: مفهوم نموذج الاعمال وابداع نموذج الاعمال

حتى الآن لا يوجد تعريف موحد حول نموذج الأعمال الا انه من خلال تجميع المؤلفات ذات الصلة وجد أن العلماء يركزون بشكل أساسي على ثلاثة جوانب من أبحاث نموذج الأعمال. أولاً: دلالة وتعريف نموذج الاعمال. ثانياً: تصنيف نموذج الاعمال. ثالثاً، ابداع نموذج الاعمال (Zhang&Zhang, ٢٠١٩:١٣٣). والجدول (٢) الاتي يقدم بعض المفاهيم التي توفرت لدى الباحثة حول مفهوم نموذج الاعمال.

جدول (٢) مفاهيم نموذج الاعمال

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



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



اما ابداع نموذج الأعمال فقد حظي باهتمام واسع من الباحثين ليس فقط لأنه يعكس اكتساب القيمة وخلقها، ولكن أيضًا 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 نسبيًا في الأدبيات إلا أن هناك تفسيرات كثيرة لسبب صعوبة وبطء تغيير نموذج الأعمال داخل المنظمات القائمة. ويناقش (Henderson&Kaplan, ٢٠٠٥) بأن كلا 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 وتدعو 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:

أولاً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم التوزيعات المستخدمة في مجالات متعددة تنتشر ما بين العلوم الانسانية 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 متفلطحاً ، وهذا يمكن تحديده من خلال منحني التوزيع الطبيعي الذي يتم تحديده من خلال تقييم البيانات موضوع الدراسة (Goncharenko , ٢٠١٧ : ٩٥).

الجدول (٣) اختبار التوزيع الطبيعي (التقلطح والالتواء) لمتغيرات البحث

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

ثانياً:- ثبات اداة القياس



يقصد بالثبات صفة نسبية تخص قياس معين او ظاهرة مدروسة معينة، بمعنى ان اداة القياس ثابتة في ضوء ظروف ومعطيات معينة ، وهو يتأثر بالتوقعيات الزمانية والمكانية لاجراء القياس والمشكلة المحددة وصفات المقيمين وتتغير هذه الصفة بتغير العينة المستهدفة بالقياس و نوعية العوامل المحيطة بهم ، وبذلك فان اختبار الثبات يعد من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير (Livingston et al. , ٢٠١٨ : ٢٣) . ويعد مقياس (Cronbach Alpha) من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة، فاذا 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%) فاكثر (Sekrana , ٢٠٠٣ : ٣١١).

ويبين الجدول (٤) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس البحث الحالي.

الجدول (٤) معاملات الثبات والصدق الهيكلي

ت	المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلية
١٠	التعلم الاستكشافي	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
١١	التعلم الاستثماري	٠,٩١٨	٠,٩٥٨
١٢	التعلم الريادي	٠,٩٦٤	٠,٩٨٢
١٥	نموذج الاعمال المستند الى التجديد	٠,٨٩٣	٠,٩٤٥
١٦	نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة	٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
١٧	الابداع بنموذج الاعمال	٠,٩٣٨	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 يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة.

الجدول (٥) الاحصاءات الوصفية لبعد التعلم الاستكشافي

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

- وصف وتشخيص بعد التعلم الاستثماري

المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعلم الاستثماري قد بلغ (٣,٧٦١) وبانحراف معياري عام بلغ (١,٠٢١) و معامل اختلاف نسبي قدره (٢٧,١٦%) وشدة اجابة (٧٥,٢١%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة.

الجدول (٦) الاحصاءات الوصفية لبعد التعلم الاستثماري

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



KUFA STUDIES CENTER JOURNAL
UNIVERSITY OF KUFA
مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة

KSCJ
OPEN ACCESS

ISSN (P) : 1993-7016
ISSN (E) : 2708-728X
www.journal.uokufa.edu.iq

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

حققت 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 حقق مستوى اجابة "مرتفع".

الجدول (٧) الاحصاءات الوصفية لمتغير التعلم الريادي

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

٢. وصف وتشخيص الابداع بنموذج الاعمال

- وصف وتشخيص نموذج الاعمال المستند الى التجديد

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

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





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

- وصف وتشخيص بعد نموذج الاعمال المستند الى الكفاءة

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






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

وبذلك حقق 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 (٧٣,٠٦%) وبذلك فانه حقق 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

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



 KUFA STUDIES CENTER JOURNAL UNIVERSITY OF KUFA مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة						KSCJ OPEN ACCESS ISSN (P) : 1993-7016 ISSN (E) : 2708-728X www.journal.uokufa.edu.iq
١	مرتفع	٧٣,٧٣	٢٣,٧٨	٠,٨٧٧	٣,٦٨٧	بعد نموذج الاعمال NCBM المستند الى التجديد
٢	مرتفع	٧٢,٣٩	٢٣,٢٤	٠,٨٤١	٣,٦١٩	بعد نموذج الاعمال ECBM المستند الى الكفاءة
	مرتفع	٧٣,٠٦	٢١,٠٩	٠,٧٧٠	٣,٦٥٣	المعدل العام لمتغير BusComAdv الابداع بنموذج الاعمال

رابعاً:- فرضيات البحث:

اختبار فرضيات التأثير هي:

اختبار الفرضية الرئيسة 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 (٠,٧٠٤**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

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

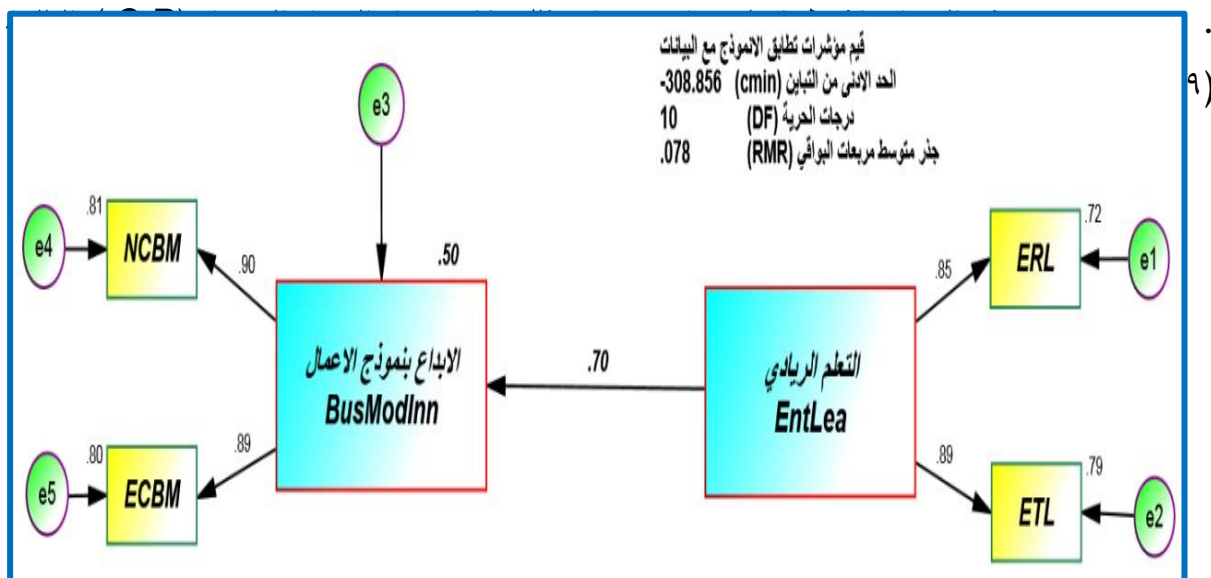
المتغير المستقل		التعلم الريادي	الابداع بنموذج الاعمال
المتغير التابع			
التعلم الاستكشافي	التعلم الاستثماري	.٧٠٤**	
.٥٢٥**	.٦٩١**		
.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	Sig. (٢-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين التعلم الريادي بأبعاده والابداع بنموذج الاعمال			النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣).



وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى.
 اختبار الفرضية الرئيسة 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 (٠,٧٠) وهذا يعني ان تغير مستوى التعلم الريادي بوحدة واحدة سوف يؤثر في الابداع بنموذج الاعمال بنسبة (٧٠%) على مستوى المصارف الاهلية عينة الدراسة



الشكل (٤)

تأثير التعلم الريادي في الابداع بنموذج الاعمال

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

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعياري	الاوزان الانحدارية المعيارية	المسارات	
***	١٠,٧٥٩	٠.٦١	٠.٦٥٧	٠.٧٠٤	التعلم الريادي	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <-- --> </div>
***	١٧,٦٣٦	٠.٥١	٠.٩٠٦	٠.٨٥١	التعلم الريادي	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <-- --> </div>
***	٢١,٣٠٠	٠.٥١	١,٠٩٤	٠.٨٩١	التعلم الريادي	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <-- --> </div>
***	٢١,٤٥١	٠.٤٥	٠.٩٧٤	٠.٨٩٢	الابداع الاعمال	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <-- --> </div>
***	٢٢,٥٨٥	٠.٤٥	١,٠٢٦	٠.٩٠١	الابداع الاعمال	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <-- --> </div>

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً:- الاستنتاجات

يعكس هذا المبحث نتائج الدراسة المستنبطة من عملية الوصف الاحصائي واختبار 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 ببعد نموذج الاعمال المستند الى التجديد.

٤. بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من بعد نموذج الاعمال المستند الى 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 يحقق لها مستوى عالٍ من الابداع بنموذج الاعمال وتطبيق نماذج اعمال جديدة ومبتكرة.

❖ 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 تحفيز في تكاليف المعاملات المصرفية وتقليل نسبة الخطأ فيها. ٥. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للتعلم الريادي بأبعاده (التعلم الاستكشافين التعلم الاستثماري) في الابداع بنموذج الاعمال.

ثانياً:- التوصيات



١. ضرورة تبني المصارف عينة الدراسة لاستراتيجية فاعلة للتعليم 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 وتكنولوجيا المستقبل في التعليم المدرسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية- المجلد ٨، العدد ٢٠٢٠، ص ١٢٩-١٤١.
٢. سلطان، حكمت رشيد و ابراهيم، رنكين مردان مصطفى (٢٠٢٠) دور ابعاد التعلم الريادي في تحقيق الاداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك. جوفارا نهكاديمي يا زانكويأ نهوروز (المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز)، پ. ٢٠. ژ ٩.
٣. Afuah, A. (٢٠٠٣). Innovation management: Strategies, implementation And profits. USA: Oxfor 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. ١٠, Issue No. 1, 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:١٠,٥٤٦٥/ambpp.٢٠١٤,٤٦.
٧. Daulay, M Yasser Iqbal, Widanti, Afrima & Wiardi, Akram Harmoni (٢٠٢١) usiness Model Innovation Furniture and Accessories. Bengkulu, Indonesia. DOI ١٠,٤١٠٨/eai.٣-١٠-٢٠٢٠,٢٣٠٦٦٠٧.
٨. Goncharenko, A. V. (٢٠١٧). An example of an alternative method of the normal distribution density derivation via a concept of a multi-optional 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 (٢٠١٣) 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 ١٠,١١٠٩/ICIII.٢٠١٠,١٠٣.



١٢. Kriss, Randa (٢٠٢٠) What Is a Business Model?.
١٣. Lattacher, Wolfgang and Wdowiak, Malgorzata 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-١٨-٠١). 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: ١٠,٥٩٣٧/ejae١٣-٨٨٨٥.
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 JiříJaromí (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. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, DOI 10.1108/JKM-02-2020-0100, ٤٥.
٢٧. Zhang, Yongan & Zhang, Tianyue (٢٠١٩) Review of Business Model Innovation. DOI: <https://doi.org/10.1145/3345035.3345036>.
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

