

وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الإنتاجية في مدينة الموصل (*)

الباحثة: مروة محمد قاسم الزبيدي

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

أ.د. نجلة يونس محمد آل مراد

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

marwa.20bap16@student.uomosul.edu.iq

nagla-almurad@uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.6.4>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٨/١

المستخلص

يهدف البحث إلى وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي. إذ حاول البحث تقديم تصور واضح في جانبه النظري واجابات واضحة في الجانب الميداني بشأن بعد التوجه الريادي وبدلالة متغيراته، إذ تبني البحث في إطاره النظري والميداني بعد التوجه الريادي متمثلاً بـ (الإبداع، الاستباقية، الاستقلالية، تحمل المخاطرة). لذا اختارت الباحثتان بعض المنظمات الإنتاجية في مدينة الموصل، وكان الأفراد المبحوثين هم مديري المنظمات المبحوث في مدينة الموصل. واعتمدت الباحثتان الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني، ووزعت الباحثتان (112) استمارة على المدراء للمنظمات الإنتاجية المبحوث، وقد تم استرداد (102) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم وصف متغيرات البحث وتحليل العلاقة التوافقية لمتغيراته، في ضوء ذلك حاول البحث الاجابة على سؤال رئيس وهوما طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوثة.

وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام الحزمة الاحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS) وتمت الاستعانة ببعض الأساليب الاحصائية.

وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها، انه عن طريق نتائج الوصف والتحليل ان إدارة المنظمات المبحوث تركز على متغير الإبداع وذلك عن طريق تقديم المنتجات المتميزة في السوق، فضلاً عن انه تبين توافر متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوث.

واتساقاً مع مضمون الاستنتاجات، فقد توصل البحث إلى جملة من المقترحات من أهمها، على المنظمات المبحوث اعطاء أهمية اكبر لمتغير الاستقلالية وذلك بأن تسمح للعاملين بالوصول إلى جميع المعلومات التي تطلبها طبيعة عملهم.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، الإبداع، الاستباقية، الاستقلالية، تحمل المخاطرة.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٣) العدد (٦) ٢٠٢٢
الصفحات: ٦٥-٥١

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية.

Describe and Analyze the Nature of the Relationship between the Entrepreneurial trend Variables

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers of Some Production Organizations in the City of Mosul

Abstract

The research aims to describe and analyze the harmonic relationship of the dimension of entrepreneurial orientation. The research attempted to provide a clear conception in its theoretical aspect and clear answers in the field regarding the dimension of the pioneering orientation and the significance of its variables, as the research adopted in its theoretical and field framework after the pioneering orientation represented by (creativity, proactivity, independence, risk tolerance). Therefore, the two researchers chose some production organizations in the city of Mosul, The Respondents were the managers of the researched organizations in the city of Mosul.

The two researchers adopted the questionnaire as a main tool for collecting data and information on the field side, and the researchers distributed (112) forms to the managers of the researched productive organizations, and (102) valid forms were retrieved for analysis, and the variables of the research were described and the harmonic relationship analyzed for its variables, in light of that the research tried to answer a main question, which is the nature of the relationship between the variables of entrepreneurial orientation in the researched organizations.

The primary data was analyzed using the statistical package for applications of social sciences (SPSS) and some statistical methods were used.

The research reached a number of conclusions, the most important of which was that, through the results of the description and analysis, the management of the surveyed organizations focuses on the creativity variable, by providing distinguished products in the market, as well as showing the availability of the variables of pioneering orientation in the surveyed organizations.

Consistent with the content of the conclusions, the research reached a number of proposals, the most important of which is that the surveyed organizations should give greater importance to the independence variable by allowing employees to access all the information required by the nature of their work

Key words: Entrepreneurial Orientation, Creativity, Proactive, Independence, Take Risks.

المقدمة:

زاد الاهتمام بالتوجه الريادي كنتيجة منطقية تعكس الاهتمام بعدد من المجالات الحديثة والمعاصرة في مجال العمل الإداري داخل المنظمات، ومع ظهور التقنيات الحديثة التي تهدف إلى توفير حلول كاملة لإدارة جهود المنظمات الانتاجية وتنفيذ قرارات تعتمد على الزبائن الحاليين والمحتملين ومدى تجاوبهم مع ما تقدمه المنظمات من منتجات، فالزبائن هم حجر الأساس في أي عمل تجاري أو خدمي، كما أصبح أهم المفاهيم التي تستخدمها المنظمات اليوم في جذب الزبون والاحتفاظ به واختياره لمنتجاتها دون منتجات المنظمات المنافسة، تلك القيمة التي تجدها في المنتجات وتميزها وتجعلها تفوق كل التوقعات.

وبما أن التوجه الريادي من الموضوعات المهمة في الأدبيات الإدارية والتسويقية المعاصرة إذ يُعد التوجه الريادي من أهم المبادئ الأساسية التي تعطي المنظمة صفة التميز والتفرد، فضلاً عن أثره المحتمل في المنظمات بشكل عام والإنتاجية منها بشكل خاص.

وتأسيساً على ذلك سعى البحث جاهدًا إلى استشراف مفهوم التوجه الريادي كمصطلح معاصر يعبر عن توجه إدارة المنظمات الحديثة، للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي يدخلها العالم، ولتسلح بمعدات الريادة لمواجهة هجوم المنافسين، ولذلك بدأت المنظمات الانتاجية في ادخال متغيرات التوجه الريادي كجزء من النظام الشامل للمعلومات الذي تحتاج اليه المنظمات، ولتحقيق اهداف البحث فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تناول هذا البحث الكيفية التي يمكن عن طريقها وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي، وبالنظر لزيادة أهمية التوجه الريادي بعدّه عاملاً مهماً ومؤشراً أساسياً لأداء المنظمات.

تم استقراء واقع المنظمات الانتاجية المبحوث وعن طريق البحث الميداني التي قامت بها الباحثتان بتاريخ (٢٠٢١/١٢/١٥) تبين ان المشكلة الرئيسية التي تواجه المنظمات الانتاجية المبحوث هي مدى قدرتها على تبني الية مناسبة وفق اطر ونظم علمية لتنمية قدرتها على التنافس الذي يمكنها من اثبات وجودها في السوق الذي تعمل فيه، وتأسيساً على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث وعلى وفق الآتي:

١. ما مدى إدراك المدراء في المنظمات المبحوث مفهوم التوجه الريادي ومتغيراته؟

٢. ما مدى توافر متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوث؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث عن طريق تناوله لموضوع التوجه الريادي بعدّه من الموضوعات المهمة في الادبيات الادارية والتسويقية المعاصرة، إذ يُعد التوجه الريادي من اهم المبادئ الاساسية التي تعطي المنظمة صفة التميز والتفرد، وتبرز أهمية البحث في الوقوف على ابرز المتغيرات المتوافرة في المنظمات المبحوث وما يمكن ان تحدثه في اسهام لهذه المنظمات، كما تظهر الأهمية عن طريق الإثراء العلمي الذي قد يضيفه البحث وعن طريق تأشير مفهوم التوجه الريادي والوقوف على ماهيته على وفق آراء مجموعه من الباحثين.

كما تكمن الأهمية لهذا البحث عن طريق ان الدراسة تم اجراءها في المنظمات الانتاجية في مدينة الموصل وهي من المنظمات التي تدخل ضمن القطاعات الاقتصادية التي تؤثر في الاقتصاد الوطني، كما تبرز الأهمية أيضاً عن طريق توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي في اتاحة خيارات متعددة للمنظمات المبحوث بناءً على اسس علمية مختبرة.

ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على اجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوث.
٢. التعرف على مدى إدراك المنظمات المبحوث لمفهوم التوجه الريادي ومدى توافر متغيراته في المنظمات المبحوث.
٣. التعرف على طبيعة العلاقة التوافقية والارتباط بين متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوث.
٤. تقديم عدد من المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات التي توصل إليها.

رابعاً: فرضيات البحث:

- ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسة الآتية:
١. لا تختلف اجابات الأفراد المبحوثين حول بُعد التوجه الريادي ومتغيراته.
 ٢. لا تدرك المنظمات المبحوث مفهوم التوجه الريادي ومتغيراته، فضلاً عن عدم توافر هذه المتغيرات.
 ٣. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغيرات التوجه الريادي.

خامساً: أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثان في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل واطاريح جامعية، فيما اعتمدت الباحثان في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع المنظمات المبحوث، إذ قامت الباحثان بتصميم استمارة وزعت على مديري المنظمات الانتاجية وتناولت الاستبانة جانبين وبواقع (102) استمارة، وركز الجانب الأول على المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، وركز الجانب الثاني على المقاييس الخاصة بالتوجه الريادي ، وقد تم استخدام (24) مقياس لهذا البعد وبواقع ستة مقاييس لكل متغير وفي كل المقاييس استخدم مقياس

ليكرت الخماسي متمثلاً (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبمدى (1-5) وبوسط فرضي قدره (18).

سادساً: حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: شرعت الباحثتان بالبحث الميداني في ٢٠٢١/١٢/١٥.
٢. الحدود المكانية: تم البحث في بعض المنظمات الانتاجية في مدينة الموصل.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائية (Spss) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاستجابة.
٢. اختبار مربع كاي (Chi-Square) واستخدام للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.
٣. معامل الارتباط الرتبي (Spearman) يتم استخدامه لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

ثامناً: وصف المنظمات المبحوث:

جاءت محاولة الباحثتان في تناول موضوع التوجه الريادي على وفق التطورات البيئية المتسارعة في مجالات تغيير في طلبات الزبائن والمجتمع إذ تمثل مجتمع البحث في كل المنظمات الانتاجية الموجودة في مدينة الموصل، ولذا تم اختيار عينة من هذه المنظمات الانتاجية في مدينة الموصل متمثلة بـ (معامل الاخشاب ومعامل الاغذية والمعامل الانشائية)، إذ بلغ عدد معامل الاخشاب (121)، وعدد معامل الاغذية (462)، والمعامل الانشائية (579)، وتم توزيع (112) استمارة وتم استرداد (102) استمارة. وكان الأفراد المبحوثين هم مديري المنظمات المبحوث في مدينة الموصل.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

التوجه الريادي:

أولاً: مفهوم التوجه الريادي:

يرى (Boateny,2018,6) أن الريادة المحرك للتنمية الاقتصادية ومصدر القيمة والثروة والعمالة على الصعيد العالمي. وأكد (Hitt,et.al.,2011:409) أن الريادة هي العملية التي يقوم من خلالها الجماعات والأفراد بالاكشاف والبحث عن الفرص الريادية دون التقيد بالموارد التي يتحكمون فيها. وإن مفهوم التوجه الريادي أصبح مفهوم مركزي في مجال ريادية الاعمال والتي لاقت اهتماماً كبيراً، ويشير التوجه الريادي إلى أنماط صنع القرار، الممارسات، الأساليب، والعمليات السلوكيات التي تؤدي إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو مستهدفة مع المنتجات الجديدة أو القائمة (Kabiri & Salehi,2013:1664). والتوجه الريادي هو الاتجاه الذي يعكس الموقف التنظيمي الاستراتيجي الذي يصف عمليات وممارسات وأنشطة محددة تسمح للمنظمات ببناء قيم لها والانخراط في مساعي تنظيم المشاريع (Arshad,2018:24). وعرف التوجه الريادي على أنه مصدر للتحويل الاقتصادي في المنظمة لأنه يعمل على استثمار الفرص المستكشفة بأفضل شكل ويدفع باتجاه النمو ويشجع على الإبداع (Climent,2019:1). ويعبر التوجه الريادي عن ميل

المنظمة لتبني الافكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من ايجاد القيمة للمنظمة وزبائنها (مرهج وحسن، 2020: 59). وعرف على انه بناء كامن ينعكس معناه في أبعاده الفرعية يتألف من الإبداع والاستباقية والمخاطرة وكل هذه العناصر لا بد وأن تكون حاضرة من أجل وجود منظمة أصحاب العمل (Richard,2021:9).

ثانياً: متطلبات التوجه الريادي في منظمات الاعمال:

إن ممارسة العمل الريادي يتطلب توفير العديد من المتطلبات والمتمثلة بالآتي: (شمس الدين وآخرون، ٢٠١٦: ٣٨٩)، (زغمار، ٢٠١٧: ١٤)، (ابو زايد، ٢٠١٩: ١٨)

١. القيادة الريادية:

يوجد عناصر مشتركة بين القيادة والريادة، هي الرؤية، والإبداع، والقيادة الذاتية، والاعتماد على المخاطرة، وإن هذا الاشتراك بين العناصر التي تجعل القيادة الريادية هي عملية متكاملة تمر عبر سلسلة من المراحل قبل البدء في المشروع وأثناءه، عند اظهارها عن طريق تقييم الفرص، وتحسين المفهوم الذاتي للمنظمة، وتشخيص امكانياتها، والحصول على الموارد المطلوبة لتحسين إدارة أهدافها كمرحلة نهائية، وبالتالي القيادة الريادية تركز على الفرصة والبناء والإبداع في ظل الاستثمارات المحلية والاتصالات الشخصية العميقة في ظل استراتيجية على المستوى المتوسطة المدى.

٢. التفكير الريادي:

يُعد أحد المتطلبات المهمة للعمل بنجاح في منظمات الاعمال، إذ يشير إلى نوع من النمو باتجاه المرونة والتجديد والابداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على مستوى الكلي وعلى مستوى المنظمات فهو عبارة عن الطريقة التي يتم التفكير بالتعاملات الريادية واستغلال الفرص للاستفادة من حالات عدم التأكد.

٣. إدارة الموارد المتاحة (إدارة الموارد بشكل استراتيجي):

إذ لا يمكن لأي منظمة أن تنجح في تطبيق وتبني التوجه الريادي على المستوى طويل الاجل دون أن تمتلك موارد وامكانات متميزة ونادرة وفي المقابل فإن النجاح يتوقف على قدرتها في استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثالية من أهم هذه الموارد العنصر البشري وما يمتلكه من القدرات الفردية والمهارات والمعرفة والخبرات والمؤهلات إلى جانب المورد التقني، وما يتضمنه من وسائل واساليب حديثة في الانتاج.

ثالثاً: استراتيجيات التوجه الريادي:

أشار Lumpkin & Dess إلى أن استراتيجيات التوجه الريادي تقسم إلى أربعة أجزاء أساسية هي: (الشواهين، ٢٠١٧: ١٨-١٩)، (ابو داود، ٢٠٢١: ١٧)

١. استراتيجية المنقب:

هي استراتيجية تبدع فيها المنظمة باستمرار عن طريق إيجاد واستغلال فرص جديدة للمنتجات إذ يستطيع المنقب القيام بذلك عن طريق قدرته على إجراء مسح سريع للتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وإيجاد منتجات جديدة تتناسب مع الظروف الديناميكية في السوق.

٢. استراتيجية المدافع:

تمتاز بالبحث عن الاستقرار في داخل السوق عن طريق خط إنتاج محدود موجه نحو شريحة ضيقة من إجمالي السوق، فاستراتيجية المدافع تبين أن المنظمات الريادية تعمل بقوة على منع المنافسين من الدخول إلى السوق.

٣. استراتيجية التحليل:

تعد واحدة من استراتيجيات رواد الأعمال، إذ تعتمد على تحليل ثم تقليد الأفكار الناجحة من طرف المنقبين لينافس عن طريق إتباع اتجاه المنقبين.

استراتيجية رد الفعل:

تمتاز هذه الاستراتيجية بعدم وجود استراتيجية متماسكة أو خطة أو وسيلة واضحة للاعتماد عليها إذ تتفاعل ببساطة مع التغيرات وإجراء التعديلات فقط.

رابعاً: متغيرات التوجه الريادي:

اتفق عدد من الباحثين (Viktorija,2015)، (Wales,et.al.,2019)، (Richard, 2021)، على أن متغيرات التوجه الريادي هي (الابداع، الاستباقية، الاستقلالية، تحمل المخاطرة).

١. الابداع:

ينظر للإبداع على أنه التمايز والاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم إذ ينشئ شريحة سوقية عن طريق الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الابداع. واعتماد تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة عن طريق استخدام بعض الأساليب والطرق كالقدرة على اتخاذ القرارات، وقدرة أوسع للاتصال، وروح المجازفة والمخاطرة، والقدرة على التغيير الإبداعي (العطوي والكعبي، ٢٠١٩: ٢٤). والإبداع هو المدى الذي تبحث من خلاله المنظمة عن الأفكار الإبداعية وتكون مستعدة لتبنيها (Kim,et.al.,2013:145). كما عرف على أنه نزعة تفوقية حصيلة نشاط بحثي بتبني فكرة أو سلوك عمل غير مألوف يهدف إلى تحسين المناخ العام للمنظمة والتعامل مع معطيات الحياة المعاصرة بما يعزز نجاح المنظمة تنافسياً ويضمن حيازتها موقعاً متميزاً مقارنة بمنافسيها (بهية، ٢٠١٩: ٣٦٦).

٢. الاستباقية:

إن الاستباقية تتعلق بالجهود المستقبلية التي تكون المحركة الأولى إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين، كما يعد أداء المنظمات الاستباقية أفضل من المنظمات المنافسة لأنهم يستجيبون لتغيرات السوق بسرعة (Kosa,et.al.,2018:17). وتتطلب الاستباقية من المنظمات التخلي عن ممارسات ومواقف حالية وتبني حلولاً مبدعة وجديدة، ووصفها بأنها استراتيجية تتبعها المنظمات لتجسيد المسؤولية الاجتماعية بشكل أفضل، أي أن المنظمات لا تعمل بهدف الربح بل اتباع خطوات استباقية تسعى من ورائها لتحقيق الرفاهية للمجتمع وتستهدف استباق الاحتياجات أو الفرص المستقبلية واستثمارها والتصرف بها، إذ أنها تمثل الإرادة والبصيرة لاغتنام الفرص الجديدة في السوق (عبدالامير، ٢٠١٩: ١١٤). والاستباقية هي السعي وراء الفرص والتطلع إلى المستقبل من منظور يميز المنظمات في سوق المنافسة (Remo,et.al.,2021:5).

❖ **متطلبات السلوك الاستباقي:** (Karin,et.al.,2016:5)

- أ. اكتساب المهارات عن طريق التدريب والذي إلى حد ما سيجعلهم على استعداد لتحمل المزيد من المسؤولية.
- ب. الاستباقية تتطور تدريجياً قد لا تكون عندما تكون جديد في الوظيفة.
- ت. الحاجة لرفع مستوى مهارات جميع الموظفين.
- ث. المدراء ذوي الخبرة يستطيعون تحديد الاسئلة التي تسهل التقييم الدقيق للعمل بوضوح أكثر من زملائهم الأقل خبرة.

٣. **الاستقلالية:**

الاستقلالية تعني منح الحرية للأفراد وتُعد المحرك الأساسي والمنطقي للتوجهات الريادية، إذ إن تاريخ ريادة الأعمال قد نما وازدهر بفعل التفكير المستقل للأفراد الذين تركوا التفكير التقليدي واتجهوا إلى نوع من التفكير يشجع الأفكار الجديدة (Narayanan,2017:16). وأيضاً أوضح (المتيوتي والحيلي، ٢٠١٧: ١١٩). بأن الاستقلالية تعني العمل المستقل للفرد أو الفريق في إيجاد فكرة أو رؤية وتطبيقها، ويؤكد على أنه الفعل المستقل الذي يطلقه فرد أو فريق ويهدف من خلاله إلى تقديم مفاهيم جديدة للأعمال أو رؤيا محددة ويصل بها إلى حالة الاتمام أو الاكمال. قيام الإدارة العليا بمنح العاملين الاستقلالية والحرية لاتخاذ القرارات من تلقاء انفسهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمالهم بما يتناسب مع اهداف المنظمة يعزز من التوجهات الريادية لديها (أبو جبارة، ٢٠٢٠: ٤٦).

❖ **مراحل الاستقلالية لأية منظمة:** (Al Mamun,2017:55-56)

- أ. تعريف المشروع الذي ينفذه اعضاء المنظمات المستقلة.
 - ب. تتألف من قوة الدفع للمشروع الذي يتم تنفيذه بواسطة قادة قادرون على الحفاظ على الجهود المستقلة.
- وقد وجد إن هناك صلة هامة بين عمليات الدفع وتعريف المشروع الذي شكله قادة المنتجات المعروفين بلعب ريادة الأعمال الرئيسية ادوار في المنظمة عن طريق تعقب الموارد وفرض السلطة.

٤. **تحمل المخاطرة:**

تُعد تحمل المخاطر أسلوب ريادي يعكس استعداد المنظمة لتحمل المخاطرة بعدد هائل من مواردها المميزة لتحقيق مبادرات تنسم بالخطورة العالية، وأنها قد تقع فريسة لخطورة هذه المبادرة، إلا أن هذه الخطورة تضم من الفرص والارباح ما قد يمكن المنظمة من التوجه نحو الريادة بشكل مباشر وتأتي أهمية تحمل المخاطرة في أنها تدفع المنظمات إلى الجهوزية الدائمة والاستعداد لكل ما هو متوقع فلا تتضرر المنظمات من أي خطر أو تفوت الفرص المتاحة كما أن تحمل المخاطرة يتطلب المواكبة الدائمة لكل أنواع التطوير خاصة التطوير التكنولوجي والصناعي الذي يخدم طبيعة عمل المنظمة (أبو داود، ٢٠٢١: ٢٤). وتحمل المخاطرة تعني استعداد المنظمة لاتخاذ قرارات جريئة واستخدام موارد ضخمة لتنفيذ المبادرات التنظيمية التي تمتاز بالخطورة ولكنها ذات ربح مؤكد (Wales,2016:362). كما عرفت على أنها صفة ملازمة للأعمال وتعني امكانية تحقق نتائج غير مرغوبة أو سلبية لحدوث شيء قد يكون له تأثيراً سلبياً في الاهداف (محمد وعبد الغني، ٢٠٢١: ١٤٢).

❖ **مهارات تحمل المخاطرة:**

مهارات تحمل المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد وحتى تبقى ريادياً ينبغي أن تحسب المخاطر التي تنشئ من القيام بالعمل الريادي وتتمثل هذه المهارات في الآتي: (زغمار، ٢٠١٧: ٢١)

أ. **الرؤية الايجابية للأشياء:** فالمنظمات الريادية تتمتع بالتميز والتمكن إذ يصبح لديها رؤية مستقبلية ايجابية التي تساهم في تحقيق الاهداف المرسومة، والريادي يكون له نظرة ثاقبة وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الاعمال ونقل الرؤية نحو المسار الريادي والريادي لديه الوقت لرؤية وتقييم الاهداف يومياً ووضع كل مرحلة تحت الرقابة والعمل على تقييم الاعمال بعد انجاز كل مهمة وعلى العكس في حالة عدم الانجاز والمقارنة يتبين ذلك.

ب. **قبول المخاطرة وعدم التأكد:** إذ أن التحضير لأسوء الحالات في الاعمال وعدم الوصول إلى الاهداف المطلوبة على المدى الطويل.

ت. **وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة:** وتعرف أيضاً على أنها المزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة وكلما زادت الخطورة يصبح القائد أكثر ريادية.

المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث:

يعرض الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لُبعد التوجه الريادي ومتغيراته عن طريق إجابات الأفراد المبحثن على المؤشرات الخاصة بكل متغيراته.

١. وصف بُعد التوجه الريادي:

كانت اجابات المبحثن وفق الجدول (1) تميل إلى الاتفاق بدلالة الوسط الحسابي (22.51) بانحراف معياري مقداره (4.123) ونسبة استجابة (75.03%) وهذا يشير إلى الاهتمام بالتوجه الريادي في المنظمات المبحوث.

أ. **متغير الابداع:** يشير الجدول (1) إلى أن اجابات الأفراد المبحثن كانت بالاتجاه الايجابي وبنسبة استجابة مقدارها (75.8%) ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي التي بلغت (22.74) بانحراف معياري مقداره (4.252). ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X5) الذي ينص على (تركز إدارة منظمنا على تقديم المنتجات المتميزة في السوق) وباتفاق مقداره (79%) بمجموع (407) من إجمالي (510) الجدول (2).

ب. **متغير الاستباقية:** يشير الجدول (1) إلى أن اجابات الأفراد المبحثن كانت بالاتجاه الايجابي وبنسبة استجابة مقدارها (74.8%) ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي التي بلغت (22.45) بانحراف معياري مقداره (3.934). ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X7) الذي ينص على (تسيق إدارة منظمنا منافسيها في البدء بعرض منتجاتها الجديدة) وباتفاق مقداره (81%) بمجموع (418) من إجمالي (510) الجدول (2).

ت. **متغير الاستقلالية:** يشير الجدول (1) إلى أن اجابات الأفراد المبحثن كانت بالاتجاه الايجابي وبنسبة استجابة مقدارها (74.03%) ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي التي بلغت (22.21) بانحراف معياري مقداره (4.299). ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X13) الذي ينص على (تسمح منظمنا للعاملين بالعمل بحرية في انجاز انشطتهم) وباتفاق مقداره (81%) بمجموع (418) من إجمالي (510) الجدول (2).

ث. متغير تحمل المخاطرة: يشير الجدول (1) إلى أن اجابات الأفراد الباحثين كانت بالاتجاه الايجابي وبنسبة استجابة مقدارها (75.5%) ومعدل اتفاق جيد بدلالة الوسط الحسابي التي بلغت (22.64) بانحراف معياري مقداره (4.007). ومن أكثر العوامل التي أسهمت في تعزيز نسبة هذا المتغير العامل (X22) الذي ينص على (تكون إدارة منظمتنا حذرة جداً عند اتخاذ القرارات في حالات اللاتأكد) وباتفاق مقداره (77%) بمجموع (394) من إجمالي (510) الجدول (2).

الجدول (1) وصف بعد التوجه الريادي

المتغيرات	minimum	maximum	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
التوجه الريادي					
الابداع	10	29	22.74	4.252	75.8%
الاستباقية	11	29	22.45	3.934	74.8%
الاستقلالية	9	29	22.21	4.299	74.03%
تحمل المخاطرة	9	30	22.64	4.007	75.5%
المعدل العام			22.51	4.123	75.03%

N=102

* تم احتساب الوصف على أساس المتغيرات

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

اتساقاً مع ما تقدم يمكن توضيح بعض المؤشرات في ضوء وصف بعد التوجه الريادي ومتغيراته بالآتي:

أ. إن أعلى نسبة استجابة كانت لمتغير الإبداع بنسبة (75.8%) وهذا ما يؤثر تركيز اهتمام المنظمات المبحوث على تقديم المنتجات المتميزة في السوق، في حين حصل متغير الاستقلالية ادنى نسبة استجابة (74.03%) وهي مقبولة ايضاً نتيجة للتوجه العام للمنظمة المبحوث نحو تقديم منتجات متنوعة ولكل الزبائن، بهدف تحقيق أهدافها.

ب. كانت جميع الاوساط الحسابية تميل إلى الاتفاق لقربها من (23) وهي أكبر من الوسط الحسابي المعدل البالغ (18) ونسب استجابة جيدة، وهذا ما يشير إلى تبني المنظمات المبحوث لبعد التوجه الريادي ومتغيراته في عملها.

والجدول (2) يوضح مجموع اجابات الباحثين ونسب الاتفاق لكل عنصر من اجمالي 510 (بواقع 5*102)، إذ تمثل 5 أعلى اجابة في مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى الاتفاق التام، و 102 هو عدد الاستثمارات المحصل عليها من المنظمات المبحوث.

الجدول (2) مجموع اجابات الباحثين ونسب اتفاقهم في المنظمات المبحوث

الإبداع	مجموع الاجابات	نسبة الاتفاق
X1	401	78%
X2	378	74%
X3	388	76%
X4	375	73%
X5	407	79%
X6	370	72%
الاستباقية	مجموع الاجابات	نسبة الاتفاق
X7	418	81%
X8	366	71%
X9	366	71%
X10	385	75%
X11	366	71%
X12	389	76%

الاستقلالية	مجموع الاجابات	نسبة الاتفاق
X13	418	81%
X14	360	70%
X15	356	69%
X16	373	73%
X17	391	76%
X18	367	71%
تحمّل المخاطرة	مجموع الاجابات	نسبة الاتفاق
X19	385	75%
X20	382	74%
X21	380	74%
X22	394	77%
X23	383	75%
X24	385	75%

N=102

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

(و عليه فان الفرضية الاولى التي تنص على لا تختلف اجابات الأفراد المبحّثين حول بُعد التوجه الريادي ومتغيراته ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص تختلف اجابات الأفراد المبحّثين حول بُعد التوجه الريادي ومتغيراته)

٢. اختبار نتائج علاقة الارتباط بمتغيرات التوجه الريادي:

من معطيات الجدول (3) يتضح ما يأتي:

أ. إن قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لبُعد التوجه الريادي (مجتمعة) بلغت (43.588)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (7.82) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبُعد التوجه الريادي.

ب. كانت قيمة كاي المحسوبة لمتغير الإبداع تبلغ (46.941)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (7.82) وعند مستوى معنوية (0.05).

ت. بلغت قيمة كاي المحسوبة لمتغير الاستباقية (51.000)، وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية (7.82) عند مستوى معنوية (0.05).

ث. إن قيمة كاي المحسوبة لمتغير الاستقلالية بلغت (54.843)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.82) وعند مستوى معنوية (0.05).

ج. إن قيمة كاي المحسوبة لمتغير تحمّل المخاطرة بلغت (50.000)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.82)، وعند مستوى معنوية (0.05).

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبُعد ومتغيرات التوجه الريادي، لهذا فإن الفرضية الثانية التي تنص (لا تدرك المنظمات المبحّث مفهوم التوجه الريادي ومتغيراته فضلاً عن عدم توافر هذه المتغيرات) ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على (تدرك المنظمات المبحّث مفهوم التوجه الريادي ومتغيراته، فضلاً عن توافر هذه المتغيرات).

الجدول (3) العلاقة التوافقية لُبعد ومتغيرات التوجه الريادي

تحميل المخاطرة		الاستقلالية		الاستباقية		الابداع		التوجه الريادي		المُبدع والمُتغيرَات الاختبار
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	
7.82	50.000	7.82	54.843	7.82	51.000	7.82	46.941	7.82	43.588	
0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		Chi-Square
										Sig.

N=102

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSSV.21).

٣. اختبار علاقة الارتباط بين فقرات كل متغير من متغيرات التوجه الريادي:

قامت الباحثتان باختبار بين مقاييس التوجه الريادي عن طريق إيجاد علاقات الارتباط بينها باعتماد معامل الارتباط الرتبي (Spearman) لقياس الارتباط بين فقرات كل متغير من المتغيرات، إذ تعكس قيم معاملات الارتباط قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة، وتشير الجداول (7,6,5,4) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة متفاوتة في قوتها بين عناصر الاستبانة مما يدل على قوة العلاقة بينها وليعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريانه.

الجدول (4) نتائج علاقة الارتباط لمتغير الابداع

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1					
X2	0.312**	1				
X3	0.331**	0.157	1			
X4	0.476**	0.298**	0.314**	1		
X5	0.182	0.209*	0.393**	0.234*	1	
X6	0.299**	0.353**	0.358**	0.537**	0.334**	1

N=102

عند مستوى معنوية (0.05), (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSSV.21).

الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط لمتغير الاستباقية

	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X7	1					
X8	0.321**	1				
X9	0.187	0.567**	1			
X10	0.444**	0.327**	0.227*	1		
X11	0.176	0.445**	0.466**	0.148	1	
X12	0.369**	0.107	0.020	0.279**	0.202*	1

N=102

عند مستوى معنوية (0.05), (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSSV.21).

الجدول (6) نتائج علاقة الارتباط لمتغير الاستقلالية

	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X13	1					
X14	0.427**	1				
X15	0.235*	0.483**	1			
X16	0.494**	0.348**	0.396**	1		
X17	0.132	0.103	0.191	0.181	1	
X18	0.210*	0.163	0.279**	0.246*	0.477**	1

N=102

عند مستوى معنوية (0.05), (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSSV.21).

الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط لمتغير تحمل المخاطرة

	X19	X20	X21	X22	X23	X24
X19	1					
X20	0.289**	1				
X21	0.221*	0.295**	1			
X22	0.189	0.452**	0.212*	1		
X23	0.195*	0.295**	0.367**	0.307**	1	
X24	0.278**	0.328**	0.319**	0.162	0.215*	1

N=102

عند مستوى معنوية (0.01), (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSSV.21).

وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تنص لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين فقرات كل متغير من متغيرات التوجه الريادي ترفض، وتقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين فقرات كل متغير من متغيرات التوجه الريادي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- جاء البحث لمحاولة معاينة وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي، وقد عكس الاستنتاجات الآتية:
- تبين عن طريق نتائج الوصف ان هناك اختلاف في اجابات الأفراد المبحثن حول بعد التوجه الريادي ومتغيراته.
- تبين عن طريق نتائج الوصف والتحليل ان إدارة المنظمات المبحوث تركز على متغير الإبداع وذلك عن طريق تقديم المنتجات المتميزة في السوق فضلاً عن انه تبين توافر متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوث.
- عن طريق نتائج الوصف والتحليل تبين ان إدارة المنظمات المبحوث تكون حذرة جداً عند اتخاذ القرارات في حالات اللا تأكد.
- ظهر أن المنظمات المبحوث تدرك مفهوم التوجه الريادي ويتوافر فيها متغيراته وينسب مختلفة كآلية عمل لها وكوسيلة لتحقيق التنافس وذلك عن طريق القيام اختبار (Chi-Square) له الذي اظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد المبحثن للتوجه الريادي ومتغيراته الفرعية.
- تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات التوجه الريادي في المنظمات المبحوثة.

ثانياً: المقترحات:

- اتساقاً مع مضمون الاستنتاجات اعلاه، فقد توصلت الباحثان إلى مجموعة من المقترحات كالآتي:
- على المنظمات المبحوث إعطاء أهمية أكبر لمتغير الاستقلالية وذلك بأن تسمح للعاملين بالوصول إلى جميع المعلومات التي تطلبها طبيعة عملهم.
 - حث المنظمات المبحوث بالتركيز على متغير تحمل المخاطرة وذلك بالعمل على سبق منافسيها في البدء بعرض منتجاتها الجديدة.

٣. التأكيد على أهمية التوجه الريادي داخل المنظمات المبحوث كأسلوب اداري يعمل على نجاح المنظمات المبحوث ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة والتأكيد على امتلاك المنظمة عدة قنوات اتصال مع زبائنهم لتصلهم المعلومات الجديدة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ابو جبارة، علي زهير علي، (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية واثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر-غزة.
٢. أبو داود، سلمى يوسف، (٢٠٢١)، دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة في جامعة الأقصى بغزة، جامعة الأقصى-غزة.
٣. ابو زايد، علي عبد الرحمن، (٢٠١٩)، "اثر التوجه الريادي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات المحافظة الوسطى"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى.
٤. بهية، طاهر حميد عباس، (٢٠١٩)، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في مصنع اطارات ديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد (٢٧)، العدد (١).
٥. زغمار، سلمى، (٢٠١٧)، ابعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن -قائمة- مؤسسة نفارس للمصبرات -باتنة- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- الجزائر.
٦. شمس الدين، فارس يونس، شهاب احمد خضر، ازاد حسن طه، (٢٠١٦)، تأثير الخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية لأراء عينة من القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد (٢٠)، العدد (٥)، اربيل، العراق.
٧. الشواهين، ابراهيم فلاح ابراهيم، (٢٠١٧)، اثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الاردنية بمدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٨. عبدالامير، علي حسين، (٢٠١٩)، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٢).
٩. المتبوت، احمد محمد والحيالي، سارة عبدالفتاح، (٢٠١٧)، التوجه الريادي للقيادات الادارية واثره في تحسين عمليات الانتاج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للابسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الاربعون، العدد (١١).
١٠. محمد، بن عبد الرحمن، عبد الغني، بوشري، (٢٠٢١)، دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة ادرار، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد (٥)، العدد (١).
١١. مرهج، منذر، حسن، باسم محمد، (٢٠٢٠)، قياس مستوى التوجه الريادي للعاملين الاداريين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الاربعة والخمس نجوم في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة حماة، المجلد (٣)، العدد (٧).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Abdullah Al Mamun, Naresh Kumar, Mohamed Dahlan Ibrahim, Mohd Nor Hakim Bin Yusoff, (2017), "Validating The Measurement Of Entrepreneurial Orientation", Economics & Sociology Journal, Vol.10, No.4.
13. Arshad, A. S, & Rasli, A. (2018). Entrepreneurial Orientation of Technology- Based SMEs in Malaysia. In Proceeding of the 2nd Advances in Business Research International Conference (pp23-30).Springer, Singapore.
14. Boateny, A., (2018), African Female Entrepreneurship Merging Profit and Social Motives for the Greater Good, 1st ed., Publisher: Palgrave Macmillan Cham.
15. Climent M., Garcia R., & Zeng J. (2019), Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance, Journal Sustainability, 11(3),(890):1-15.
16. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2011). Strategic Management: Competitiveness and Gloablization (8th ed.), South-Westren College Publishing, U.S.A.

17. Kabiri, Fatemeh, & Salehi, Mina,(2013), Entrepreneurial Orientation in Exporter and Non-Exporter SMEs, *Advances in Environmental Biology*, vol.7,No.8.
18. Karin Rehnstrom and Elisabeth Dahlborg-Lyckhage, E. (2016), Proactive Intervention: An Observational Study at a Swedish Emergency Department, *SAGE Open*, 2158244016658083. https://www.researchgate.net/publication/305198098_Proactive_Interventions_An_Observational_Study_at_a_Swedish_Emergency_Department.
19. Kim, N., Im, S., and Slater, S.F.(2013). Impact of Knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high- technology firms. *J. Prod. Innov. Manag*, 30(1):136-153.
20. Kosa, Abdella Idris Mohammad, and Dereje Ajibie, (2018), Entrepreneurial oriertation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. (8), Iss. (25). Issn 2251-7316.
21. Narayanan, V. (2017). Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review. *International Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 3 no. 1.Krakow: Cracow University of Economics.
22. Remo M Ruba, Thea VAN DER Westhuizen, and Germinah E Chiloane-Tsoka,(2021), Influence of entrepreneurial orientation on organizational performance: evidence from Congolese Higher Education Institutions, *Journal of Contemporary Management*, Vol(18), Issue(1).
23. Richard A. Hunt , (2021),” Entrepreneurial Orientation and the Fate of Corporate Acquisitions” , *Journal of Business Research*, Pamplin College of Business, Virginia Polytechnic and State University.122,241-255
24. Viktorija Vilkotyte, (2015), The Role of Perceived LMX Quality in Subordinates, Entrepreneurial Orientation, Master's thesis, Instituto Universitario de Lisboa.
25. Wales, J., W., Sokolova, G., & Stein, C. (2016). Leadership Development Practice Bundles and Organizational Performance: The Mediating Role of Huma Capital And Social Capital. *Journal of Business Research*, 10(3), 359-382.
26. William Wales, Vishal K Gupta & Louis Marino, Galina Shirokova, (2019), “Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research”, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 37(2) 95-104.

