



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا

## الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية

محمد عيسى البوعيين و صديق بلل ابراهيم بلل و عماد الدين عيسى اسحق ابوه  
المنامة - البحرين

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة ما بين التوجه الريادي للشركات العائلية البحرينية والأداء التشغيلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالدراسات السابقة لبناء نموذج الدراسة وكذلك تطوير الفرضيات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وزعت (120) استبانة للشركات العائلية البحرينية بنسبة استرداد (85%) وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق ( AMOS 25) حيث تم التأكد من صلاحية النموذج عن طريقة اختبار الفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان هنالك علاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي، وإن تمكين العاملين يتوسط العلاقة الايجابية بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي. تم مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة، ومن ثم تقديم عدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

### ABSTRACT:

The aim of this study was to test the mediating role of empowering employees on the relationship between entrepreneurial orientation and operational performance in Bahraini family business companies. In order to achieve the objectives of the study, previous studies were used to construct the study model, as well as to develop its hypotheses. The study adopted the descriptive analytical method, whereas the questionnaire had been considered as the main tool for data collection from a non-probability sample. Accordingly, 120 questionnaires were distributed for Bahraini family business companies, while the retrieve rate amounted to (85%). The data were statistically analyzed using (AMOS v25), and the model reliability was checked through using Alpha Chronbach test. The study most important results showed the existence of a relationship between entrepreneurial orientation and operational performance. Moreover, empowering employees mediates the positive relationship between entrepreneurial orientation and operational performance. The results were discussed and compared with previous studies; then followed by offering certain proposals for future studies.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، تمكين العاملين، الأداء التشغيلي.

المقدمة :

يعتبر اداء المؤسسات ظاهرة متعددة الأوجه ولذلك يصعب قياسها لتأثيرها بعوامل متعددة ومختلفة لذا فإن العديد من الدراسات السابقة تناولت هذه الظاهرة كدراسة (Aragon , Sanchez 2005,Andrew Et al 2006). باعتبارها ظاهرة معقدة وتحدث نتاج لتفاعل عناصر عديدة يصعب تحديدها بشكل دقيق وهذا بدوره يمثل مشكلة للشركات التي تسعى

لتحسين نتائج اداءها الكلية وذلك نتيجة للنفقات في طبيعة الصناعة وخصائصها فإنه من الصعوبة بمكان وضع مؤشر عام لقياس الأداء المؤسسي حيث ان مقاييس الاداء يجب ان تؤسس بناءً على أن الاهداف مختلفة وإن تستخدم مؤشرات مختلفة للقياس (LIU and Zhengping, 2011).

وحتى تستطيع هذه الشركات النهوض فلا بد لها أن تهتم بوجود رؤية استراتيجية تمكنها من كيفية إدارة أملها . لذا أتى التوجه الريادي والذي يعتبر أحد مكونات التوجه الاستراتيجي الذي يتبنى اتجاهات المنظمة نحو الابتكار والإبداع ويعتبر عنصراً أساسياً لتوجه المنظمة الاستراتيجي ( Slater et al.,2006). إن الغرض من اعتماد استراتيجية التوجه الريادي يعود لسببين أولاً هو بيان دور المنظمة على توسيع نطاق أعمالها بحيث تستطيع استهداف أسواق جديدة لزيادة مدخلاتها وثانياً لبيان قدرة المنظمة على استخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس والذكاء (Herschel et al.,2000). مما يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تسهم في تنمية وتطوير تلك الشركات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في السوق ، ومن أبرز هذه الاتجاهات المستقبلية لتحقيق التكيف في الإطار التنظيمي ، هو تمكين العاملين لتطوير الأداء ومنحهم المزيد من الصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات حيث تسعى الكثير من المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للقوة العاملة لدعم القدرة التنافسية (مفتاح وحسب الله ، 2012م) .

ومن خلال إطلاع الباحثون على الدراسات والبحوث التي أجريت على الشركات العائلية البحرينية نجد إن دراسة شركة ( أرنتس إن يونغ ، 2011م) والتي تعد الأولى من نوعها حول الشركات العائلية في مملكة البحرين والخليج العربي والتي أوصت إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات العميقة والمكثفة لتحليل كيفية عمل وإدارة هذه الشركات ، كدراسة مهنية ركزت على جوانب ولم تقم بقياس التوجه الاستراتيجي والاداء وفقاً لمنظور شامل ، كما لم تبين الدراسة المدخل الذي اتخذته لقياس التوجه الاستراتيجي ، هذا على الرغم من مشكلات الاداء والتحديات الغير مسبوقه والفرص التي تواجه هذه الشركات في مملكة البحرين ( كانو ، 2011م) ومن جانب آخر وبمراجعة أدبيات الدراسة فإن عدد قليل من البحوث المنشورة تناولت دراسة العلاقة المباشرة ما بين التوجه الريادي بالأداء التشغيلي فقد إشارة دراسة ( لطيف ورشيد، 2011م ) ودراسة ( Fairoz, et..al,2010 )، إلى العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الكلي دون تقسيمه إلى أبعاد .

ومن جانب آخر أغفلت الدراسات السابقة الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي ، على الرغم من تحقيقه لنتائج إيجابية كمتغير وسيط كدراسة (مفتاح وحسب الله ، 2012م) ودراسة (ماجد ويدرأوي، 2013م) ، وبناءً على ما تقدم ، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات التي تهدف إلى ملء الفجوات البحثية وذلك للإجابة على السؤال الرئيس التالي " ما هو الدور الذي يقوم به تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي و الأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية؟" آخذين في الاعتبار نظرية الموارد التي تعتبر المؤسسة على إنها مجموعة فريدة من الموارد ( التقنية ، التنظيمية ، البشرية ) المتميزة والتي تمثل التوجه الريادي ، كما إن تلك الموارد هي التي تعمل بشكل أساسي في قياس الأداء التشغيلي (Prahalad&Hamel,1990).

وانسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان تمكين العاملين يلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية، وتتمثل الأهمية النظرية للدراسة في انها عملت على دراسة تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي. وايضا تسليط الضوء على التوجه الريادي في الشركات العائلية البحرينية مما يسهم في زيادة الإبداع والابتكار. وتتمثل الأهمية التطبيقية في مساعدة متخذي القرار في الشركات العائلية البحرينية من تطبيق النتائج التي

تسفر عنها الدراسة والتي يمكن إن تسهم في زيادة مستوى الأداء في تلك الشركات. لذلك جاءت الدراسة على النحو التالي: الإطار النظري، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الاساليب الاحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة من ثم الدراسات المستقبلية.

### مفهوم التوجه الريادي :

لقد ظهرت الفكرة الاولى للريادة علي يد الكاتب كانتيلون عام 1725 والذي يعد أول من طرح هذا المفهوم. وعليه فقد انبثقت العديد من المفاهيم والمضامين الريادية، ومنها التوجه الريادي لكونه يمثل التوجه الحقيقي الابرز لأي منظمة تسعى لتحقيق التفوق في عالم الاعمال. ولذلك أختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم التوجه الريادي، الا ان المضمون واحد، وعليه فقد أشار (الحدراوي والكلابي، 2012م) علي ان التوجه الريادي هو استراتيجية تدفع المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد علي الانشطة خاصة كالإبداع ، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول للأسواق الجديدة والاستحواذ علي الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

ويمكن تعريف التوجه الريادي علي انه "اسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجيه التغيير المستمر وتوليد و توظيف الافكار فالاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقه استباقية تضع المنظمة في مركز الصدارة وللقيادة السوقية في مجال إدارة الاعمال" (التميمي، 2016م).

### ابعاد التوجه الريادي :

بعد مراجعه العديد من الادبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ عدم وجود اتفاق شامل بين الباحثين حول ابعاد التوجه الريادي فمنهم من اتفق مع الاخر علي مجموعة ابعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الابعاد ، فقد اشار ( Osman et.al, 2011 ) إلى إن للتوجه الريادي ثلاثة ابعاد وهي الابتكار ، المبادرة و تحمل المخاطر .

### الابتكار:

ان الابتكار عنصر هام لنجاح المنظمات والاستمرار في توليد الافكار الجديدة، كما يعمل الابداع على خلق القيمة و يجعل المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، وهي استراتيجية للبقاء و الاستمرار في الصناعة بصورة جيدة (يوسف، 2014م). يعرف الابداع على انه توليد طرق واساليب مفيدة لإنجاز الاعمال، وهو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل اشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات ابداعية في بيئات المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها (فضل وبلل، 2015م). واما (ديوب، 2013م) فقد اوضح بان الابتكار هو: توليد وقبول وتطبيق للجديد من الافكار والعمليات والمنتجات والسياسات والادوات والاجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها.

### المبادرة:

تعني جهود المنظمة في الاستحواذ علي الفرص الجديدة، وتراقب المنظمات الاستباقية الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب، والاستباقية فاعلة جدا في خلق الميزة التنافسية لأنها تضع المنافسين في موقع الاستجابة لمبادرات المنظمات الاستباقية (Dess et al, 2005) وايضا كما بينت (بحوث مقدمة في علوم ادارة الاعمال، 2016م) ان الاستباقية تعني ميل الشركة لاقتناص الفرص الجديدة واستقلالها، وتحديد حاجات الزبائن القائمة والمستقبلية، والقيام بالفحص البيئي يفوق المنافسين . وايضا اوضح كل من (الحدراوي و الكلابي، 2012م) مفهوم الاستباقية على انه استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام اساليب جديدة وتقنيات حديثة . وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدي توزيع منتجات جديدة وتكنولوجية

وتقنيات ادارية. وكما اشار اليها ("2011" Caruana et al) الي المبادرة بانها القدرة على اخذ مخاطر عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات.

#### تحمل المخاطر :

ان العديد من الباحثين يركزوا علي هذا البعد في التوجه الريادي وعلاقته بالأداء المنظم لما لهذا البعد من التركيز علي تفعيل العملية الريادية وعليه فقد تم التطرق الي هذا المفهوم لكونه يركز علي تقييم تحمل المخاطر من خلال التوقعات باتجاه مجموعه الاخطار المتوقع مواجهتها من قبل الفرد الريادي والمنظمة فضلا عن احتساب هذا الاخطار ( Hughes "2007" and morgan) في حين اشار (Xaba and Malindi "2010") الي ان المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الاقدام علي فرص معينة في سوق الاعمال او فتح مشروع جديد لغرض الوصول الي نتيجة ايجابية او النتيجة المطلوبة . بينما يري ( "2011" Alderman) ان المخاطرة تمثل اطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة ، والتي قد تنطوي علي الاستثمار في التكنولوجيا او الدخول الي اسواق غير معروفة او مجربة مسبقا بالإضافة الي المخاطرة المالية التي قد تصيب الشركة . وبنفس السياق تطرق بعض الباحثين(المختار و اسماعيل، 2014م) إلى مفهوم تحمل الخطر من خلال الربط الاجرائي بين المنتج والعملية وتحمل الخطر العام من حيث اثره الايجابي علي انواع الاداء كونه يحفز الريادي ويجعله في اهبة الاستعداد لمواجهة انواع المخاطر المتوقع ان يواجهها اثناء العمل .

وتوجد الكثير من انواع المخاطر التي من المتوقع ان يتكبدها الريادي سواء الفرد او المنظمة الريادية ومن هذه المخاطر : مخاطر مالية - مخاطر وظيفية - مخاطر اجتماعية وعائلية - مخاطر اقتصادية - فقدان الاستثمار واستنادا الي ما تقدم ذكره يمكن القول بان بعد تحمل الخطر بعدا كثير الاهمية في العملية الريادية علي مستوي الفرد والمنظمة ، وهو يستدعي ويتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية جدا لتحمل الخطر ، وتعمل كافة الاجراءات والاستعدادات اللازمة لمواجهة الخطر والمسؤولية التي تنتج عنه والتغلب عليها من خلال ادارتها بكفاءة .

#### مفهوم تمكين العاملين :

يعتبر التمكين من اكثر الممارسات الاستراتيجية حداثة وتأثيرا في مجال الادارة وهو بشكل مفاهيمي عام جعل الموظفين مسؤولين مسؤولة تامة وشخصية عن اجراءات العمل وذلك عن طريق اشراكهم في العملية الادارية. يمكن استعراض بعض المفاهيم التي توضح معنى التمكين :

هو العملية التي يتم من خلالها اعطاء العاملين مساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المدير تابعة بما يملكه من سلطات . وتتضمن عملية التمكين بالإضافة الي المشاركة في تقديم في اتخاذ القرارات المشاركة في تقديم الاقتراحات والافكار واستخدام المعرفة والخبرة.(صابون،2015م) يعد التمكين أكثر المصطلحات استخداما في التسعينات ويعني تفويض الصلاحيات والمؤسسات لدى العاملين ومنحهم الحرية الكاملة في اداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.(بلجل 2013م- 2014م) . يتضح معنى التمكين على انه عبارة عن مشاركة المسؤولين والقياديين للسلطة مع العاملين في المؤسسة . وعرفه - كاروجسكي- انه منح فرق العمل مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الادارة ( زوزال ،2016م). ويعد التمكين احد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية والقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الاعمال .

ولقد ذكر(بونس ، الهييتي "2011م) أسس لعملية التمكين هنالك علاقة واضحة بين هيكل القوة(السلطات والصلاحيات) والتمكين (حق ممارسة السلطات والصلاحيات) وتشكل هذه العلاقة أسس التمكين وهي على النحو التالي: قوة تغير

الوضع ، توسيع دائرة الإيفاء بالالتزامات ، التخصص ، توسيع نطاق السلطة ، وهذه الاسس تساعد في معالجة ظاهرة تعقد العلاقة بين القائد والمرؤوسين وتبسيط العلاقة بينهم .

#### الأداء التشغيلي :

الأداء التشغيلي يعد من المفاهيم التي ركزت عليها الدراسات والأدبيات الا انها لم تتفق على مفهوم محدد للأداء بسبب تباين وتعدد الأغراض والاتجاهات ، مما أدى الى اختلاف المفاهيم والتعريفات اذ ركز بعضها على الاداء بمفهومه الضيق الذي يؤكد على اهداف الاداء المالي ، في حين ركز آخرون على الاداء بمفهومه الواسع الذي يتحدد بمدى انجاز الاهداف المركبة بأبعادها الكمية والنوعية.

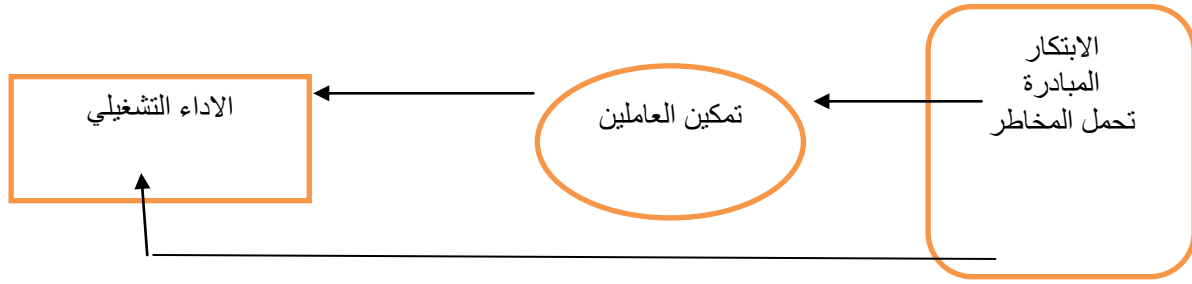
وركزت معظم الدراسات على اداء المشروعات الصغيرة بقياس الاداء المالي والتشغيلي اذ بين Fey (et.al, 2000) مؤشرين للأداء التشغيلي هما (الإنتاجية ، ودوران العمل الطوعي ) على اساس ان تطبيقات ادارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل انها تؤثر في الموارد الاخرى مثل راس المال البشري او سلوك العامل وبالتالي تؤدي الى خلق قوة عمل ماهرة ، محفزة ، ومتمكنة بما يؤثر في الاداء التشغيلي والذي سيؤثر بدوره في النتائج المالية كما رأى كل من (Shaw and Delery, 2001) في حين اشار آخرون لمقاييس الاداء التشغيلي مثل الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التلف منهم (Wright ,et.al, 2004) مقاييس الاداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة بالاتي : رضا الزبون : يرمثل مفتاح النجاح المنظمي لأنه الاساس في معاودة الزبون للتعامل مع المشروعات وهذا ما تحتاجه للبقاء والنجاح كما أنه مقياسا مهما للأداء التشغيلي الا ان الدراسة تركز على الاداء التشغيلي بدون ابعاد .

#### نظرية الموارد :

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها ، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد إنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية والاستجابة للمتغيرات في البيئات المحيطة بها. وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الاداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بهجة وبلل ،2015م) . كذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم يجب ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات ( بوازيد وسيلة ،2012م).

#### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات :

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، ومن ثم ربطها ما بين متغيرات الدراسة وذلك من بناء نموذج الدراسة الواضح في الشكل رقم (1).



المصدر : إعداد الباحثون

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

### العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي :

كشفت دراسة (رشيد و الزيايدي، 2013م) إلى وجود علاقة إرتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز ، فيما بينت دراسة (Galetic&Milovanovic,2009) استكشاف أثر التوجه الريادي على أداء المنظمات في مجال الصناعة الفندقية الكرواتية حيث أظهرت نتائجها إن التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة ( الإبداعية ، الإستباقية ، وتقبل المخاطرة ) يعد مورداً قيماً وموثوقاً لتحسين الأداء : باستعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحثون عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي ، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية : هناك علاقة ايجابية ما بين التوجه الريادي و الأداء التشغيلي وتتفرع منها الفروض التالية :

- 1- هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار والأداء التشغيلي .
- 2- هنالك علاقة إيجابية بين المبادرة والأداء التشغيلي .
- 3- هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر والأداء التشغيلي .

### العلاقة بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي :

إشارة دراسة ( بن نحييت ، 2008م) إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تبني المنظمات الأمنية محل الدراسة التمكين كفسفة ومنهج إداري وبين درجة تطوير الأداء في هذه المنظمات ، ودراسة (أبوعليم ، 2014م) بوجود أثر ذات دلالة إحصائية بين لمغيرات التمكين الإداري على الأداء التنظيمي. باستعراض الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية التالية: هنالك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والأداء التشغيلي :

العلاقة بين التوجه الريادي وتمكين العاملين :

هدفت دراسة ( Richarda, et..al,2009) إلى بيان دور رأس المال البشري والتوجه الريادي على إبداع المنتج التدريجي في نيروبي ، وقد توصلت الدراسة إن التوجه الريادي لدى ورش النجارة الصغيرة يقود إلى تبني إبداع المنتج التدريجي. ودراسة ( Walsh,2008) والتي هدفت إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي على الإستثمار في رأس المال الفكري والتي توصلت إلى وجود أثر دال للتوجه الاستراتيجي على الإستثمار برأس المال الفكري من حيث رأس المال المنظمي ، ورأس المال العلاقتي ، ورأس المال البشري ، ومن خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية : هنالك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وتمكين العاملين. وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- 1- هنالك علاقة إيجابية بين الابتكار وتمكين العاملين .
- 2- هنالك علاقة إيجابية بين المبادرة وتمكين العاملين .
- 3- هنالك علاقة إيجابية بين تحمل المخاطر وتمكين العاملين .

تمكين العاملين تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي:

لقد أشارت دراسة (ماجد ويدرأوي، 2013م) والتي طبقت على (223) مفردة على شركة الأسمدة الجنوبية إن لتمكين العاملين دوراً فاعلاً عندما يدخل كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي ، وكذلك وضحت دراسة (مفتاح وحسب الله، 2012م) إن تمكين العاملين يتوسط العلاقة أثر المشاركة المعرفية والأداء الوظيفي ، ومن خلال إستعراض الباحثون للدراسات السابقة نجد إن هناك العديد من الدراسات التي استخدمت تمكين العاملين كمتغير وسيط مع أبعاد مختلفة ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة : العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية بوجود تمكين العاملين كمتغير وسيط. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين الابتكار والأداء التشغيلي .
- 2- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين المبادرة والأداء التشغيلي .
- 3- تمكين العاملين يتوسط العلاقة الإيجابية بين تحمل المخاطر والأداء التشغيلي .

#### منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها ، وبيان العلاقة بين مكوناتها ، والآراء التي تطرح حولها ، والعمليات التي تتضمنها ، والآثار التي تحدثها ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في مملكة البحرين ، والبالغ عددها (159) شركة بحسب إحصائيات جمعية الشركات العائلية البحرينية . ولقد تم اختيار عينة عشوائية (120) بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً ، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة ، وبعد توزيع الاستبانات تم استرداد ( 117 ) استبانة بنسبة (97.5%) ، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (15) استبانات لتصحيح الاستبانات بنسبة (12.8%) من إجمالي عينة الدراسة .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون ، وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي ، أتبعنا الخطوات التالية : تحديد الهدف من الاستبانة والذي يمثل في الكشف عن الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي في الشركات العائلية البحرينية ، تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عبارتها حيث تم الاعتماد على دراسة كل (Knight, 1997; Juan C. Real 2014) فقرات لقياس الابتكار عبر (3) عبارة ودراسة (Lumpkin and Dess, 1996; Juan C. Real 2014) لقياس المبادرة فقد عن طريق (3) أما تحمل المخاطرة فتم الاعتماد على دراسة (Miller and Friesen, 1978; Juan C. Real 2014) والذي يتكون من (3) عبارة. بينما تم محور تمكين العاملين فتم قياسه بالاعتماد على دراسة (Huxtable, 1994; Jalal Hanaysha 2016) تكونت فقرات القياس من (5) فقرات ، أما الأداء التشغيلي فقد تمت دراسته من (Flynn et al 2010) حيث كانت فقرات القياس (4) ، حيث استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة بغرض التعرف على الصدق الظاهري للاستبيان، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

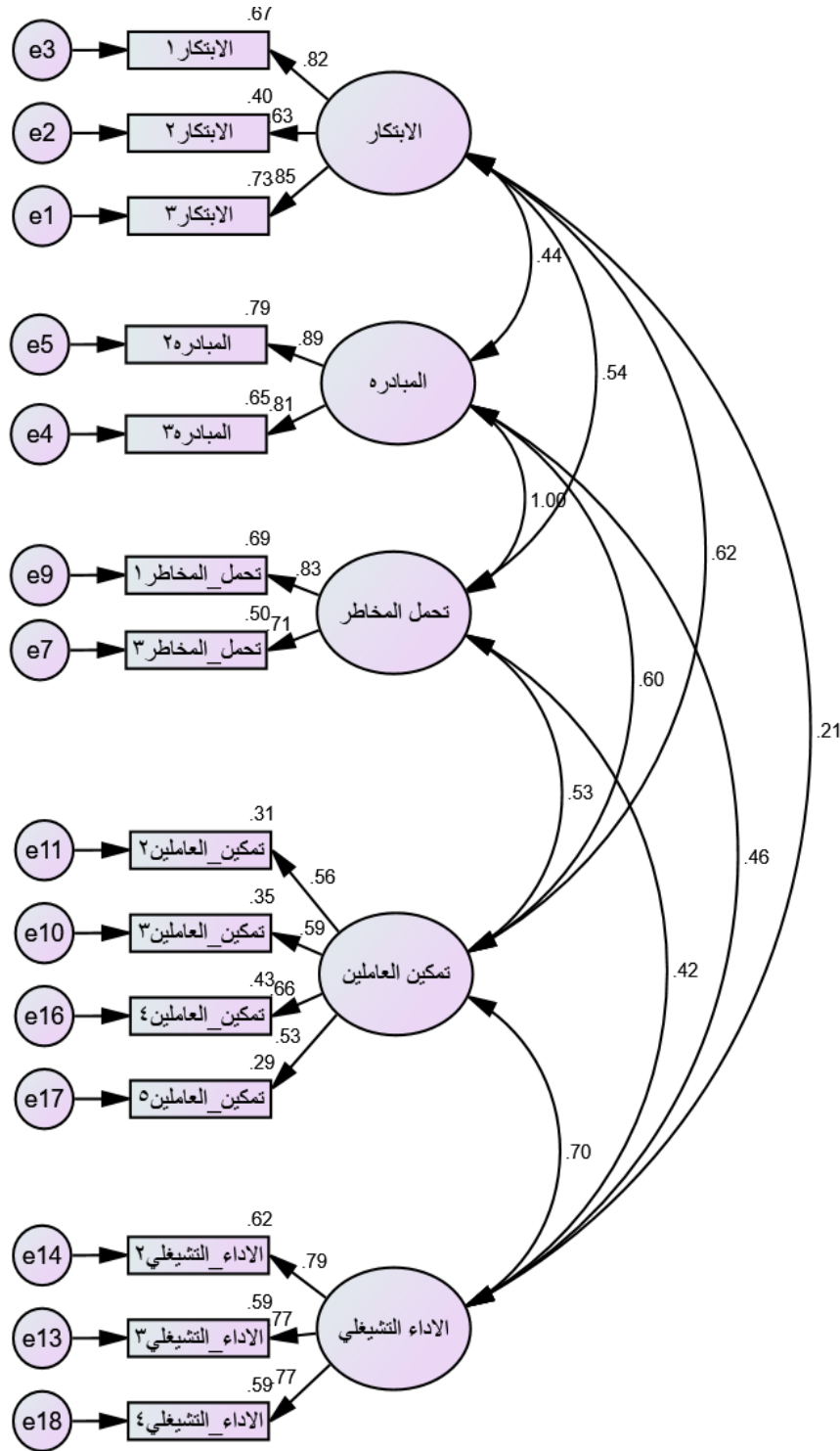
#### تحليل البيانات :

احتوت البيانات الأساسية على عشرة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي ،سنين الخبرة، المركز الوظيفي ، طبيعة العمل ، عمر الشركة ، عدد العاملين ، الأسواق ، منتجات الشركة : حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (56.4% من الذكور و 43.6% من الإناث ) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (أقل من 30 سنة بنسبة 16.6% ونسبة 31.5% من الفئة 31-35 سنة وأن نسبة 38.5% كانت أعمارهم من 36 إلى 40 اما الفئة الأكثر من 40 سنة بنسبة 13.3% ) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان 59.7% بكالوريوس ،ونسبة 0.6% منهم دبلوم عالي

ونسبة 39.2% منهم ماجستير ،ونسبة 0.6% منهم دكتوراه ، اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 31.1% اقل من 5 سنوات، ونسبة 23.3% منهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة 20.2% منهم من 11 الي 15 سنة ،ونسبة 13.5% منهم من 15 الى 20 سنة، ونسبة 11.9% منهم اكثر من 20 سنة، اما فيما يتعلق بالمركز الوظيفي فنجد ان 12.7% مدير ،ونسبة 7.7% منهم نائب مدير، ونسبة 29.8% منهم رئيس قسم ،ونسبة 49.7% منهم موظف .

اما فيما يتعلق بطبيعة العمل فنجد ان 100% صناعية) اما فيما يتعلق بعمر الشركة فنجد ان 0.6% 5 سنوات فأقل ،ونسبة 2.8% منهم من 6-10 سنة، ونسبة 21.0% منهم من 11-15 سنة ،ونسبة 75.7% منهم 15 سنة فأكثر، اما فيما يتعلق بعدد العاملين فنجد ان 3.9% اقل من 30 عامل ،ونسبة 0.6% منهم من 6 الى 10 عامل ونسبة 31.5% منهم من 11 الي 15 عامل ،ونسبة 64.1% منهم اكثر من 100 عامل، أما فيما يتعلق بالأسواق فنجد أن 23.2% من أفراد العينة محلية ونسبة 1.7% من افراد العينة دولية ، ونسبة 75.2% من افراد العينة دولية محلية. اما فيما يتعلق بمنتجات الشركة فنجد ان نسبة 97.2% صناعية،ونسبة 2.8% خدمية ، ولتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحث التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بغرض الحصول على مؤشرات جودة النموذج والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها. والشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لنموذج الدراسة.





شكل رقم (2) : التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

## تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد

من صلاحية النموذج ، والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي ، وايضا يوضح قيم الاحصائي الوصفي.

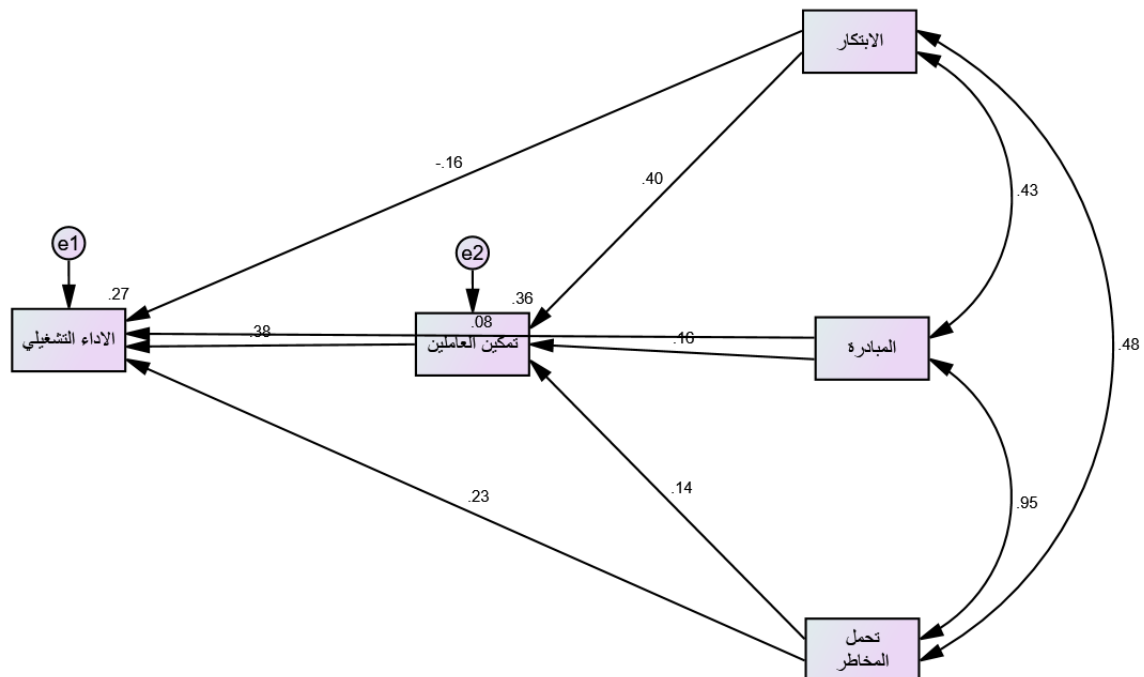
جدول رقم (1) : صلاحية النموذج

	Mean	Std. D	CR	AVE	MSV	ASV					
الابتكار	1.71	0.56	0.815	0.599	0.416	0.841	0.774				
المبادرة	2.0	0.59	0.762	0.537	1.013	0.850	0.475***	0.733			
تحمل المخاطر	1.96	0.84	0.581	0.397	1.013	0.764	0.544***	1.006***	0.630		
تمكين العاملين	2.04	0.52	0.684	0.305	0.494	0.695	0.645***	0.651***	0.613***	0.553	
الاداء التشغيلي	2.47	0.89	0.795	0.501	0.494	0.824	0.239†	0.469***	0.432**	0.703***	0.708

المصدر : اعداد الباحثون من الدراسة الميدانية

#### اختبار فروض الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهو نمط مقترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة. (Barbara G Fidell,1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002). والشكل رقم (3) يوضح نموذج الدراسة او اختبار فرضياتها.



شكل رقم (3) نموذج الدراسة

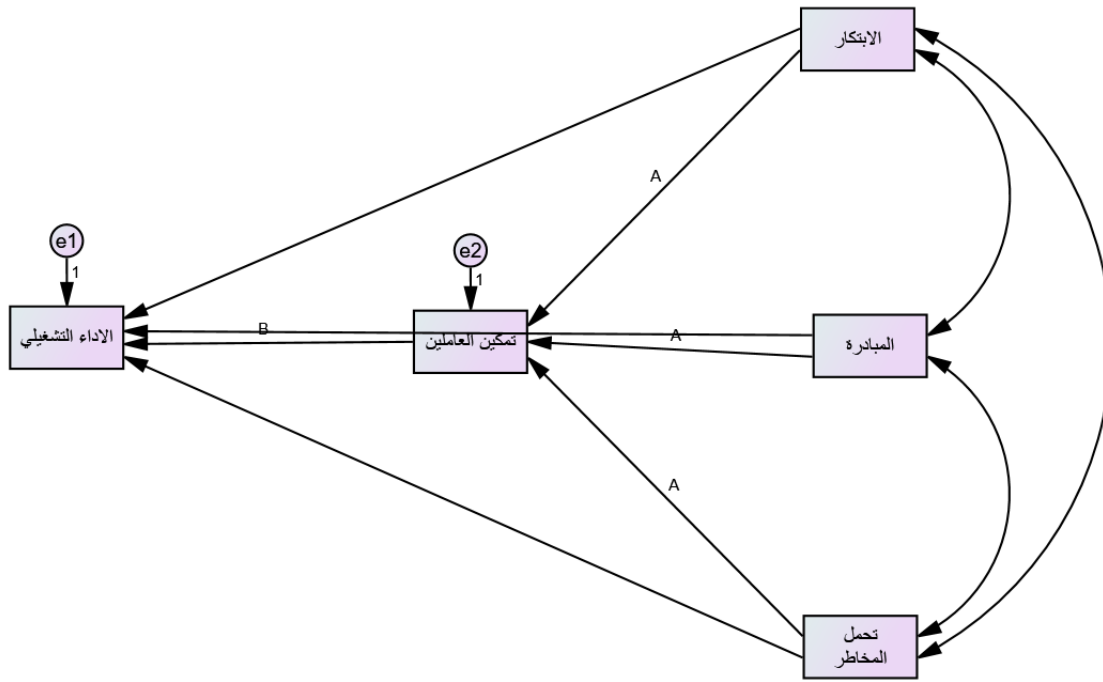
لاختبار فروض الدراسة لقد تم استخدام اختبار تحليل المسار عن طريق برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure والذي يهدف إلى التعرف إثر التعلم التنظيمي في العلاقة ما ممارسات الجودة الصلبة والابداع الجزري كما في الشكل (3). تم الاعتماد على معامل (Estimate) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على قيمة (R) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتغيرات الوسيطة والمتغيرات التابعة. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، حيث يتم التعرف على المعنوية من خلال المسار الذي ينتقل من المتغير الي اخر، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار بعد التأكد من جودة المطابقة .

جدول رقم (2) : المسار بين المتغيرات

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تمكين العاملين	<---	الابتكار	.371	.084	4.402	***	par_7
تمكين العاملين	<---	المبادرة	.091	.145	.630	.528	par_8
تمكين العاملين	<---	تحمل المخاطر	.084	.163	.519	.604	par_9
الاداء التشغيلي	<---	الابتكار	-.248	.169	-1.466	.143	par_4
الاداء التشغيلي	<---	المبادرة	.075	.267	.283	.777	par_5
الاداء التشغيلي	<---	تحمل المخاطر	.245	.299	.820	.412	par_6
الاداء التشغيلي	<---	تمكين العاملين	.652	.183	3.562	***	par_10
CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	PClose	المؤشر النسبة التفسير
0	0	0	1.000	0.000	0.570	0.000	مقبولة مقبولة ضعيفة ضعيفة

المصدر : اعداد الباحثون من الدراسة الميدانية

تحليل المسار للكشف عن الدور الوسيط تمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي :  
 بهدف الكشف عن إثر التعلم التنظيمي في العلاقة ما بين ممارسات الجودة الصلبة والابداع الجزري حيث تم استخدام  
 تحليل المسار (Path analysis) ، حيث يتم في البداية التحقق من بعض الشروط لاختبار الدور الوسيط والتي تتمثل  
 في الخطوات التالية : (1) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع (2) وجود إثر معنوي  
 ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل على المتغير الوسيط (3) وجود إثر معنوي ذو دلالة احصائيا للمتغير المستقل  
 والمتغير الوسيط على المتغير التابع. والشكل رقم (4) يوضح اختبار الفرضيات غير المباشرة (التوسط) .



شكل رقم (4) : اختبار الفرضيات غير المباشرة (التوسط)

لغرض التعرف على معنوية التأثير تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، واختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارسون على اسلوب (Parameter A\*B) لمعرفة الأثر غير المباشر الذي قام (Gaskin 2016J) بتطويره والذي يهدف الي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (3) : قيم تحليل المسار

تحمل المخاطر	الابتكار	المبادرة	تمكين العاملين
.000	.000	.000	
.055	.242	.059	الاداء التشغيلي
.460	.001	.413	(A x B) لاحتماب مستوى الدلالة 0.05

المصدر : اعداد الباحثون من الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (3) يتضح ان ادخال تمكين العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي يحدث توسط جزئي بين (تمكين العاملين كمتغير وسيط بين الابتكار والأداء التشغيلي فقط) حيث ان المسار من العلاقة المباشرة من الابتكار الي تمكين العاملين تساوي 0.371 عند مستوي معنوية \*\*\* والمسار من تمكين العاملين الي الأداء التشغيلي تساوي 0.652 عند مستوي معنوية \*\*\* والمسار بعد التوسط أي (الابتكار ---> تمكين العاملين ---> الأداء التشغيلي) يساوي  $0.371 * 0.652 = 0.242$  عند مستوي معنوية 0.001 وهو دال إحصائية عند مستوي معنوية 0.05. إذاً يوجد توسط جزئي لان المسار في العلاقات المباشرة كان عند مستوي معنوية 0.05 وبعد التوسط ظل عند مستوي معنوية 0.05 لذلك يوجد توسط جزئي.

#### مناقشة النتائج :

الهدف من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين التوجه الريادي للشركات العائلية البحرينية والاداء التشغيلي عبر تمكين العاملين كمتغير مفسر. وتشير نتائج الدراسة ان ابعاد التوجه الريادي لا تؤثر مباشرة على الاداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( أرنست إن يونغ ، 2011م) والتي تعد الأولى من نوعها حول الشركات العائلية في مملكة البحرين والخليج العربي والتي توصلت الي ضعف التخطيط الاستراتيجي لتلك الشركات ، وأوصت بضرورة إجراء مزيد من البحوث والدراسات العميقة والمكثفة لتحليل كيفية عمل وإدارة هذه الشركات لان هذه الشركات تعاني من مشكلات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي لديها ، وانها تعاني من مشكلات كثيرة ترتبط بنوع التوجه الاستراتيجي الذي يحقق لها الاستمرار ويعمل على تخفيض تكاليف التشغيل وغيرها بغية تحقيق الاستقرار . وايضا يرى بضرورة دراسة التوجه الاستراتيجي لتلك الشركات من منظور شامل ، هذا على الرغم من مشكلات الاداء والتحديات الغير مسبوقه والفرص التي تواجه هذه الشركات في مملكة البحرين ،اي ان الاداء داخل الشركات العائلية البحرينية لا يتحقق الا عن طريق ادخال تمكين العاملين وسيط في العلاقة بغرض تقويتها وهذا ما تحقق فعلا ، حيث اثبتت نتائج الدراسة ان الابتكار يؤثر على تمكين العاملين وايضا تمكين العاملين يؤثر على الاداء التشغيلي هذه النتائج تأتي مستوفية للشروط التي اقترحها بارون وكيني (1986م) بغرض ادخال المتغير الوسيط في العلاقة ، وإن إدخال تمكين العاملين كمتغير وسيط قد يزيد من تأثير التوجه الريادي على أداء الشركات. نتائج الدراسة الحالية تتفق مع الجدول الحالي حول دراسة التوجه الريادي من منظور إيطاري (contingency perspective) والذي يتم ربطه بالأداء كما جاء ذلك في دراسة (Lumpkin & Dess, 2001) وعليه تسهم نتائج هذه الدراسة على ضرورة الاعتراف بأهمية التوجه الريادي في أداء الشركات، حيث اثبتت دراسة (Lumpkin & Dess, 1996) ان هنالك صلة بين التوجه الريادي والأداء ، وان التوجه الريادي أمر بالغ الأهمية وله تأثير إيجابي على أداء الشركة كما جاء ذلك في دراسة كل من ( e.g. Barringer & Bluedorn, 1999; Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003; Zahra & Covin, 1995)

#### محددات الدراسة:

لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات العائلية البحرينية ، ولم تشمل الشركات في القطاعات الأخرى ، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع قطاع الشركات البحرينية . كما أنه قد تناول تمكين العاملين كمتغير وسيط لكن من المحتمل إن يكون هنالك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي.

#### البحوث المستقبلية :

1. إعادة تطبيق نفس الدراسة على الشركات الصناعية في مملكة البحرين.
2. إجراء مقارنة بين الشركات العائلية البحرينية والشركات العائلية في بقية دول مجلس التعاون الخليجي.

3. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة ، مثل دراسة الحالة على شركات أو مؤسسات بحرينية معينة.

#### المراجع :

1. مفتاح ، المجذوب ناصر، (2012م) ، أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي ، دراسة على عينة في الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم.
2. أرنست إن يونغ ، (2011م) ، الشركات العائلية البحرينية ، مملكة البحرين .
3. ماجد ، زيد صادق و بدروي ، عبدالرضا فرج ، (2013م) ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين : دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية ، جامعة البصرة ، العدد الرابع والثلاثون ، المجلد التاسع ، البصرة.
4. بن نحيت ، أيوب بن حجاب ، (2008م) ، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية : دراسة ميدانية على الضباط العاملين في المديرية العامة للسجون والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
5. سيكارن ، أوما سيكارن ، ترجمة إسماعيل علي بسيوني ،(2006م) طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية ، الرياض ، دار المريخ للنشر .
6. الحدراوي ، حامد كريم والكلابي أميرة نعيمة ، (2013م) دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لخدمة : دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية في محافظة النجف ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (15) ، العدد(1) ، العراق.
7. يونس ، طارق شريف و الهيبي ، خالد عبدالرحيم ، (2011م) ، الإدارة الاستراتيجية : مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، جامعة العلوم التطبيقية ، مملكة البحرين.
8. الزيايدي ، صباح حسين و رشيد صالح عبدالرضا ، (2013م) ، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (15) ، الإصدار (2) العراق.
9. لطيف ، علي عصام و رشيد ، صالح عبدالرضا ، (2011م) التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة القادسية ، العراق.
10. التميمي ، رأفت عواد ، (2016م) التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال : دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (18) ، العدد (2) ، العراق.
11. زوزال ، نادية ، (2016م) ، دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، الجزائر.
12. بحوث مقدمة في علوم إدارة الأعمال ، (2016م)
13. صابون ، محمد هارون ، (2015م) ، إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم.
14. كانو ، خالد محمد ، (2011م) ، ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي في الشركات العائلية ؟ جريدة أخبار الخليج ، العدد (13723) ، مملكة البحرين.

15. ياسين ، يوسف مجيد، (2014م)، دور الرصد المعلوماتي في تحقيق أبعاد التوجه بالريادة التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الدهوك.
16. تيسير، فضل وبلل ، صديق ، (2015م) ، الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. سامر قاسم، ريزان تصور، جودت ديوب ، (2013م) ، دور بحوث التسويق في عملية التجديد والابتكار "دراسة ميدانية على شركات العصائر في محافظة اللاذقية.
18. بهجة عثمان فضل السيد عبدالله و صديق بلل ابراهيم ، (2015م) الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي فى المؤسسات الخدمية ، مجلة ادارة الجودة الشاملة (2015م) مجلد 16 عدد رقم ( 1 ) ص (18-30).
19. بوازيد وسيلة ، (2015م) ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية.
- 20.M.F. Pinotti, M.D.P. Silva, M.M. Sugizaki, Y.S. Diniz, L.S. Sant'Ana, F.F. Aragon, C.R. Padovani, E.L.B. Novelli A.C. Cicogna (2006) Effect of unsaturated fatty acids on myocardial performance, metabolism and morphology Brazilian Journal of Medical and Biological Research On-line version ISSN 1414-431X.
- 21.Michael Grsruck , Karl Stierstorfer , Bernhard Krauss ,Rainer Raupach ,Andrew N. Primak ,Axel Küttner ,Stefan Achenbach ,Christoph Becker ,Andreas Kopp ,Bernd M. Ohnesorge (2006) First performance evaluation of a dual-source CT (DSCT) system European Radiology February 2006, Volume 16, Issue 2, pp 256–268|
22. Angel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez, (2005) "Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 Issue: 7, pp.681-700, <https://doi.org/10.1108/01443570510605090>.
- 23.Guangzhou , Zhengping (2011) Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3.
- 24.Stanley F. Slater, Eric M. Olson, G. Tomas M. Hult (2006) The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship, Strategic Management Journal Volume 27, Issue 12 December 2006 Pages 1221–1231 DOI: 10.1002/smj.569.
- 25.Herschel N. Chait, Shawn M. Carraher and M. Ronald Buckley (2000) Measuring Service Orientation With Biodata Journal of Managerial Issues Vol. 12, No. 1, Spring 2000.
- 26.Fauzul Mafasiya Fairoz, Takenouchi Hirobumi, Yukiko Tanaka (2010) Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka , Asian Social Science ISSN 1911-2017 (Print) ISSN 1911-2025 (Online) DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v6n3p34>.
- 27.Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- 28.Osman, M. H., Rashid, M. A., Ahmad, F. S., & Hussain, G. (2011). Entrepreneurial orientation: An overview of theory and insinuations for Women owned SMBs to Model Business performance in Developing Countries. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(3), 329-340.

29. Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2001). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *The Service Industries Journal*, 22, 2, 43-58.
30. Mathew Hughes, Robert E. Morgan (2007) Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth *Industrial Marketing Management* Volume 36, Issue 5, July 2007, Pages 651-661, doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003.
31. Mgadla Xaba\*; Macalane Malindi (2010) Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools, *South African Journal of Education*, *On-line version* ISSN 2076-3433.