

The relationship between educational capabilities and entrepreneurial performance

A study on a sample of service sector establishments operating in the state of Khartoum, 2022

Dr. Hassan Abdul Rahim Fadl Muhammad¹, Dr. Sheikh Muhammad al-Khidr Muhammad², Dr. Hudhayfah bin Hadi

Madkhali², Dr. Anis Muhammad Salih Souissi*²

¹ Sudan University of Science and Technology | Sudan

² College of Business Administration | Jazan University | KSA

Received:
09/11/2022

Revised:
20/11/2022

Accepted:
18/09/2023

Published:
30/12/2023

* Corresponding author:
anSOUISSI@jazanu.edu.sa

Citation: Muhammad, H. A., Muhammad, S.H. M., Madkhali, H. H., & Souissi, A. M. (2023). The relationship between educational capabilities and entrepreneurial performance: A study on a sample of service sector establishments operating in the state of Khartoum, 2022. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(13), 1 – 15 .
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C091122>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The importance of this study and its expected results was to analyse the relationship between educational capabilities and entrepreneurial performance in the service sector of Khartoum State.

The research included answering questions related to the research problem using a descriptive method. The reliability for study purposes the questionnaire were designed to collect data from study sample in service institution of Khartoum State. The study used improbability sample and distributed 300 questionnaires returned 298 questionnaires represent of 99%. The study used (SPSS) and equation structural modelling (ESM).

The most important findings revealed that there is a positive relationship between educational capabilities dimensions (managerial commitment experiment) and entrepreneurial performance dimensions (entrepreneurial indicator effectiveness)

Keywords: educational capabilities, entrepreneurial performance, entrepreneurial index, entrepreneurship, Khartoum.

العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي

دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، 2022م

الدكتور / حسن عبد الرحيم فضل محمد¹، الدكتور / الشيخ محمد الخضر محمد²، الدكتور / حذيفة بن

هادي مدخلي²، الدكتور / أنيس محمد صالح سويسي*²

¹ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا | السودان

² كلية إدارة الأعمال | جامعة جازان | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي في القطاع الخدمي بولاية الخرطوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في مدراء المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية تم توزيع 300 استبانة استرد منها (298) استبانة بنسبة 99% استخدم برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) ونموذج المعادلة البنائية (ESM). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القدرات التعليمية (الالتزام الإداري والتجريب) وأبعاد الأداء الريادي (المؤشر الريادي والفاعلية).

الكلمات المفتاحية: القدرات التعليمية، الأداء الريادي، المؤشر الريادي، ريادة الأعمال الخرطوم.

المقدمة:

يتجه العالم اليوم نحو مرحلة من التطور السريع جداً لم تسبق ان مرت بها مؤسسات الأعمال من قبل، وهذا ما حفزها الى مواكبة هذا التطور من اجل المحافظة على زياتها وحصتها السوقية، ومن هذه التطورات الاهتمام الواضح بالريادة بوصفها توجهاً حديثاً يتطلب المنافسة من اجل المحافظة على الأداء المتفوق المستدام، وقد جعل ذلك اغلب المؤسسات العالمية تهتم بريادة الأعمال من اجل المحافظة على مكانتها أمام زياتها، وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على تحقيق الأرباح للمؤسسة وإرضاء حاجات الزياتين ورغباتهم.

تتميز المؤسسات الريادية من خلال التأكيد على وظيفة التنظيم للمؤسسة مما يسمح لها القدرة العالية على الابتكار والنمو (Tapan.20001) فالمؤسسة الريادية هي كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات وتنمية الاسواق ويجاد فرص العمل وادخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين الخدمات (داؤود، 2011م). ومن خلال الأداء الريادي فإننا نعني بالنمو الفكري والمالي والمعرفي في القدرات الريادية للمشروعات في المؤسسات المختلفة وقد يتأثر الأداء الريادي بالقدرة على علاقه المديرين مع بعضهم البعض والتي تؤدي بعد ذلك الي اعاده تشكيل قدره العاملين علي ريادة الأعمال (Rothaermel and Hess 2007and Dowling 2003) كما ان للأداء الريادي اهميته ايضا للقدرات التعليمية دورها المهم في تعليم وتطوير المنظمات للأفضل وتكمن في قدرة الموظفين العلمية والذهنية لتطوير المؤسسات للأفضل (Murpy2005131)

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع الأداء الريادي من الموضوعات التي وجدت الإهتمام من الباحثين والمهتمين وبما ان الأداء الريادي له أهمية في أداء المؤسسات وادارتها بالطرق العلمية والتخطيط الجيد لذا يحتاج لقدرة تعليمية ومعرفية جيدة وبمراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات التعليمية الأداء الريادي، نجد أن هذه الدراسات ركزت على مناقشة متغيرات متعددة حيث تناولت دراسات القدرات التعليمية على ملاحظات التجارب الاولية وأثرها على القدرات التعليمية مثل دراسة (David 2017) للقدرات التعليمية وأثرها على المنتج المبدع والأداء المؤسسي ودراسة (علي وجون 2007) والدراسات التي تناولت الأداء الريادي مع الإدارة الخضراء للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية الذكاء التنافسي مثل دراسة (علي، 2017) ودراسة (اسرار، 2017م). ودراسة (داؤود، 2016) من خلال الدراسات السابقة ظهرت الفجوة البحثية وهي العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي.

اسئلة الدراسة:

لغرض تأطير المشكلة المذكورة قام الباحثون بطرح التساؤلات التالية :

- 1- هل أن مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم عينة البحث تهتم بالقدرات التعليمية ؟
- 2- هل أن القدرات التعليمية لديها تأثير على بالأداء الريادي؟ وما مدى هذا التأثير؟
- 3- ما هو مستوى تأثير القدرات التعليمية على الأداء الريادي و الى أي مدى يمكن قياس ذلك ؟ وبالتالي يمكن تلخيص اهداف الدراسة من خلال ما يلي: -

1. معرفه مدى تأثير القدرات التعليمية على الأداء الريادي
2. قياس تأثير القدرات التعليمية على الأداء الريادي
3. اختبار تأثير القدرات التعليمية على الأداء الريادي

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بوصفها إحدى المحاولات التي تناولت الربط بين القدرات التعليمية والأداء الريادي وقياس هذه العلاقة كما انها تعالج موضوعاً لم يلقي اهتماماً كبيراً على حد علم الباحث في المؤسسات الخدمية السودانية لذا جاءت اهميتها مقسم الى:

• الأهمية النظرية:

تسعى الدراسة إلى تقديم إسهاماً علمياً لسد الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالغرارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندرة في مجال الأداء الريادي خاصة في المؤسسات السودانية.

المساهمة من خلال الدراسة على معرفة أثر القدرات التعليمية على الأداء الريادي في المؤسسات الخدمية السودانية للمساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لاختبار

نظرية الموارد التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظريات على تفسيرها. لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة ان هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة عن موضوعاتها

مصطلحات الدراسة:

المصدر	التعريف الاجرائي	المصطلح
(Ebru2014)	هي نشاط ذهني مستقر وقابل للتطبيق في مجالات مختلفة ويستعمل لفظ قدره كمرادف للمهارة وان جل القدرات التي تتم تنميتها في التعليم قدرات عقلية	القدرات التعليمية
(Garvin and Gino 2008)	هو التزام المدراء على تطوير قدرات الموظفين في التعلم ومنحهم السلطة في صنع القرار ودعم الافكار الجديدة	الالتزام الاداري
(Templeton 2010)	هو ممارسه علميه ممنهجه لتأسس العلوم والقواعد المبادئ المنظمة والتي تقود الي نتائج مضبوطة	التجريب
(العدواني ومحمد 2012)	هو نتاج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل انشطتها	الأداء الريادي
(Mcmullan&Kenworthy2015)	هو التنبؤ والتخطيط لأهداف المنظمة مسبقا	التخطيط المسبق
(داؤود، 2015)	هي قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها.	الفاعلية
(Szerb2012)	هو توفير نظره مفصلة علي طابع المشاريع ويتضمن بيانات منظميه يعطي صناع القرار اداة تساعدهم علي فهم تنظيم المشاريع.	المؤشر الريادي

المصدر: اعداد الباحثين، 2022

الاطار النظري:

القدرات التعليمية:

الناظر الى القدرات التعليمية يجدها تأخذ أشكالاً مختلفة وواسعة جدا ولكن كما ذكر (Argyris1999) حول الفكرة المركزية وراء القدرات التعليم بأنها تتضمن الفكرة مفاهيم قابلية التكيف والمرونة وتجنب مصادد الاستقرار والتجريب وإعادة التفكير في الوسائل والغايات وتحقيق الإمكانيات البشرية للتعلم في خدمة أغراض العمل وخلق التنمية البشرية. تمت مناقشة هذا المفهوم الرئيسي من قبل العديد من المؤلفين في حين يتم اعتبار القدرات المختلفة على نطاق واسع أو التأكيد عليها. وفقاً لما قاله (هاريسون 2000)، فإن أحد أكثر التعاريف المقتبسة عن حول القدرات التعليمية هو تعريف (Peddler et al 1991): بأنها منظمة تسهل تعليم جميع أعضائها وتحول نفسها باستمرار للأفضل. يركز تعريف (Senge 1990) بشكل أكبر على مساهمة الموظفين في المنظمة بالطرق التعليمية وهو ايضا مجموعة من الأشخاص يعملون معاً لتعزيز قدراتهم بشكل جماعي لخلق نتائج يهتمون بها حقاً من حيث الفروق الكبرى ويقترح (Mills and Friesen 1992) أن خاصية المخاطرة: فهي تنقل التعلم بين الأفراد والجماعات ، وتلزم الموظفين بالتعلم ، وتساعد في عملية الانفتاح على العالم الخارجي. ضمن هذه المؤسسة يمكن للموظفين تحدي الوضع الراهن للمؤسسة وتقييم أنشطتهم بشكل مستمر بهدف تحسين الأداء. بتلخيص كل هذه التعريفات، يمكننا القول أن القدرات التعليمية هي المنظمة التي تعتمد استراتيجيات وآليات وممارسات محددة وتشجع أعضائها على التعليم بشكل مستمر حتى يتمكنوا من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. عرّف (Goh 1998) هذه الممارسات بأنها "القدرة على التعليم (أولريش وآخرون. 1993) ، استخدموا أيضاً مصطلح "القدرة على التعليم" كإشارة إلى "بناء ونشر القدرة التعليمية" و (DiBella et al. 1996) باسم "تطوير القدرة على التعليم التنظيمي".

أبعاد القدرات التعليمية:

• الالتزام الإداري

يجب أن يلتزم القادة بتحقيق الأهداف التعليمية ويهدف التعلم. علاوة على ذلك، يحتاج القادة إلى خلق مناخ من المساواة

والثقة بين الموظفين حيث يكون الناس ودودون ولهم القابلية على عملية التعلم. وعلى وجه التحديد يحتاج القادة إلى المساعدة في تحديد فجوات الأداء ومن ثم المساعدة في تحديد الأهداف التي تشجع الموظفين على المعرفة لتضييق فجوات الأداء وحلها. ذكر جميع الكتاب تقريبًا القيادة كعنصر مهم في تعزيز مناخ التعلم من خلال سلوكياتهم، مثل البحث عن الملاحظات، والانفتاح على الانتقادات، والاعتراف بالأخطاء، وتمكين موظفيهم من اتخاذ القرارات وتحمل بعض المخاطر، (Slocum:1993)، (ماكغيل ولي ، 1994).

• التجريب

المشاكل التي تواجهها المؤسسة تقدم فرصًا للتجريب. تحتاج بنية المؤسسة وأنظمتها إلى دعم هذه الممارسة. على سبيل المثال، يمكن تصميم أنظمة الموازنة لتحدي الحاجة إلى القيام بالأشياء ويمكن تصميم أنظمة التعويض لمكافحة الابتكار وتحمل المخاطر هذا هو إلى حد بعيد للممارسة الإدارية الأكثر اتساقًا التي يتم ملاحظتها في المؤسسات التعليمية ويتم تشجيع ودعم حرية اختبار أساليب العمل الجديدة والعمليات المبتكرة (Garvin:1990).

الأداء الريادي:

يعرف (الحسنوي، 2010) الأداء الريادي بكونه الاتجاه الاستراتيجي الذي يتم من خلاله تطبيق مجموعة من الأفكار الجديدة و المبتكرة والتي تساعد على عملية الابداع و التميز لدى المنظمات ، مع التأكيد على وجود مخاطرة في عملية التطبيق الفعلي للأفكار . و حسب (عابدي و اخرون، 2018) فان الأداء الريادي هو عملية تحقيق أهداف المنظمات (خدمة العملاء، تحسين العمليات الداخلية، تحقيق التمويل الدائم) وذلك للوصول الى نمو المنظمات وتحقيق الأداء الريادي.

و بسبب قلة المصادر عن هذا الموضوع ، يمكن النظر إلى الأداء الريادي كما يراه الباحث انه نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الاهداف، والتي غالبا تتسم بالتجديد والابتكار وله الاثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات ال أهمية في قيادة الاسواق ، وان التفوق وتحقيق الاهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول الى الابداع في مجال انجاز الاهداف نحو يقود الى الريادة في السوق ومحط انظار المنظمات الاخرى ، لذا فالأداء الريادي يتطلب صياغة استراتيجيات مساعدة وابداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة.(العدواني ومحمد 2012) وهناك مؤشرات للأداء الريادي كالفاعلية والكفاءة وحجم المبيعات والحصة السوقية، (Fleisher & Mahaffy 1997) والتي يمكن اعتمادها مؤشرات مناسبة لقياسه ايضا، أما فيما يخص نماذج قياس هذا النوع من الأداء، فيمكن الاستفادة لأجله بكافة نماذج القياس المعروفة في الأطر النظرية لعلم الإدارة، كبطاقة الأداء المتوازن.

و حيث أن الأداء الريادي هو الأداء المتميز الذي من خلاله تسعى المنظمات الى استثمار الفرص المتاحة و اتخاذ أفضل القرارات لضمان عملية تكوين المنظمات الريادية (حميد، 2019)، و قدرة المنظمة على التقدم على الاخرين بالسعر، او الحصة السوقية المستهدفة، او التمايز بالموارد او المنتجات، التي يمكن ان تضيف قيمة للزبون. ويمكن تحقيق عناصر الميزة التنافسية للمنظمات الريادية في التكلفة، او التمايز، او الابداع، او التحالفات، التي تمكن المنظمة من خلق قيمة تسهم في تمييز اداها عن المنافسين الاخرين وزيادة أرباحها وضمان ولاء زبائنها وجذب زبائن محتملين. وعليه، فان المنظمات التي تسعى الى تطوير مهارات العاملين واستخدام التكنولوجيا وصياغة استراتيجيات، تستطيع التوجه نحو العالمية، وهي منظمة تربط بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

تتمتع القليل من المنظمات الريادية، بسبب طبيعة المواصفات التي يفترض أن تتصف بها، والتي تمكنها من التوجه نحو العالمية. فلا بد من توافر سمات تجعلها متميزة عن المنظمات الاخرى، مثل (توافر الامكانيات المالية، والموارد البشرية رأس مال بشري، رأس مال فكري، رأس مال ريادي). الذي يمكنها من خوض مضمار التنافس في الاسواق العالمية، والفوز على المنافسين في المحيط الاحمر وتتخطاه للوصول الى المحيط الازرق، بحيث تكون منظمة رائدة عالمياً، وتستطيع الدخول الى أسواق جديدة بدون منافس.

وعلى الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا انه من الصعب تأطير (الأداء الريادي) ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل و الإهتمامات ومع ذلك فأن هنالك اتفاق ضمني للتعبير عن ريادة الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الغايات والاهداف بقدر من الميزة التنافسية وهو نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الاهداف والتي غالبا تتسم بالتجديد والابتكار وله الاثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الأهمية في قيادة الأسواق وأن التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول الى الابداع في مجال انجاز الاهداف نحو يقود الى الريادة السوق ومحط انظار المنظمات الاخرى.

وحتى يكون الأداء رياديا بالنسبة للمنظمة ينبغي تحليل شامل للمنظمة وبيئتها والاسواق التي تعمل فيها والمنافسة وتوقع احتياجات العملاء ومستوى رضا العملاء وغيرها من الامور الضرورية لريادة أداء المنظمة (Radic & popovic 2014)

أبعاد الأداء الريادي :

● التخطيط المسبق

ينبغي لكل منظمة قبل البدء بأي مشروع ان تقوم بعملية التخطيط له وهذه العملية تشمل إجراء البحوث وتحليل امكانية المنتج /او الخدمة في الاسواق المستهدفة والاسواق المستقبلية التي يعتمد عليها مستقبلا في التسويق (Mcmullan&Kenworthy2015) فالتخطيط ينطوي على تحديد الاهداف وتوليد سيناريوهات مختلفة(Mayer-Haug2013) والتخطيط عمل فكري اذ يعتمد المخطط على خبراته ومهاراته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها. سواء كانت هذه الظروف داخلية ام خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الانشطة المراد تحقيقها (الهواسى والبرزخى 2014) والتخطيط هو عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار للبدائل والاهداف والسياسات واجراء العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (ابوشنب2012) إن عملية التخطيط تحدد للمنظمة ما تريد تحقيقه في أي مجال ومن ثم تحدد المسار الذي سوف تسلكه للوصول الى الهدف بطريقة أكثر كفاءة ومعقولة (Masoom2014) والخطة عبارة عن وثائق مكتوبة تصاغ فيها نشاطات المنظمة بشكل تتابعي من اجل اتخاذ القرارات والخيارات (سمير 2009) فالخطة وثيقة تستخدم لزيادة رأس المال أو البدء أو توسيع الأعمال التجارية (Silvester2006) ويعتبر التخطيط الوسيلة الوحيدة التي يلجأ اليها رجل الأعمال لمواجهة المستقبل ويعرف التخطيط بانه عملية ذهنية يرمى الى توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق اهداف محددة بصورة عقلانية (الشيخلى، 2013) والتخطيط عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة اكثر اقتصادية . وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل ضياع للزمن (الغالبية وادريس 2007)

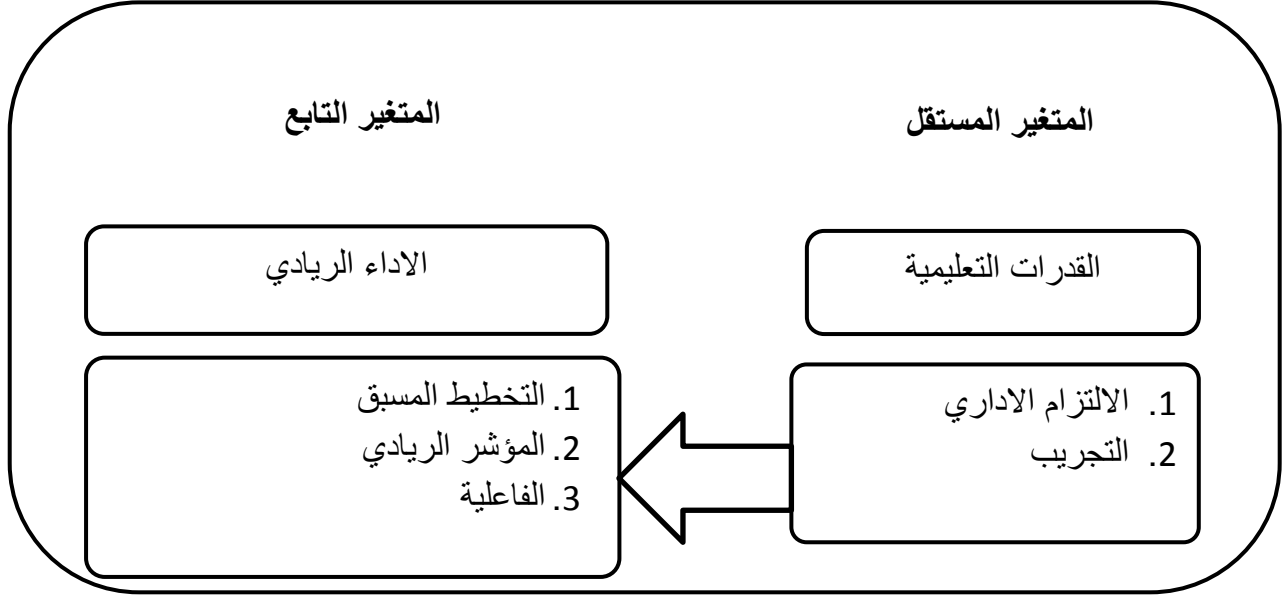
● المؤشر الريادي :

أن مؤشر زيادة الأعمال هو توفير نظرة مفصلة على طابع المشاريع ويتضمن بيانات منظميه يعطى صناع القرار أداه تساعدهم على فهم تنظيم المشاريع ونقاط القوة والضعف في المنظمة ومن ثم تمكهم من تنفيذ السياسات التي تعزز الريادة في الأداء (البحيرى، 2011).

تنقسم التأثيرات المنظمة في المؤشرات الفرعية الثلاث (المواقف الريادية القدرات التدابير المنظمة والتطلعات) والتي تشمل حجم السوق ومستوى التعليم استخدام الانترنت ودعم ريادة الأعمال كمهنة جيدة والقدرة على استيعاب التكنولوجيا ومدى التحسين في الموارد البشرية من خلال التدريب وهيمنة رجال الأعمال الاقوياء في الاسواق المحلية (Acs at el2014) كما أن مؤشر ريادة الأعمال ركائز عديدة وتتمثل في (Acs at el 2016) (Acs at el2013) (تصور الفرص مهارات البدء او بدء التشغيل عدم الخوف من الفشل من الصفات الريادية الشخصية الشبكات الدعم الثقافي بدء الفرصة القطاع التقنى جودة او نوعية الموارد البشرية التنافس وابتكار المنتج إبتكار العملية النمو المرتفع والتداول(الاشراف الدولى) رأس مال المخاطر.

● الفاعلية:

تعد الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لاهدافها انسجاما مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استقلال الموارد المتاحة (حميد 2015). حيث عرفها (الوافى2012) بأنها القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك' وهي درجة قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها (عبودي 2006). وعرفها (باتول 2013) هي مدى مساهمة الوسيلة الموضوعة من اجل انجازالعمل في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها ومن هنا فأن الفاعلية تعنى الاهداف المنشودة(دودين2012) أن تحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية وخاصة ان هذه المنظمات يعد ضروريا وذلك كونها تتعامل مع بيئة متغيرة وتسعى الى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة(الشيخلى 2013)



المصدر: اعداد الباحثين، 2022

تطوير الفرضيات:

من خلال نموذج الدراسة يمكن استنتاج العلاقات الآتية وتطويرها:

1. العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي. بالرجوع الي الدراسات السابقة التي اشارت الي وجود علاقة بين القدرات التعليمية والأداء التنظيمي اشارت دراسة (Georgios and Prodromos2010) أن هنالك علاقة ايجابية بين القدرات التعليمية وأبعادها وبين الأداء التنظيمي وابعاده ودراسة (Ayse2011) توصلت الدراسة إلى ان قدرات التعلم الخاصة بالشركة يعتبر احد المحركات الرئيسية للابتكار ودراسة (David2017) توصلت الي ان قدرات التعليم تؤثر علي الاعصاب الصناعية لفحص السلوك المنهجي . عليه فإن الدراسة تفترض الآتي:
2. وجود علاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي وتتفرع منها عدة فرضيات: -
 - أ- وجود علاقة بين الالتزام الاداري والتخطيط المسبق.
 - ب- وجود علاقة بين الالتزام الاداري والمؤشر الريادي.
 - ج- وجود علاقة بين الالتزام الاداري والفاعلية.
 - د- وجود علاقة بين التجريب والتخطيط المسبق.
 - هـ- وجود علاقة بين التجريب والمؤشر الريادي.
 - و- وجود علاقة بين التجريب والفاعلية.

المنهجية:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع الدراسة ،والذي يهدف الي وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات التعليمية كمتغير مستقل و الأداء الريادي كمتغير تابع ، ، ويقوم هذا المنهج علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول علي اسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الي توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الخدمية (ولاية الخرطوم) باعتبارها من اهم القطاعات الاقتصادي في السودان، وبما ان الهدف من الدراسة دراسة مدى تحقيق الأداء الريادي لهذه المؤسسات من خلال التميز للقدرات التعليمية فان المعني برسم

السياسات والاستراتيجيات هم مدراء هذه المؤسسات والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية حيث تم توزيع 300 استبانة استرد منها (298) استبانة بنسبة 99%. وذلك في (عشرة قطاعات) او انواع من الخدمات. لقد أختيرت المؤسسات الخدمية ممثلة لمجتمع الدراسة (المصارف – الفنادق – شركات الاتصالات-الأوراق المالية –شركات الكهرباء- جامعات خاصة – شركات تأمين – شركات طيران-الصرافة والتحويلات) وبالنظر إلى دورها المهم في خدمة المجتمع وفي الاقتصاد الوطني من ناحية، ونظرا لطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات من حيث حجم البيانات والمعلومات وسرعتها وطبيعية تغيرها من ناحية أخرى.

حدود الدراسة :-

- أ- الحدود المكانية: عينة من القطاع الخدمي بولاية الخرطوم
ب- الحدود البشرية: المديرين بالقطاع الخدمي في ولاية الخرطوم.

التحليل العاملي الاستكشافي للقدرات التعليمية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات.

الجدول (1)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.650
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	125.555
	Df	10
	Sig.	.000
.756		Commitment1
.718		Commitment2
.597		Commitment3
	.714	Experimentaion3
	.872	Experimentaion4

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

التحليل العاملي الاستكشافي للأداء الريادي

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول التالي نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع المكون من عدد من العبارات

الجدول (2)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	132.654
	Df	21
	Sig.	.000
	.856	Planing1
	.683	Planing5

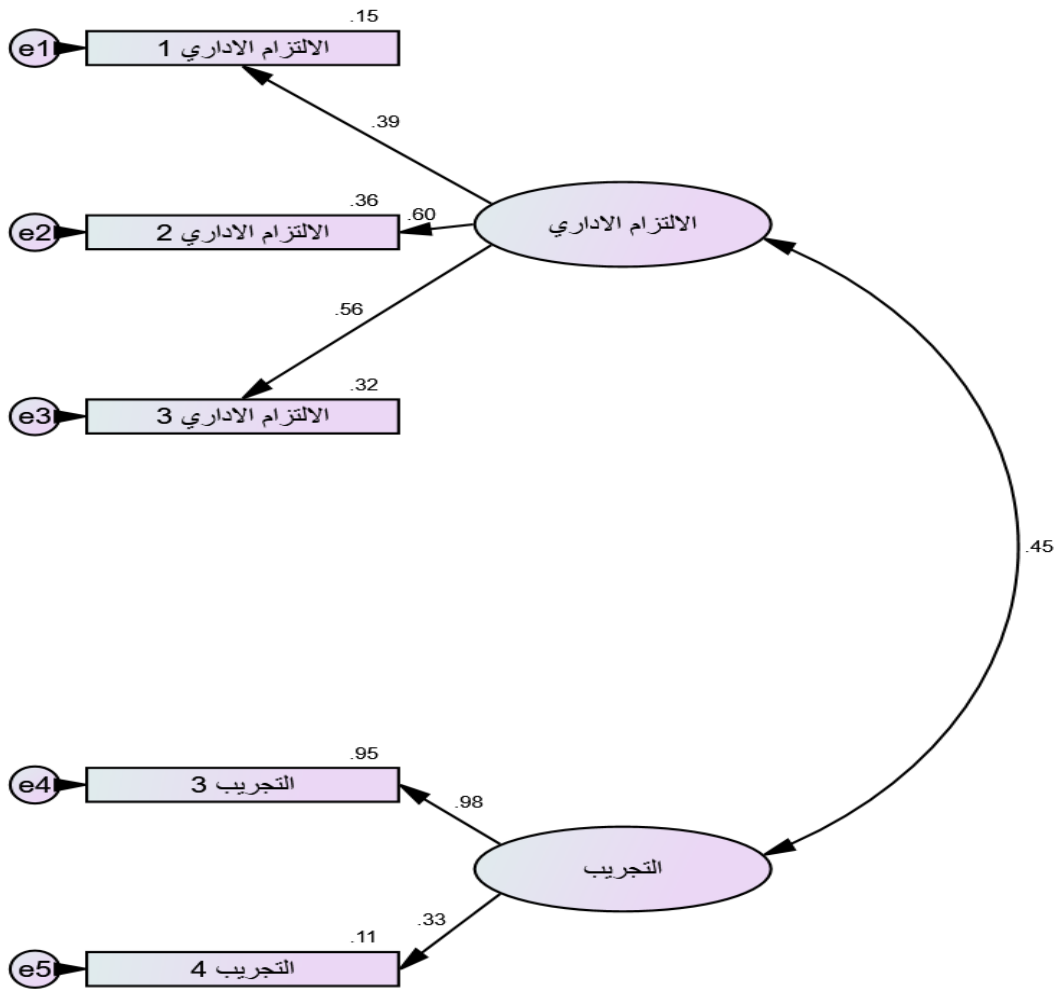
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				.637
.670				Pioneer1
.719				Pioneer2
.655				Pioneer3
	.781			Effect1
	.834			Effect2

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

التحليل العاملي التوكيدي للقدرات التعليمية

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	4.970	--	--
DF	4	--	--
CMIN/DF	1.243	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.991	>0.95	Excellent
SRMR	0.033	<0.08	Excellent
RMSEA	0.030	<0.06	Excellent
PClose	0.589	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

تحليل الاعتمادية

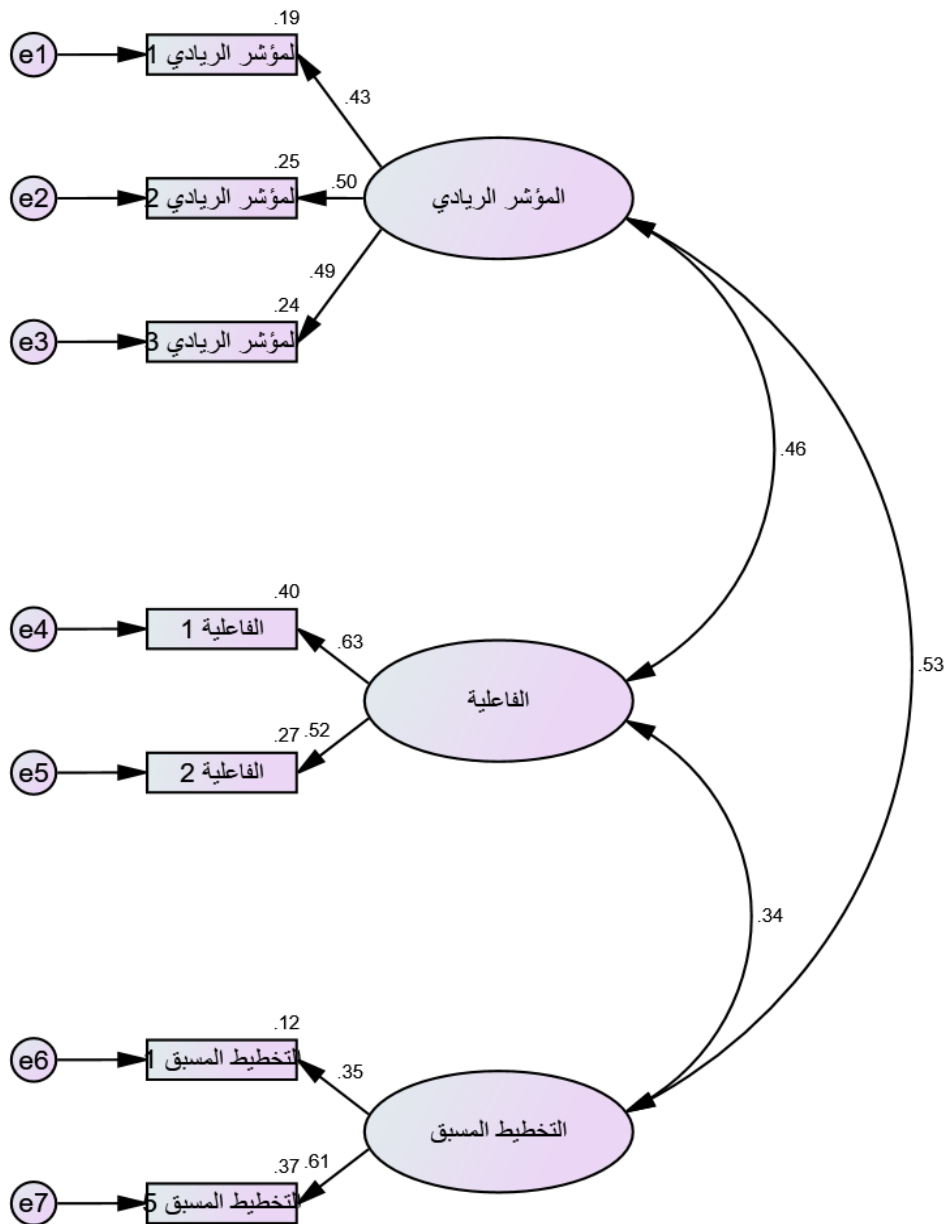
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير. ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al 2017) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 . ، وعلية فانه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لاحتساب الاتساق الداخلي ، (CR).

التجريب	الالتزام الاداري	MaxR (H)	AVE	CR	
	0.45	0.547	0.276	0.526	الالتزام الاداري
0.727		0.953	0.529	0.643	التجريب

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

التحليل العاملي التوكيدي للأداء الريادي: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (3) التحليل العاملي التوكيدي



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	11.234	--	--
DF	11	--	--

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN/DF	1.021	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.998	>0.95	Excellent
SRMR	0.033	<0.08	Excellent
RMSEA	0.008	<0.06	Excellent
PClose	0.868	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

تحليل الاعتمادية

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير. ونظراً لقيود اختبار ألفا كرونباخ (Hair et al 2017) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 . ، وعلية فانه من الأفضل تقنياً استخدام مقياس مختلف لاحتساب الاتساق الداخلي ، (CR).

الفاعلية	المؤشر الريادي	التخطيط المسبق	ASV	MSV	AVE	CR	
		0.467	0.229	0.331	0.218	0.423	التخطيط المسبق
	0.495	0.575	0.284	0.331	0.246	0.587	المؤشر الريادي
0.614	0.488	0.357	0.183	0.238	0.377	0.628	الفاعلية

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	Variance	
4.1351	.58460	.342	المؤشر الريادي
4.1655	.70804	.501	الفاعلية
4.1723	.57895	.335	التزام الاداري
4.2061	.64684	.418	التجريب

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول (7) تحليل الارتباطات

		Estimate
المؤشر الريادي	<-->	.460
المؤشر الريادي	<-->	.363

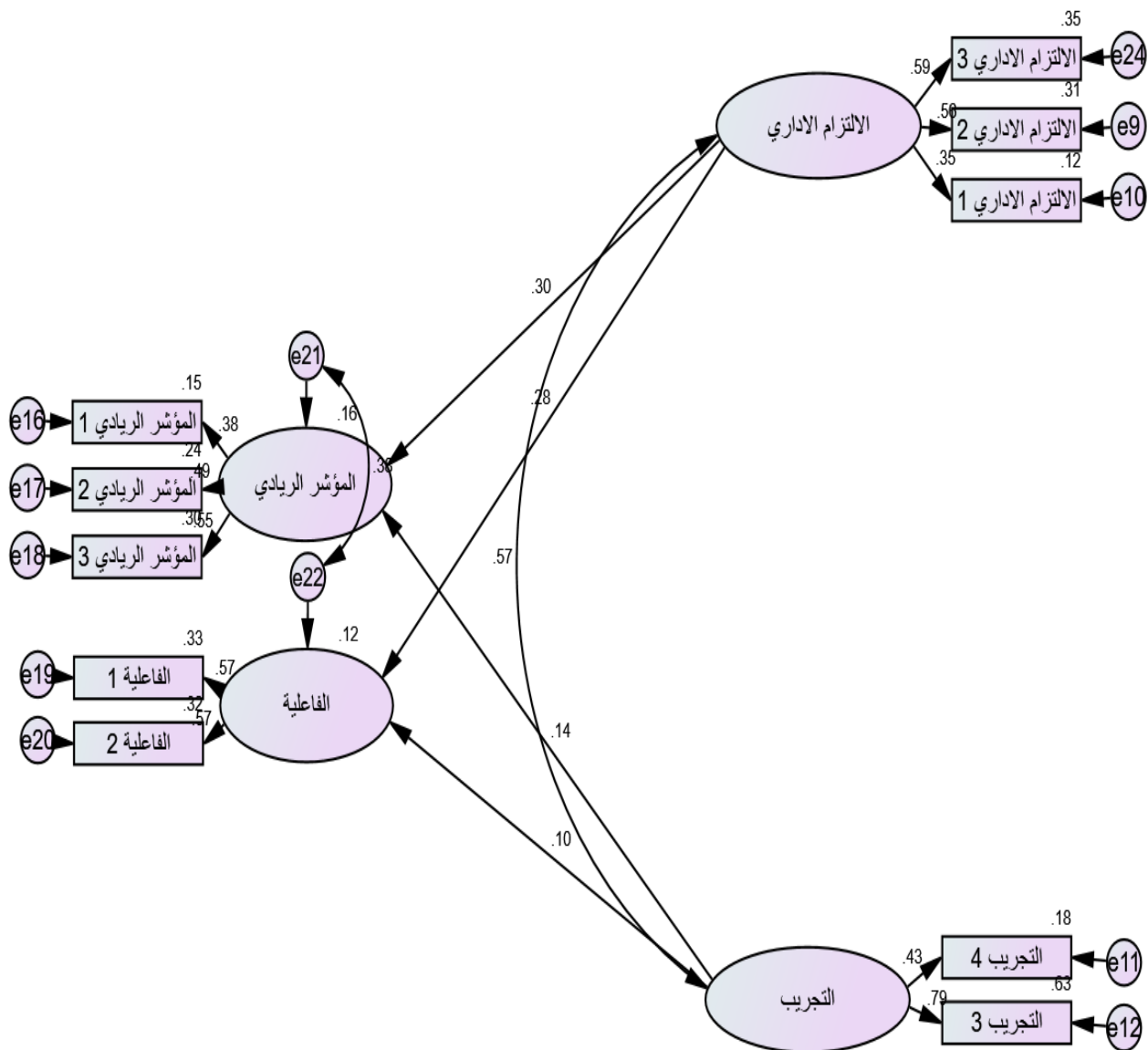
			Estimate
المؤشر الريادي	<-->	التجريب	.364
الفاعلية	<-->	الالتزام الاداري	.334
الفاعلية	<-->	التجريب	.308
الالتزام الاداري	<-->	التجريب	.590

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحثون في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

الفرضية الرئيسية: العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول (8) تحليل المسار

			Estimate	S.E.	C.R.	P
المؤشر الريادي	<---	الالتزام الاداري	.324	.201	1.613	.107
الفاعلية	<---	الالتزام الاداري	.451	.283	1.591	.112
المؤشر الريادي	<---	التجريب	.079	.088	.892	.373
الفاعلية	<---	التجريب	.078	.124	.626	.531

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

مناقشة النتائج:

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، و لاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب إنحرافه المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (spss) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده.

كما اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى اوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

مستوى تأثير أبعاد القدرات التعليمية:

اتضح من نتائج التحليل ان المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم لا تهتم على مستوى المديرين بالقدرات التعليمية بأبعادها (الالتزام الإداري التجريب) وبعد مراجعة الادبيات السابقة وعبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الوسيط اتضح ان أبعاد المتغير الوسيط (الالتزام الإداري التجريب) لم يكن لها اثر إيجابي في العلاقة بينها وبين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الريادي وهو ما يتفق مع دراسة (الطهمازي، 2017) ودراسة (الخالدي، 2012م) في حين اشارت دراسة (David 2017) ان قدرات التعلم تؤثر علي الاعصاب الصناعية لفحص السلوك المنهجي.

مستوى تأثير أبعاد الأداء الريادي:

إتضح من التحليل ان المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم تهتم على مستوى المديرين بالأداء الريادي بأبعادها (التخطيط المسبق الفاعلية المؤشر الريادي) فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الأداء الريادي) أنه تم دمج بعد (التخطيط المسبق) وذلك نسبة لعدم الالتزام المؤسسات بأعداد الخطط وتنفيذها بما يحقق الاهداف وايضا لم تكن المؤسسات سبابة وصاحبة مبادرة في خلق الخدمات الجديدة وبعد مراجعة الادبيات السابقة وعبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع اتضح ان أبعاد المتغير التابع (الفاعلية المؤشر الريادي) كانت لها اثر إيجابي في العلاقة بينها وبين أبعاد القيادة التحويلية وهو ما يتفق مع دراسة (فايزة 2017) الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات ودراسة (زيد 2016) توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي ودراسة (علي 2017) ان جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية علي الأداء الريادي للمنظمة.

العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي:

كشفت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القدرات التعليمية (الالتزام الإداري والتجريب) وأبعاد الأداء الريادي (المؤشر الريادي والفاعلية) وهذه النتائج تتفق مع عدد من الدراسات حيث أشارت دراسة (Chien-Chi Tseng 2013) انه يتمتع رواد الأعمال الذين يتعلمون ويطورون مهاراتهم في الإدارة الذاتية والرصد الذاتي بفرص أكبر لتعزيز المعرفة والخبرات في مجال ريادة الأعمال في عملية تنمية المشاريع وتوصلت نتائج دراسة (داؤود 2016م) الى ان هناك ارتباطا قويا جدا وتأثير للذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء المصرفي ودراسة (الحسناوي 2010م) توصلت الى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين مؤشرات المعرفة الالكترونية وأبعاد الريادة ، اذ يلاحظ ان هناك تأثير لأبعاد الذكاء التنافسي والاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي للمصارف وتشير هذه النتائج الى ان القدرات التعليمية هي تطور لاداء العاملين في جميع المؤسسات وتبني مهاراتهم الذاتية من خلال التدريب المستمر يستطيع العاملين انجاز العمل بطريقة متطورة ومواكبة للتطور العالمي واتباع الاساليب العلمية الحديثة ويكون لديهم قدرات عالية من التفكير والأداء بأنماط وطرق واساليب ابتكارية جديدة في تقديم وانتاج الخدمات ، لذلك القدرات التعليمية لها دور داعم وهام جدا في ضمان ورفع كفاءة الأداء الريادي في المؤسسات الخدمية وينعكس ذلك علي الأداء بشكل عام ، أي ان القدرات التعليمية تطور الإداريين والعاملين على حد سواء داخل المنظمة بما يساهم في رفع الانتاج وتقديم خدمات تواكب التطور.

التوصيات :

استكمالاً لمتطلبات الدراسة ، وفي ضوء ما تم استخلاصه من الأطر النظرية لموضوع أثر العلاقة بين القدرات التعليمية والأداء الريادي من جهة ، وما أظهرته نتائج الدراسة من جهة أخرى ، نستعرض بعض التوصيات المقدمة من أجل تطوير القدرات التعليمية . في البداية نؤكد على أهمية رسم استراتيجية للتعليم الريادي وذلك من خلال إعادة هيكلة وتطوير نظام التعليم، ودراسة الأبعاد والسياسات والتشريعات الخاصة بالتعليم ، والاهتمام أكثر بالتعليم المهني والفني، من خلال اعداد المدربين وتدريبهم وتوفير التمويلات اللازمة والتشجيع على المشاركة المجتمعية والتفاعل أكثر مع التجارب والخبرات الاقليمية والدولية. و حيث أن السياسات والتشريعات تشكل مجالاً مهماً لرسم الأطر العامة التي تساعد على دعم القدرات التعليمية للأداء الريادي في المنظمات، وجب الأخذ بالاعتبار بأهمية وضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل القدرات التعليمية من خلال إدماج التعلم الريادي بكل المستويات التعليمية وتصميم أدوات قياس وتقييم لتعزيز كفايات المتعلم في عدة مجالات، بالإضافة الى أهمية التدريب قبل الالتحاق بمنظومة الكفايات والممارسات الريادية. كما يجب كذلك العمل على توفير مخصصات مالية تشمل الشركاء للمنشآت والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص مع القطاع العام لتدعم تحقيق أهداف التعلم الريادي. وأخيراً لا بد أيضاً من الإشارة إلى أهمية المشاركة المجتمعية الفعالة التي تغرس مفاهيم العمل الريادي وضرورة استخلاص التجارب الدولية ودراسة آليات وكيفية الاستفادة منها وتطبيقها حسب الظروف البيئية والديمقراطية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية بالسودان.

المراجع:

المراجع العربية

- الحسناوي ، صالح محمد مهدي، 2010: أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- حميد، لى ماجد (2019): الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي ، أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- داود، فضيلة سلمان :2011" التنافسية على وفق الحاكمية وريادية المنظمات: دراسة تطبيقية في قطاعي المصارف والاتصالات العاقية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد
- الشميمري احمد 2000 لماذا ريادة الأعمال: دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال.
- السكارنة بلال خلف 2005 "اخلاقيات العمل" الطبعة الثانية' دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان
- العابدي، علي رزاق و الصانع، محمد جبار و الذبحاوي، دجلة جاسم ، (2018) تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 15، العدد 1

المراجع الاجنبية:

- Argyris C. and Schon D. (1996) Organizational Learning Ih Theory Method and Practice Addison-Wesley Publishing Company.
- Calvert G. Mobley S. and Marshall L. (1994) Grasping the learning organization. Training and Development Vol 48 no. O June pp. 39-43.
- DeGeus A.P. (1988) Planning as learning. Harvard Business Review March-April pp. 70-74
- DiBella A. (1995) Developing learning organizations: A Matter of Perspective. Academy of Management Proceedings pp. 287-290.
- Dixon N. (1993) Report to the Conference Board of Canada on Organizational Learning.
- Duncan R. and Weiss A. (1979) Organizational learning: implications for organization design. Research in Organizational Behavior vol. 1 pp. 75-123.
- French W.L. and Bell C.H. (1995) Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement 5th ed. Prentice-Hall Inc.
- Garvin D. (1993) Building a learning organization. Harvard Business Review July-August pp. 78--91.
- Hall D.T. and Fukami C. V. (1979) Organizational design and adult learning. In Research in Organizational Behavior. B. Staw (ed.) JAI Press Inc. pp. 125-107
- Lam Victor M.Y Gary K.K. Poon K.S. Chin (2006) "The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education" Asian Journal on Quality Vol. 7NO1;195.205.
- Rebelo T.M and Gomes A.D (2008) "Organizational learning and the learning organization Reviewing evolution for prospecting the future" The Learning Organization Vol.15: 294-308