

## تأثير التعلم الاستراتيجي في إدارة المشاريع السياحية بتوسيط زيادة الأعمال

الخضراء - دراسة استطلاعية لآراء مديري دوائر أمانة بغداد

أ.د نوافل عبد الرضا علوان جامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

سبا صلاح الدين نوري امانة بغداد / المديرية العامة للعلاقات والاعلام

The impact of strategic learning in tourism project management mediated by green entrepreneurship – A survey study of the opinions of the directors of the departments of the Baghdad Municipality

Dr. Nawfal Abdul Ridha

Mustansiriyah University /College of Tourism Sciences

[nawfalaa@uomustansiriy.edu.iq](mailto:nawfalaa@uomustansiriy.edu.iq)

Saba Salah ALdeen Nori

Municipality of Baghdad/ General Directorate of Relations and Media

[mbm2045@uomustansiriy.edu.iq](mailto:mbm2045@uomustansiriy.edu.iq)

ملخص البحث:

يهدف الباحثان من خلال البحث الحالي الى بيان تأثير التعلم الاستراتيجي وإدارة المشاريع السياحية عن طريق زيادة الاعمال الخضراء في المشاريع السياحية التابعة لأمانة بغداد، وقد تلخصت مشكلة الدراسة الرئيسية بعدة تساؤلات تتمحور حول طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح العلاقة بين المتغيرات عن طريق تحليل آراء مديري امانة بغداد والذي بلغ عددهم (١٨٤) مدير ضمن دوائر بلديات أمانة بغداد، ومن أجل تحقيق الهدف المذكور اعلاه والأجابة عن التساؤلات واختبار صحة الفرضيات، فقد اعتمد الباحثان على ( الاستبانة ) كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، الى جانب استعمال (المقابلة الشخصية) ، لعدد من المديرين في الدوائر المبحوثة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية في البحث، ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحثان في البحث هي تحقيق التعلم الاستراتيجي تأثير إيجابي مباشر في إدارة المشاريع السياحية عن طريق زيادة الاعمال الخضراء .  
الكلمات المفتاحية : التعلم الاستراتيجي، إدارة المشاريع السياحية.

Abstract:

The researchers aim through the current research to demonstrate the impact of strategic learning and tourism project management through green entrepreneurship in tourism projects affiliated with the Baghdad Municipality. The main problem of the study was summarized in several questions centered around the nature of the influential relationship between the studied variables, in addition to clarifying the relationship between the variables by analyzing the opinions of the Baghdad Municipality directors, whose number reached (184) directors within the municipal departments of the Baghdad Municipality. In order to achieve the above-mentioned goal and answer the questions and test the validity of the hypotheses, the researchers relied on (the questionnaire) as a main tool for collecting data and information, in addition to using (personal interviews) for a number of directors in the studied departments. The descriptive analytical approach was adopted as a scientific methodology in the research. One of the most important conclusions that the researchers reached in the research is that strategic learning has a direct positive impact on tourism project management through green entrepreneurship. Keywords: Strategic learning, Tourism Project Management

المقدمة:

أصبح التعلم الاستراتيجي يتيح إحداث تأثير أكبر وتحسين في نتائج المشاريع السياحية، فهو يعمل ببساطة على بناء وتطوير إستراتيجيات لإدارة المشاريع بطرق تواكب التغييرات البيئية، ومن خلال استعمال أبعاد ريادة الأعمال الخضراء والتي ستسهم في الحفاظ على البيئة واستدامتها، وتنمية المجتمع بشكل إيجابي، لذا فمن خلال هذا البحث تم تقديم الدليل على الروابط الوثيقة بين مؤشرات التعلم الاستراتيجي وإدارة المشاريع السياحية وريادة الأعمال الخضراء بالاستناد على الأبحاث والدراسات الحديثة التي أشارت إلى أن التعلم الاستراتيجي وريادة الأعمال الخضراء اذا اجتمعا مع بعض في إدارة المشاريع السياحية سيصبحان عاملاً مهماً لتعزيز الاستدامة في المشاريع السياحية، ولا سيما في نشاط ريادة الأعمال المبتكرة والقائمة على استكشاف واستثمار الفرص والتكيف مع التغييرات البيئية، وسنتناول في مبحثنا هذا ومن خلال التساؤلات ما هو تأثير التعلم الاستراتيجي وريادة الأعمال الخضراء في إدارة المشاريع السياحية التابعة لأمانة بغداد؟ وماذا لو اعتمدت أمانة بغداد مدخل ريادة الأعمال الخضراء في أعمالها، فهل يوجد لها تأثير على المشاريع السياحية؟ وسنحاول عن طريق الدراسة الإجابة على هذه التساؤلات والوصول الى اقتراحات لتحسين فاعلية التعلم الاستراتيجي وريادة الأعمال الخضراء في إدارة المشاريع السياحية.

## أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

١. الاسهام في تطوير القاعدة المعرفية للموارد البشرية في دوائر امانة بغداد عن طريق اقتراح إطار متكامل لفهم التعلم في عملية صنع الإستراتيجية واستكشاف الفرص.

٢. تسليط الضوء على التعلم الاستراتيجي وتوجيه الأنظار للمجتمع المبحوث بأهمية تشكيل الإستراتيجية بطرق مبتكرة، ومرنه لتتكيف مع الديناميكيات البيئية المتغيرة باستمرار.

٣. لقاء الضوء وتقديم رؤى فكرية لريادة الأعمال الخضراء من أجل إدارة المشاريع السياحية، وبما يتضمنه الجانب النظري من خلاصة لأفكار الباحثين والكتاب وأسهمهم في مجال تحديد العلاقة بين متغيرات البحث.

## اهداف البحث:

- ١.دراسة الاستراتيجيات الخاصة بأمانة بغداد وبيان مدى تضمينها استراتيجيات التعلم الاستراتيجي في إدارة المشاريع السياحية.
- ٢.التعرف على مدى وجود اليات للتعلم الاستراتيجي في دوائر امانة بغداد، وامكانية وبناء أداة قياس لتقييم دور الموارد البشرية في تطبيق هذه الاليات.
- ٣.تحديد التحديات التي تواجه ممارسات إدارة المشاريع السياحية في امانة بغداد، والإجراءات التي تتبعها لمواجهةها.
- ٤.التعرف على واقع ريادة الأعمال الخضراء والتعرف على مدى تنفيذها في إدارة المشاريع السياحية التابعة لأمانة بغداد.

## مشكلة البحث:

بالرغم من اكتساب التعلم الاستراتيجي في إدارة المشاريع عناية كبيرة في السنوات الأخيرة، من خلال العمل على توفير فرص واعدة لتعزيز أداء المشاريع على نحو عام والمشاريع السياحية على نحو خاص، وعلى الرغم من أهمية الفوائد التي بالإمكان أن يفرضها في إدارة المشاريع السياحية، الا انه لا تزال هناك فجوة كبيرة فيما يتعلق بتطبيقه من قبل الموارد البشرية العاملة في امانة بغداد، كما ان ريادة الأعمال الخضراء التي ينظر اليها كحل يسهم على نحو إيجابي في تطوير المشاريع السياحية وفقاً للمنظور الأخضر، كذلك لم تتال العناية الكافية من قبل امانة بغداد في إدارة المشاريع السياحية، لذا وفي ضوء ما تقدم فإننا وعن طريق هذا البحث نحاول الإجابة على التساؤل الآتي: ما تأثير التعلم الاستراتيجي وريادة الأعمال الخضراء في إدارة المشاريع السياحية في مدينة بغداد؟ ولكي يتم الإجابة على هذا التساؤل فلا بد لنا من ايضاح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١/ ما المكونات التي تعكس التعلم الاستراتيجي وريادة الأعمال الخضراء وكيف يمكن قياسهما؟
- ٢/ ما تأثير التعلم الاستراتيجي في إدارة المشاريع السياحية في مدينة بغداد؟
- ٣/ كيف تؤدي ريادة الأعمال الخضراء دورها في تعاضم تأثير التعلم الاستراتيجي في إدارة المشاريع السياحية؟

## منهج البحث:

تضمن البحث تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال استطلاع آراء مديري دوائر امانة بغداد.

## فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعة (الاستكشاف، الاستثمار، التكيف) في ادارة المشاريع السياحية وابعاده (نطاق المشروع، الجدول الزمني للمشروع، تكاليف المشروع، جودة المشروع، موارد المشروع، مخاطر المشروع).الفرضية الرئيسية

الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لأبعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعة (الاستكشاف، الاستثمار، التكيف) في ريادة الاعمال الخضراء وابعادها (التكنولوجيا، التنافسية، الابتكار) الفرضية الرئيسية الثالثة: (يؤثر التعلم الاستراتيجي بشكل مجتمعة في ادارة المشاريع السياحية بتوسيط ريادة الاعمال الخضراء تائثيرا معنويا)

## مجتمع الدراسة:

أختار الباحثان المشاريع السياحية التابعة لأمانة بغداد في مدينة بغداد من أجل تطبيق الجانب العلمي من البحث، أذ تضمن مجتمع البحث مديري الدوائر التابعة لأمانة بغداد.

## خطة البحث:

وشملت المقدمة، أهمية الموضوع، اهداف البحث، مشكلة البحث، منهج البحث، فرضيات البحث، مجتمع الدراسة، والمبحث الأول تضمن: المطلب الأول مفهوم التعلم الاستراتيجي، المطلب الثاني ابعاد التعلم الاستراتيجي، المطلب الثالث مفهوم إدارة المشاريع السياحية، المطلب الرابع ابعاد المشاريع السياحية، المطلب الخامس مفهوم ريادة الاعمال الخضراء، المطلب السادس ابعاد ريادة الاعمال الخضراء. المبحث الثاني: المطلب الاول قياس الصدق باستعمال معامل الثبات، المطلب الثاني اختبار علاقات التأثير والتحقق من فرضيات البحث، المطلب الثالث علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث. النتائج. التوصيات. المصادر.

## المبحث الأول (الإطار النظري لمتغيرات البحث)

### المطلب الأول: مفهوم التعلم الاستراتيجي:

التعلم الاستراتيجي مفهوم حديث العهد ظهر نهاية القرن العشرين ، وكان اول من صاغ هذا المفهوم الخبير الإستراتيجي (Mintzberg, 1987) الذي اكد ان التعلم ظهر مع ظهور مفهوم الاستراتيجية، لإضفاء الطابع الرسمي لها ، ثم طوره لاحقاً (Kuwada 1998) كمقارنة بالفكرة التقليدية للتعلم التنظيمي، والذي يُنظر إليه على أنه شيء يتم نشره في خدمة الاستراتيجيات الحالية، اذ يتعلم العمال المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية المقصودة ، ثم فيما بعد تم تطويره من قبل (Pietersen, 2002)) الذي أشار ان التعلم الاستراتيجي يتطور مع عملية تطوير الإستراتيجية، لإعادة ابتكار الاستراتيجية وتجديدها، مما يسمح بالتجديد المستمر للمعرفة الاستراتيجية في ظل التغيير المستمر MOON (2013:3))، ويُعد مفهوم التعلم الاستراتيجي متعدد الأبعاد ومتعدد المعاني ومعقد، فقد تم تقديم تعريفات متعددة له من قبل عدد من الكتاب والباحثين، فعندما نتحدث عن استراتيجيات التعلم أو التعلم الاستراتيجي، نحن نتحدث عن الإرادة، والوعي بالاهداف، والتحكم في النشاط المعرفي، وتقييم المسارات البديلة، واتخاذ القرار المتكيف مع الظروف، مما يسمح بتعبئة المهارات اللازمة لتعلم ناجح في بيئة معينة (Aldahhan, et al, 2018:169). وقد أشار (Lyytinen, 2021:12-13) ان التعلم الاستراتيجي هو "عملية تحدث بمرور الوقت ونتيجة لذلك تعمل المنظمة على تحسين نفسها، عن طريق اكتساب المعرفة والتدريب، والخبرة لاستعمالها في خلق المعرفة، ونقل تلك المعرفة داخل المنظمة". فيما أشار كلاً من (Mwangi & Kaluyu, 2022:80) انه "مورد تشغيلي هام لأنه يمكن المنظمات من الحفاظ على الميزة التنافسية عن طريق التحسين المستمر لقدرتها على معالجة المعرفة بالسوق قبل منافسيها"، فيما اكدوا (Edwards ,et al, 2023:2) ان التعلم الاستراتيجي يمثل " الإرادة والمهارة والقدرة على التنظيم الذاتي للأفراد، لاستكشاف استراتيجيات التعلم المختلفة بما في ذلك الاستراتيجيات المعرفية والسلوكية". وفي ضوء ما تقدم فبالامكان الإشارة الى ان التعلم الاستراتيجي " عملية تتمكن المنظمة عن طريقها من استكشاف الفرص في البيئة الخارجية، واستثمار الفرص الحالية ، فضلاً عن التكيف مع التغييرات البيئة، و مواكبتها عن طريق تغيير وتطوير استراتيجياتها ، مما يسمح لها بالانفصال عن مسارها الاستراتيجي الحالي".

المطلب الثاني: استراتيجيات التعلم الاستراتيجي:

1- استراتيجيات الاستكشاف: ان المنظمات تحتاج إلى تقديم الاستكشاف حتى تتمكن من الابتعاد عن الظروف التنافسية الحالية وإيجاد قطاعات سوقية متميزة في الأسواق الناشئة للنمو والبقاء، ولغرض تطوير الميزة التنافسية تعمل المنظمات على استعمال الموارد الأكثر كفاءة، لاستكشاف الفرص وخلق ابتكارات جذرية، سواء من الناحية التكنولوجية أو من حيث العمليات القائمة (IONTA, 2022:34)، كما ان استراتيجيات الاستكشاف تتضمن استعمال المعرفة والمهارات الحالية الموجهة لتطوير منتجات فريدة من نوعها من أجل مواكبة البيئات المتغيرة، حيث تسعى المنظمات الى استكشاف فرص واعتماد استراتيجيات مبتكرة محفوفة بالمخاط، لتتمكن من السيطرة على الأسواق المستقبلية المرتبطة بالابتكارات الجذرية (Moreira, 2022:5))، فالاستكشاف يساعد المنظمات على البقاء في طليعة اتجاهات السوق المتغيرة (Annamalah, et al, 2023:9). وفي

ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان الاستكشاف الاستراتيجي يمثل " التحول بعيداً عن قاعدة المعرفة والمهارات الحالية التي تمتلكها المنظمة، والبحث عن تحولات تكون مرتبطة بالمهارات والتقنيات والخبرات الجديدة، لخلق مسار جديد فهو يمثل تحولات استراتيجية جذرية او متقطعة ".  
2- استراتيجية الاستثمار: ان الاستثمار يتطلب البحث عن معارف ومهارات جديدة، لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية، والتي ترتبط عادةً بالأسواق التي تتواجد فيها المنظمة بالفعل (IONTA,2022:34)، وتستعمل قدرات الاستثمار لتحسين المستمر للموارد والعمليات الحالية للمنظمة، فضلاً عن ذلك تتميز قدرات الاستثمار بالسلوك التدريجي الروتيني القائم على التوجه المنضبط لحل المشكلات الذي يسعى إلى زيادة الكفاءة (Moreira,2022:5)). فالاستثمار مهم لتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل (Thomas,2023:11)، ويتضمن الاستثمار مخاطر عدة يجب مراعاتها، لذا يجب دراسة القرارات الاستثمارية جيداً، أولاً دراسة موضوعية حول الوقت المناسب للاستثمار ونتائجه المحتملة والعائد والارباح المتوقعة، وثانياً دراسة بيئية داخلية وخارجية ولمعرفة ماهي نقاط الضعف والتهديدات المتوقعة (Rietveld,et al,2023:47). وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى الاستثمار الاستراتيجي يمثل " العمل على استثمار القدرات والكفاءات والموارد والمعرفة الموجودة في المنظمات وتوظيفها لاقتناص وإستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية استجابة لأحتياجات الزبائن الحالية ومواكبة التغييرات الحاصلة والتغلب على المنافسة الشديدة".

3- استراتيجية التكيف: يُعد التكيف الاستراتيجي عاملاً حيوياً لأجراء التغييرات اللازمة عندما تكون بيئة العمل مضطربة وتواجه المنظمات تحديات، إذ ويمكن المنظمة من التطور، ومواجهة هذه التحديات، لذا يجب على أعضاء المنظمة أن يفهموا التطورات البيئية التي تطرأ على المنظمة، لأحداث التغيير، عن طريق خلق فهم للبيئة الداخلية والخارجية هو تعتبر هذه المرحلة حاسمة لوضع خطة معقولة للتغيير (Kujala,2022:15)، فإن التكيف هو عملية صنع قرار مقصودة يقوم بها أعضاء المنظمة لتقليل الفجوة بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية والمؤسسية (Arunga,2023:389)، كما ان التغييرات الأخيرة في البيئة وتحول اغلب الاعمال الى رقمية، وكضرورة استراتيجية، أصبح يتطلب التحول الى الاعمال الرقمية، والتركيز على تكييف الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة والتحول على نحو فعال (Cosa,2023:250)، فالتغيير الحالي والمستمر الناتج عن تقدم تكنولوجيا المعلومات، يتطلب تكييف استراتيجيات المنظمة بصورة مفيدة وضرورية للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل للتكيف مع الاتجاهات الجديدة (Ketemaw & Amente, 2023:3)، ويجب أن تتمتع المنظمات اليوم بعقلية إيجابية تجاه الابتكار المستمر إذا كانت تريد أن تزدهر في عالم من التغيير الخطر والمنافسة المتزايدة (Audretsch,et al,2024:1634). وفي ضوء ما تقدم فبالإمكان الإشارة الى ان التكيف يمثل " استراتيجيات ومنهجيات وتقنيات مختلفة تستعملها المنظمات لتوقع التغييرات في البيئة الخارجية والاستجابة لها والتكيف معها " .

### المطلب الثالث: مفهوم إدارة المشاريع السياحية :

لقد تم الاعتراف بمفهوم إدارة المشاريع وتأثيره على نتائج المشروع من قبل مديري المشاريع والمنظمات في السنوات الأخيرة (Badewi,2016:763)، وقد تم اصدار دليل (PMBOK) لإدارة المشاريع الذي حدد عشرة مجالات معرفية في إدارة المشاريع، وهي (التكامل، النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، المخاطر، الموارد البشرية، الاتصالات، المشتريات، وإدارة أصحاب المصلحة)، إذ يشمل كل مجال ممارسات عدة (PMI,2017:63)، ان إدارة المشاريع يتضمن العديد من الجوانب المتعلقة بكيفية تنظيم عمل كل مشروع، وكيفية تقسيمه إلى أدوار ومسؤوليات توزع كمهام على فريق المشروع، وتحدد دور وموقف مدير المشروع (Destouni, 2018,24)، وقد أسهمت العديد من الأطر والمفاهيم النظرية التي تم وضعها في مجال إدارة المشاريع على نحو كبير في معرفتنا واستعمالنا لمصطلح إدارة المشاريع ، وتُعد الهيئة المعرفية لإدارة المشاريع (PMBOK)، PRINCE2، Agile من بين الأساليب الأكثر شهرة ، وأن أحد أشهر الأطر والمعايير العالمية لإدارة المشاريع هو دليل (PMBOK)، الذي أنشأه معهد إدارة المشاريع (PMI) ، فهو يحدد الإجراءات والمجالات المعرفية وأفضل الممارسات والمعلومات الضرورية لإدارة المشاريع الناجحة ويقدم مجموعة من المصطلحات والمبادئ المشتركة لإدارة المشروع ( Mavi et al.,2021:1932)، وقد أشار (WONDIMU,2023:10) الى ان إدارة المشاريع هي " علم يطبق المعرفة والمهارات والتقنيات المختلفة على المشروع لتحقيق الأهداف المطلوبة مع الأخذ في الاعتبار السياقات والثقافات المختلفة لكل مشروع". فيما أوضح (Mbulaheni & Shipalana,2024:83) انه يمثل " عملية تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والعمليات الخاصة بالمشروع على المهام المحددة للمشروع لتحقيق أهداف المشروع". اما (Hasmukh,2024:6) انه إدارة المشاريع السياحية تتضمن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على نشاطات المشروع لتلبية متطلبات المشروع، مع التركيز على خمس مراحل وهي (البدء، التخطيط، التنفيذ، الرصد والتحكم، والإغلاق) وفي ضوء ما تقدم بالإمكان ان نوضح ان إدارة المشاريع السياحية، تتضمن قيام المنظمات بالتخطيط ووضع الاستراتيجيات لدراسة المشاريع السياحية التي تعتمز تنفيذها، وتنظيم وتنفيذ المهام اللازمة لتحويل فكرة المشروع السياحي الى مشروع سياحي ناجح، وتطبيق

المعرفة والمهارات التي يمتلكها الافراد العاملين لتنفيذ المشروع السياحي وفق ما خطط له، كما ان ادارة المشاريع السياحية تتضمن اختيار اشخاص محترفين يعملون على تحديد الجداول الزمنية المطلوبة لتنفيذ المشروع، فضلاً عن تحديد التكاليف والموارد التي يتطلبها المشروع، وايضاً مواجهة المخاطر والتغيرات البيئية، لذا يمكن تقديم تعريف شامل لإدارة المشاريع السياحية بأنها : " عملية تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات على نشاطات المشروع السياحي لتلبية متطلبات المشروع وضمان النجاح وتحقيق الأهداف وتعزيز أداء المنظمة " .

المطلب الرابع: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع السياحية:

1- إدارة نطاق المشروع: يُعد أحد المجالات المعرفية في إدارة المشروع، إذ لا وجود لمشروع بدون نطاق، لأنه يمثل أساس المشروع وفكرته ومنطقة الذي يبني عليه، وكون أن الخطأ في إدارة نطاق المشروع يكون مكلف ويؤثر على المجالات المعرفية الأخرى، لذا فنطاق المشروع هو المرتكز الاساس الذي تُبنى عليه إدارة الوقت وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر، فضلاً عن مكونات المشروع (المحميد، ٢٠١٧:٥٦)، كما ان لإدارة نطاق المشروع استراتيجية بالغة الأهمية لضمان نجاح المشروع، إذ يعمل على التخطيط لعمليات المشروع (Naeem et al,2018:90)، واتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات المصنفة على نطاق واسع على أنها تمثيل للمشروع وجدولته وتخصيص الموارد وتحليل المخاطر ( Pellerin & Perrier,2019:2163). وفي ضوء ما تقدم بالإمكان الإشارة الى ان إدارة نطاق المشروع السياحي تمثل " مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع ورسمه بدقة، وتمكن مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص القدر المناسب من العمل اللازم لإكمال المشروع بنجاح " .

2- إدارة الجدول الزمني: وتتمثل بمجموعة من النشاطات المترابطة والمحددة بموعد بدء وانتهاء المشروع، وأن الاخلال في هذه المواعيد قد يؤدي إلى تغييرات في مواعيد الإنجاز وبالتالي اختلال في المشروع بأكمله (المحميد، ٢٠١٧:٧١)، فبدون إدارة الوقت يمكن أن يكون هناك العديد من المشاكل في المشروع، فالمشروع الناجح هو الذي يتم تنفيذه في الوقت المحدد، ويبقى ضمن الميزانية ويحقق الهدف المطلوب (Grit, 2018:25)، كما ان إدارة وقت المشروع أمر بالغ الأهمية ويتكون من العمليات والنشاطات المطلوبة لإنجازه ضمن الإطار الزمني، ويتضمن جداول التخطيط والعمليات لوضع السياسات، وإجراءات توثيق التخطيط والتطوير والتنفيذ والرقابة الجدول الزمني للمشروع (Alotaibi, 2019:28). وفي ضوء ما تقدم فبالإمكان الإشارة الى ان إدارة الجدول الزمني للمشروع السياحي تمثل " عملية تحديد مهام المشروع ومدتها وتبعياتها والموارد المخصصة لها من أجل إكمال المشروع في إطار زمني محدد " .

3- إدارة تكاليف المشروع: تتضمن إدارة تكاليف المشروع مراحل عدة يمكن إنجاز المشروع من خلالها ضمن الميزانية المخططة والمعتمدة للمشروع (Schwalbe,2015:165)، وقد حدد الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK) هذه المراحل كالآتي (PMBOK,2017:247):-

تخطيط إدارة التكاليف: تحدد هذه العملية كيفية تقدير تكاليف المشروع وميزانياتها وإدارتها ومراقبتها والتحكم فيها، وتوفر هذه العملية في المقام الأول التوجيه والإرشاد حول كيفية إدارة تكاليف المشروع طوال المدة الزمنية للمشروع. - تقدير التكاليف: نظراً لصعوبة تقدير تكلفة المشروع وإكماله على نحو صحيح منذ البداية، لذا تلجئ المنظمات الى اتباع طرق عدة لتقدير التكاليف على نحو يوفر قيمة استراتيجية للمنظمة. - تحديد الميزانية: تتضمن تجميع التكاليف المقدرة لنشاطات المشروع الفردية أو الكلية، لتحديد خط الأساس الذي سيعتمد لتحديد التكلفة. - التحكم في التكاليف: وتتمثل بعملية مراقبة حالة المشروع لتحديث تكاليف المشروع وإدارة التغييرات على الخط الأساس للتكلفة، تتضمن هذه العملية الحفاظ على خط الأساس للتكلفة طوال المدة الزمنية للمشروع. وفي ضوء ما تقدم بالإمكان الإشارة الى ان إدارة تكاليف المشروع السياحي تمثل " عملية تقدير تكاليف المشروع وإعداد الميزانية لها والتحكم فيها، وحسب متطلبات المشروع وحسب الخطة الموضوعية لتنفيذه " .

4- إدارة جودة المشروع: هي العملية التي يتم فيها إنشاء الخطة الخاصة بالجودة، والتي يوثق فيها متطلبات الجودة ومعاييرها فضلاً عن كيفية مطابقة تلك المتطلبات والمعايير (المحميد، ٢٠١٧:١٠٤). وأشار (PMBOK, 2017) الى العمليات التي تتضمنها إدارة جودة المشاريع وكالاتي (PMBOK, 2017:284):-

تخطيط إدارة الجودة: هي عملية تحديد معايير الجودة للمشروع ومخرجاته، وتوثيق كيفية تمكن المشروع من إثبات الوفاء بمتطلبات الجودة، توفر هذه العملية التوجيه والإرشاد حول كيفية إدارة الجودة والتحقق منها طوال مدة المشروع. - إدارة الجودة: هي عملية ترجمة خطة إدارة الجودة إلى نشاطات جودة قابلة للتنفيذ تتضمن سياسات الجودة الخاصة بالمنظمة في المشروع مما يعني تنفيذ خطة الجودة. - مراقبة الجودة: تتضمن هذه المرحلة مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ نشاطات إدارة الجودة لتقييم الأداء وضمان اكتمال مخرجات المشروع وصحتها وتلبية المواصفات المحددة مسبقاً وتوقعات الزبائن، والغرض الأساس من هذه العملية هو التحقق من أن جميع مخرجات المشروع والعمل تلي المتطلبات المحددة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين للقبول النهائي. وفي ضوء ما تقدم الإشارة الى ان إدارة جودة المشاريع السياحية تمثل " عملية الاخذ بالاعتبار كيفية سير عمليات المشروع وفق متطلبات ومعايير الجودة للخروج بمخرجات عالية الأداء " .

5 - إدارة موارد المشروع: تتكون إدارة موارد المشروع من عمليات عدة، مثل تنظيم وإدارة وقيادة فريق المشروع، ويتألف من فريق المشروع من الأفراد الذين تم تعيينهم وتوزيعهم حسب المهام والمسؤوليات لإكمال المشروع، ويتطلب ان يتمتع أعضاء فريق المشروع بمختلف أنواع المهارات والمعرفة التي وتمكنهم من إنجاز المهام والنشاطات الموكلة إليهم (Alotaibi, 2019:30)، وهناك اختلاف فيما بين المهارات والكفاءات اللازمة لمدير المشروع لإدارة موارد (فريق) المشروع والموارد المادية، إذ تشمل الموارد المادية المعدات والمواد والمرافق والبنى الأساسية، بينما تشير موارد الفريق أو الأفراد إلى الموارد البشرية (Atkins, 2019:29)، ويتحمل مدير المشروع مسؤولية تعيين الأفراد في المشاريع وفقاً لملف المهارات والكفاءة لكل شخص فضلاً عن خطته المهنية والوظيفية، وبمجرد تعيين فرد ما في المشروع يصبح من مسؤولية مدير المشروع بعد ذلك تعيين الأفراد وفقاً لملف مهارات وكفاءات هذا الفرد وخطته المهنية (Wyssocki, 2019:120). وفي ضوء ما تقدم بالإمكان الإشارة الى ان إدارة موارد المشروع السياحي تتضمن " كافة العمليات الضرورية لتحديد الموارد اللازمة لإتمام المشروع بنجاح، وضمان توفر الموارد المناسبة لمدير المشروع وفريق المشروع بأكمله في الوقت والمكان المناسبين".

6 - إدارة مخاطر المشروع: إدارة مخاطر المشروع تشمل الفرص والتهديدات وتغطي كافة عمليات التخطيط والإدارة لها، فضلاً عن تحديدها وتحليلها، ووضع الخطط لمواجهتها والتحكم بها، والهدف الرئيس منها زيادة التنبؤ بالفرص والاحداث الإيجابية وتقليل اثر التهديدات التي يمكن أن يواجهها المشروع (المحيميد، ٢٠١٧ : ١٣٨)، فعادة ما تنشأ أحداث غريبة أثناء تنفيذ المشروع بسبب أصحاب المصلحة المعقدين والمختلفين، مما يؤدي إلى ظهور المخاطر أثناء مرحلة تنفيذ المشروع، مما تتطلب التخفيف والحد من هذه المخاطر (Cole, 2017) (٦٢٣)، وتشكل هذه المخاطر جزءاً من كل نشاط في المشروع، لذا يجب ان يتمثل هدف المنظمة في الحد من هذه المخاطر إلى مستويات يمكن التحكم فيها ( Bao et al., 2018:5). وبناء لما تقدم أعلاه بالإمكان الإشارة الى ان إدارة مخاطر المشاريع السياحية " تتضمن احتمالية مواجهة أحداث معينة تؤثر سلباً على انجاز المشروع، مما يتطلب التعرف الاستباقي على هذه المخاطر والاستجابة الصحيحة لها".

#### المطلب الخامس: مفهوم ريادة الأعمال الخضراء:

على الرغم من النمو السريع الملحوظ في المجال العام للدراسات في مجال ريادة الأعمال، إلا أن ريادة الأعمال الخضراء، كمجال للدراسة لا تزال حديثة، فقد لاحظ كل من (Pachecho et al, 2010) أن هناك بعض القضايا المفاهيمية عبر الطرق من المجالات ذات الصلة مثل اقتصاديات الأعمال وريادة الأعمال والتمويل والمحاسبة، والتي لم يتم حلها بعد. كما وافترض كل من (O'Neill & Gibbs, 2016) أن رواد الأعمال يواجهون معضلة في تحديد المشاريع التي تشكل ريادة الأعمال الخضراء (Muo & Azeez, 2019:19)، وظهرت أولى المحاولات الهادفة إلى إيجاد تعريف معمم لريادة الأعمال الخضراء في حوالي التسعينيات من القرن الماضي، فقد ذكر (Gustav Berle, 1991) مصطلح "ريادة الأعمال الخضراء" لأول مرة في كتابه "The Green Entrepreneur" وعرفها بأنها "فرص الأعمال التي تتخذ البيئة وترجع الاموال" Richard (et al, 2021:81)، فيما أشار (Savastano و زملاؤه) ان ريادة الاعمال الخضراء بانها تتضمن " صنفين، الأول هي المنظمات التي تعمل تطبيق ممارسات الإدارة البيئية وايجاد ممارسات إدارة بيئية أكثر نظافة، والثاني هي بدء اعمال تجارية حديثة صديقة للبيئة واعتماد عمليات انتاج تحافظ على الموارد الطبيعية (Savastano et al, 2022:3). وفي ضوء ما تقدم يمكن ان نبين ان ريادة الاعمال الخضراء تتضمن عملية الجمع ما بين التقدم التكنولوجي والتوجه للربح لتخفيف الأثار البيئية للنشاطات البشرية على البيئة الطبيعية، مثل تدهور التربة، والتغير المناخي، والخسائر المتعلقة بالتنوع البيولوجي، لذا يمكن تعريفها بأنها " الاستراتيجية التي من خلالها تمارس المنظمات السياحية ممارسات صديقة للبيئة لتمييز في خدماتها ومنتجاتها، وابتكار عمليات ذات ممارسات خضراء تحافظ على البيئة الطبيعية والمناخ".

#### المطلب السادس: ابعاد ريادة الأعمال الخضراء:

1 - التكنولوجيا: إن التطور التكنولوجي و ازدياد المعرفة و انتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي أسهم في ازدياد دور الأفكار الإبداعية و الريادية ؛ لذا استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيرا من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها و إنتاجيتها (دراس وعفيفي، ٢٠١٦٣٤:٢)، ولفهم مقدار التغيير الذي أحدثته الرقمنة في ريادة الأعمال التكنولوجية، اقترح (Clark, 2017:253) ( Clark, 2017:253) فحص الموضوع من ثلاث زوايا مختلفة عن طريق ( الفرص التكنولوجية الأساسية، وعملية ريادة الأعمال، واكتساب الموارد )، وسلط الضوء على العلاقة بين رواد الأعمال والفرص، مشيراً إلى أن نوع وطبيعة الفرص التكنولوجية يمكن أن يكونا عاملين حاسمين في تنشيط عملية ريادة الأعمال وبالمثل فإن نشاطات ريادة الأعمال تؤثر على البقاء واحتمالية نمو المنظمات، فأن محور دراسة ريادة الأعمال هو تركيزها على خلق واكتشاف فرص جديدة، لذا تعد التكنولوجيا أحد اهم وسائل التي عن طريقها تعمل المنظمات الرائدة على التركيز على كيفية تعزيز الفرص عن طريق الابتكارات في كافة المجالات كالعلوم والهندسة ..

الخ ( Savastano et al, 2022:6) وفي ضوء ما تقدم بالإمكان الإشارة الى ان التكنولوجيا تتضمن " كافة انواع الاستكشافات والمنتجات والاختراعات الحديثة وكذلك كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يتم استعمالها في جمع المعلومات والبيانات ، تحليلها، تنظيمها، تخزينها، واسترجاعها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتاحة ، بما يسهم في تطوير عمل المنظمة".

2- التنافسية: اصبح المنظمات تركز على إدارة وتنمية الاقتصاد العالمي معتمدة على مقياس التنافسية عالية المستوى، كما أن ديناميكيات زيادة الأعمال تزداد مع زيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي، وأن جودة المنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي لما لها من تأثير على قرارات الاستثمار وتنظيم الإنتاج. وفقاً لـ (Sautet, 2005) فقد اوضح أن المنظمات تصبح اكثر حيوية لتوسيع نشاط ريادة الأعمال بسبب زيادة التنافسية في ما بينها بما يحفزها على الاستمرار والتقدم واستغلال الفرص لتكون منظمة ريادية (Khyareh) & (Rostami, 2018:815)، وفقد عرفها (IMD) معهد التطوير الإداري بأنها " مجال من مجالات اقتصاد المعرفة الذي يعمل على تحليل العوامل والسياسات التي شكلت قدرة الدول على إنشاء البيئة والحفاظ عليها من خلال خلق قيمة أكبر لها لضمان النجاح ". كما تعتقد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (١٩٩٦) أن القدرة التنافسية هي "مستوى من إنتاج السلع والخدمات في بلد يمكنه في ظروف السوق الحرة استيعاب الطلب على الأسواق العالمية وتلبية مستويات الطلب المختلفة ، وفي الوقت نفسه سيزداد الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل " ( البرزنجي ، ١٩ : ٢٠١٩). وفي ضوء ما تقدم بالإمكان الإشارة الى ان التنافسية تتمثل بانها " قدرة المنظمة في تكوين ميزة تنافسية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى وعن طريقها تستطيع المحافظة على موقعها وتعزيز مكانتها".

3- الابتكار: أصبح ينظر الى الابتكار أنه المنشئ للثروة والمانح للمنظمة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وأفضل من منافسيها، فالإبتكار هو " كل من العملية والنتيجة " (Rowely et al, 2011:73) . وأشار ( Laban & Deya, 2019:٥) الى أن نظرية أنتشار الإبتكار هي كيف تكتسب فكرة أو منتج ما ، بمرور الوقت ، وينتشر عن طريق مجموعة الأفراد أو نظام اجتماعي معين. وعن طريق الإبتكار يتبنى الناس المنتج أو السلوك أو الفكرة الجديدة، فيما أظهر ( Striteska & Prokop, 2020:2) أن جوهر النجاح في المنظمات هو الإبتكار نفسه ، الذي يجب أن يتم تطويره من طريق ثقافة المنظمة، فالإبتكار يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية (النظام البيئي)، ويجب أن يكون الإبتكار أساساً لنشاط الأفراد العاملين؛ لغرض تحقيق النشاطات المبتكرة في المنظمة و أهدافها الاستراتيجية على نحو اسرع من منافسيها. ومما تقدم فبالإمكان الإشارة الى ان الإبتكار " هو عملية التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة فهو عملية تبدأ بمرحلة اختراع وتنتهي بمرحلة إنتشار، فهو عملية تغيير وتتطور تدريجي".

## المبحث الثاني ( الإطار العملي للبحث)

### المطلب الأول: قياس الصدق باستعمال معامل الثبات:

اعتمدت الباحثان الأسلوب الاحصائي (الفا كرونباخ) لمعرفة مقدار الاتساق الداخلي للمتغيرات البحث، ومعرفة مدى ارتباط العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة، فضلاً عن الدرجة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها عند إعادة استعمالها لمرات متعددة ويمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الثقة، ولكي تكون فقرات الاستبانة متسقة يجب ان لا يقل معامل الفا كرونباخ عن ٠.٧ ( Nunnaly & Bernstein, 1994)، جدول (١) يوضح نتائج معامل الثبات (٠.٩٣٦، ٠.٩٦٧، ٠.٩٤٢) لكل محور من محاور الاستبانة (التعلم الاستراتيجي، ادارة المشاريع السياحية، ريادة الاعمال الخضراء) على التوالي في حين ان معامل الثبات الكلي للاستبانة وعبر (٤٨) فقرة (٠.٩٧٥) مرتفع جدا وهذا يدل على ان الاستبانان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. ولمعرفة مدى ترابط جزئي الاستبانة، اعتمدت الباحثة طريقة التجزئة النصفية، حيث تم تقسيم الاستبانة الى نصفين. خصص الجزء الاول للفقرات الفردية واحتوى على (٢٤) فقرة بمعامل ثبات (٠.٩٤٥) في حين كان الجزء الثاني مخصص للفقرات الزوجية والبالغ عددها (٢٤) فقرة ومعامل ثباتها (٠.٩٥٦) ليكون معامل ثبات جزئي الاستبانة (٠.٩٧٢) مرتفع جدا، فضلاً عن معامل سبيرمان براون (٠.٩٨٦)، ومعامل كوتمان للتجزئة النصفية (٠.٩٨٤٠). جدول (١): ثبات مقياس الدراسة بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	عدد العوامل	عدد الفقرات	معامل الثبات
التعلم الاستراتيجي	١٢	٣	٠,٩٣٦
ادارة المشاريع السياحية	٢٤	٦	٠,٩٦٧
ريادة الاعمال الخضراء	١٢	٣	٠,٩٤٢
الثبات الكلي للاستبانة	48	12	٠,٩٧٥
ثبات الفقرات الفردية	٠,٩٤٥	24 فقرة	
ثبات الفقرات الزوجية	٠,٩٥٦	24 فقرة	

معامل ارتباط نصفي الاستبانة	٠,٩٧٢
معامل سبيرمان براون	٠,٩٨٦
معامل جوتمان	٠,٩٨٤

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

### المطلب الثاني: اختبار علاقات التأثير والتحقق من فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات التأثير الرئيسية والتي حُددت في منهجية البحث، قامت الباحثة باختبار تأثير المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة) في المتغير المعتمد (ادارة المشاريع السياحية بشكل اجمالي وأبعاده بشكل منفصل)، ومن ثم اللجوء إلى اختبار تأثير (المتغير المستقل بشكل مجتمع) في المتغير الوسيط (ريادة الاعمال الخضراء اجمالاً وابعاده بشكل منفصل)، وبحسب معامل التحديد والتأثير وقبولهما وصولاً الى تحديد معادلة الانحدار الخطي المتعدد التالية:

$$A + \beta_1 (xi)1 + \dots + U = Y$$

1 - اختبار تأثير التعلم الاستراتيجي في ادارة المشاريع السياحية: تنص الفرضية الرئيسية الاولى للبحث على انه (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعة في ادارة المشاريع السياحية وابعاده)، وللتحقق من صحة الفرضية، تم تنفيذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Backward) عبر مستوى المعنوية والذي قيمته (٠.٠٥) وقيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية (١.٩٨٢) عند درجة حرية (١٨٣) وقيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية (٣.٠٤٧٦)، للفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:

(١-١) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: من نتائج الجدول (2) تبين وجود انموذج للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (٢٤٧.٧٢٦) عند درجات الحرية (183، 180.3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.805)، ومعامل تفسير معدل (0.802)، اذ تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٨٠.٢%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة المشاريع السياحية، فيما عزيت النسبة (١٩.٨%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، اذ لاحظ الباحث الدور الكبير للتعلم الاستراتيجي في تحسين ادارة المشاريع السياحية، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر ابعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعة في ادارة المشاريع السياحية تأثيراً معنوياً). كما تبين من نتائج الجدول (2) ان مديري الدوائر التابعة لامانة بغداد تمكنوا من توظيف بعد الاستكشاف للتأثير في ادارة المشاريع السياحية، فكانت قيمة الميل الحدي (0.٢٧٣) وقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٤.٩٩٣)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده الاستثمار مقداره (٠.٥٢٠) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (١٠.٢٧١)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (١.٩٨٢) وبدرجة حرية (١٨٣) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر أي دور لبعده التكيف في تحسين ادارة المشاريع السياحية، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ لادارة المشاريع السياحية بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{ادارة المشاريع السياحية} = ٠,٤٠١ + ٠,٢٧٣ * \text{الاستكشاف} + ٠,٥٢٠ * \text{الاستثمار}$$

جدول (2): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في ادارة المشاريع السياحية (n=184)

ادارة المشاريع السياحية							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
٠,٤٠١	٠,٠٠٠	٤,٩٩٣	٠,٨٠٢	٠,٨٠٥	٠,٢٧٣	٢٤٧,٧٢٦	الاستكشاف
	٠,٠٠٠	١٠,٢٧١			٠,٥٢٠		الاستثمار
	٠,٢١٦	١,٢٤٣			٠,٠٧٠		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

(1-2) التحقق من الفرضية الفرعية الاولى: والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على نطاق المشروع)، اذ تبين من نتائج الجدول (3) ان قيمة (F) المحسوبة (90.885) عند درجات الحرية (183، 180.3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية، كذلك وجود معامل تفسير (0.602)، ومعامل تفسير معدل (0.596)، اذ تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (59.6%) من التغيرات التي تطرأ على نطاق المشروع، فيما عزيت النسبة (4.0%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يشير الى ان للتعلم الاستراتيجي دور ايجابي قوي في تحسين نطاق المشروع، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى. كما لوحظ من نتائج الجدول (3) ان بعد الاستكشاف اسهمت في التأثير على نطاق المشروع، فكانت قيمة الميل الحدي (0.302) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحتسبة (3.634)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد التكيف مقداره (0.423) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (5.486)، كذلك لم يظهر أي دور لبعد الاستثمار في تحسين نطاق المشروع، مما يدل على كفاءة النموذج بنسبة (66.66%)، وبحسب معادلة التنبؤ لنطاق المشروع بدلالة التعلم الاستراتيجي بابعاده:

$$\text{نطاق المشروع} = 0.489 + 0.302 * \text{الاستكشاف} + 0.423 * \text{التكيف}$$

جدول (3): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في نطاق المشروع (n=184)

نطاق المشروع							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
0.489	0.000	3.634	0.596	0.602	0.302	90.885	الاستكشاف
	0.355	0.928			0.423		الاستثمار
	0.000	5.486					التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

(1-3) التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على الجدول الزمني للمشروع)، اذ تبين من نتائج الجدول (4) ان قيمة (F) المحسوبة (144.160) عند درجات الحرية (183، 180.3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.0476) عند درجة الحرية (183)، كذلك وجود معامل تفسير (0.706)، ومعامل تفسير معدل (0.701)، وبذلك تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (70.1%) من التغيرات التي تطرأ على الجدول الزمني للمشروع، فيما عزيت النسبة (29.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وهذا يبين ان للتعلم الاستراتيجي دور ايجابي ومهم في تحسين الجدول الزمني للمشروع، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية. كما لوحظ من نتائج الجدول (4) ان بعد الاستثمار اسهم في التأثير على الجدول الزمني للمشروع، فكانت قيمة الميل الحدي (0.173) وبقية احتمالية (0.0024)، وبقية (T) المحتسبة (2.267)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد التكيف مقداره (0.632) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (8.976)، كذلك لم يظهر أي دور لبعد الاستكشاف في تحسين الجدول الزمني للمشروع، مما يدل على كفاءة النموذج بنسبة (66.66%)، وبحسب معادلة التنبؤ للجدول الزمني للمشروع بدلالة التعلم الاستراتيجي بابعاده:

$$\text{الجدول الزمني للمشروع} = 0.350 + 0.173 * \text{الاستثمار} + 0.632 * \text{التكيف}$$

جدول (4): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في الجدول الزمني للمشروع (n=184)

الجدول الزمني للمشروع							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
0.350	0.254	1.145	0.701	0.706	0.090	144.160	الاستكشاف
	0.024	2.267			0.173		الاستثمار
	0.000	8.976			0.632		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

(1-4) التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تبين انه (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على تكاليف المشروع)، بالنظر الى الجدول (5) نجد ان قيمة (F) المحسوبة (95.533) عند درجات الحرية (183، 180.3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.0476) عند درجة الحرية (183)، كذلك وجود معامل تفسير (0.614)، ومعامل تفسير معدل (0.608)، وبذلك تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرأ على تكاليف المشروع، فيما عزيت النسبة (39.2%) لمتغيرات

أخرى لم تدخل في النموذج، وهذا يبين ان للتعلم الاستراتيجي دور ايجابي ومهم في تحسين تكاليف المشروع، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة. كما لوحظ من نتائج الجدول (5) ان بعد الاستكشاف اسهمت في التأثير على تكاليف المشروع ، فكانت قيمة الميل الحدي (٠.٣٩٣) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠٠)، وبقية (T) المحسوبة (٤.٦٢٩)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده التكيف مقداره (٠.٤٤٥) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٥.٦٦٢)، كذلك لم يظهر أي دور لبعده الاستثمار في تحسين تكاليف المشروع، مما يدل على كفاءة النموذج بنسبة (٦٦.٦٦٪)، وبحسب معادلة التنبؤ لتكاليف المشروع بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{تكاليف المشروع} = ٠.٤١٨ + ٠.٣٩٣ * \text{الاستكشاف} + ٠.٤٤٥ * \text{التكيف}$$

جدول (5): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في تكاليف المشروع (n=184)

تكاليف المشروع							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	٠.٠٠٠٠	4.629			٠.٣٩٣		الاستكشاف
٠.٤١٨	٠.٩٤٥	0.069	٠.٦٠٨	٠.٦١٤	٠.٠٠٠٦	٩٥.٥٣٣	الاستثمار
	٠.٠٠٠٠	5.662			٠.٤٤٥		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

(5-1) التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على جودة المشروع)، من خلال النتائج الموضحة في الجدول (6) نجد ان قيمة (F) المحسوبة (١٤٢.٨٤٧) عند درجات الحرية (183، 180.3) ، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.0476) عند درجة الحرية (183)، كذلك وجود معامل تفسير (٠.٧٠٤)، ومعامل تفسير معدل (٠.٦٩٩)، وبذلك تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٦٩.٩%) من التغيرات التي تطرأ على جودة المشروع، فيما عزيت النسبة (٣٠.١%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وهذا يبين ان للتعلم الاستراتيجي دور قوي ومهم في تحسين جودة المشروع، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة. كما لوحظ من نتائج الجدول (6) ان بعد الاستكشاف اسهمت في التأثير على جودة المشروع ، فكانت قيمة الميل الحدي (٠.١٨١) وبقية احتمالية (٠.٠٠١١)، وبقية (T) المحسوبة (٢.٥٦٧)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده الاستثمار مقداره (٠.٥٦٩) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٧.٩٨٩)، كما لوحظ انه لم يظهر أي دور لبعده التكيف في تحسين جودة المشروع، مما يدل على كفاءة النموذج بنسبة (٦٦.٦٦٪)، وبحسب معادلة التنبؤ لجودة المشروع بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{جودة المشروع} = ٠.٢٦٥ + ٠.١٨١ * \text{الاستكشاف} + ٠.٥٦٩ * \text{الاستثمار}$$

جدول (6): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في جودة المشروع (n=184)

جودة المشروع							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	0.011	2.567			٠.١٨١		الاستكشاف
٠.٢٦٥	٠.٠٠٠٠	7.989	٠.٦٩٩	٠.٧٠٤	٠.٥٦٩	١٤٢.٨٤٧	الاستثمار
	0.068	1.836			٠.١٤٤		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28)(6-1) التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على موارد المشروع)، من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) نجد ان قيمة (F) المحسوبة (107.924) عند درجات الحرية (183، 180.3) ، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.0476) عند درجة الحرية (183)، كذلك وجود معامل

تفسير (٠.٦٤٣)، ومعامل تفسير معدل (٠.٦٣٧)، وبذلك تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٦٣.٧%) من التغيرات التي تطرأ على موارد المشروع، فيما عزيت النسبة (٣٦.٣%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، وهذا يبين ان للتعلم الاستراتيجي دور واضح في تحسين موارد المشروع، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة. كما لوحظ من نتائج الجدول (7) ان بعد الاستكشاف اسهمت في التأثير على موارد المشروع ، فكانت قيمة الميل الحدي (٠.٢٩٨) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠٠)، وبقية (T) المحسوبة (٣.٦١٠)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد التكيف مقداره (٠.٥٠٩) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٦.٥٠٦)، كذلك لم يظهر أي دور لبعد الاستثمار في تحسين موارد المشروع، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ لموارد المشروع بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{مورد المشروع} = ٠.٤٩٢ + ٠.٢٩٨ * \text{الاستكشاف} + ٠.٥٠٩ * \text{التكيف}$$

جدول (7): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في موارد المشروع (n=184)

موارد المشروع							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	٠.٠٠٠٠	٣.٦١٠	٠.٦٣٧	٠.٦٤٣	٠.٢٩٨	١٠٧.٩٢٤	الاستكشاف
٠.٤٩٢	٠.٤١٩	٠.٨٠٩			٠.٠٧٠		الاستثمار
	٠.٠٠٠٠	٦.٥٠٦			٠.٥٠٩		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS V.28).

(7-1) التحقق من الفرضية الفرعية السادسة: التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على مخاطر المشروع)، بالنظر الى النتائج الموضحة في الجدول (8) نجد ان قيمة (F) المحسوبة (113.086) عند درجات الحرية (183، 180،3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.0476) عند درجة الحرية (183)، كذلك وجود معامل تفسير (٠.٦٥٣)، ومعامل تفسير معدل (٠.٦٤٨)، وبذلك تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٦٤.٨%) من التغيرات التي تطرأ على مخاطر المشروع، فيما عزيت النسبة (٣٥.٢%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، وهذا يبين ان للتعلم الاستراتيجي دور واضح في التقليل من مخاطر المشروع، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية السادسة. كما لوحظ من نتائج الجدول (8) ان بعد الاستثمار اسهم في التأثير على مخاطر المشروع ، فكانت قيمة الميل الحدي (٠.٢٧٠) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠١)، وبقية (T) المحسوبة (٣.٤٢٦)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد التكيف مقداره (٠.٥٣٩) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٧.٣٩٩)، فيما لم يظهر أي دور لبعد الاستكشاف في التأثير على مخاطر المشروع، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ لمخاطر المشروع بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{مخاطر المشروع} = ٠.٣٩٥ + ٠.٢٧٠ * \text{الاستثمار} + ٠.٥٣٩ * \text{التكيف}$$

جدول (8): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في مخاطر المشروع (n=184)

مخاطر المشروع							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	٠.٧٤٥	٠.٣٢٥	٠.٦٤٨	٠.٦٥٣	٠.٠٢٦	١١٣.٠٨٦	الاستكشاف
٠.٣٩٥	٠.٠٠٠١	٣.٤٢٦			٠.٢٧٠		الاستثمار
	٠.٠٠٠٠	٧.٣٩٩			٠.٥٣٩		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS V.28).

2 - اختبار تأثير التعلم الاستراتيجي في زيادة الاعمال الخضراء: تنص الفرضية الرئيسية الثانية للبحث على انه (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لابعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعة في زيادة الاعمال الخضراء وابعادها)، وللتحقق من صحة الفرضية، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد

بطريقة (Backward) عبر مستوى المعنوية والذي قيمته (٠.٠٥) وقيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية (١.٩٨٢) عند درجة حرية (١٨٣) وقيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية (٣.٠٤٧٦)، للفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها وكالاتي:

(٢-١) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: من نتائج الجدول (9) تبين وجود انموذج للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (١٠٤.٢٧٥) عند درجات الحرية (183، 180,3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية، فضلاً عن وجود معامل تفسير (0.635)، ومعامل تفسير معدل (0.629)، اذ تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٦٢.٩%) من التغيرات التي تطرأ على زيادة الاعمال الخضراء، فيما عزيت النسبة (٣٧.١%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، حيث لاحظ الباحث الدور الواضح للتعلم الاستراتيجي في تحسين زيادة الاعمال الخضراء، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر ابعاد التعلم الاستراتيجي مجتمعة في زيادة الاعمال الخضراء تأثيراً معنوياً). كما تبين من نتائج الجدول (9) ان مديري الدوائر التابعة لامانة بغداد تمكنوا من توظيف بعد الاستكشاف للتأثير في زيادة الاعمال الخضراء، فكانت قيمة الميل الحدي (0.٥١٧) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠)، وبقية (T) المحتسبة (٦.٦٦٤)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد الاستثمار مقداره (٠.٢٣٤) وبقية احتمالية (٠.٠٠١) وبقية (T) المحسوبة (٣.٢٥٩)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (١.٩٨٢) وبدرجة حرية (١٨٣) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر أي دور لبعد التكيف في تحسين زيادة الاعمال الخضراء، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ لزيادة الاعمال الخضراء بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{زيادة الاعمال الخضراء} = ٠,٥٩٧ + ٠,٥١٧ * \text{الاستكشاف} + ٠,٢٣٤ * \text{الاستثمار}$$

جدول (9): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في زيادة الاعمال الخضراء (n=184)

زيادة الاعمال الخضراء							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	٠.٠٠٠	٦.٦٦٤	٠.٦٢٩	٠.٦٣٥	٠.٥١٧	١٠٤.٢٧٥	الاستكشاف
٠.٥٩٧	٠.٠٠١	٣.٢٥٩			٠.٢٣٤		الاستثمار
	٠.٤٠٤	٠.٨٣٦			٠.٠٦٧		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS V.28).

(2-2) التحقق من الفرضية الفرعية الاولى: والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي للتعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على التكنولوجيا)، اذ تبين من نتائج الجدول (10) ان قيمة (F) المحسوبة (٦٦.٣١٠) عند درجات الحرية (183، 180,3)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية، كذلك وجود معامل تفسير (٠.٥٢٥)، ومعامل تفسير معدل (٠.٥١٧)، اذ تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٥١.٧%) من التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا، فيما عزيت النسبة (٤٨.٣%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، مما يشير الى ان للتعلم الاستراتيجي دور ايجابي واضح في تحسين التكنولوجيا، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى. كما لوحظ من نتائج الجدول (10) ان بعد الاستثمار اسهم في التأثير على التكنولوجيا، فكانت قيمة الميل الحدي (0.٦١٥) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠)، وبقية (T) المحتسبة (٦.٢٢٢)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد التكيف مقداره (٠.٣٦١) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٣.٩٣٩)، كذلك لم يظهر أي دور لبعد الاستكشاف في تحسين التكنولوجيا، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ للتكنولوجيا بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{التكنولوجيا} = ٠,٨٣١ + ٠,٦١٥ * \text{الاستثمار} + ٠,٣٦١ * \text{التكيف}$$

جدول (10): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في المنظور المالي (n=184)

التكنولوجيا							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
٠.٨٣١	٠.١١٩	١.٥٦٧	٠.٥١٧	٠.٥٢٥	٠.١٥٩	٦٦.٣١٠	الاستكشاف

	٠.٠٠٠	٦.٢٢٢			٠.٦١٥		الاستثمار
	٠.٠٠٠	٣.٩٣٩			٠.٣٦١		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS V.28).

(2-3) التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للتعليم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على التنافسية)، يوضح الجدول (11) ان قيمة (F) المحسوبة (٦٩.٨٩٤) عند درجات الحرية (180,3، 183)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية، كذلك وجود معامل تفسير (٠.٥٣٨)، ومعامل تفسير معدل (٠.٥٣٠)، اذ تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٥٣.٠%) من التغيرات التي تطرأ على التنافسية، فيما عزيت النسبة (٤٧.٠%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، مما يشير الى ان للتعليم الاستراتيجي دور ايجابي واضح في تحسين التنافسية، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية. كما تبين من نتائج الجدول (11) ان بعد الاستكشاف اسهم في التأثير على التنافسية، فكانت قيمة الميل الحدي (0.٦٢٥) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠)، وبقية (T) المحسوبة (٦.٧١٢)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده التكيف مقداره (٠.١٧٠) وبقية احتمالية (٠.٠٣١) وبقية (T) المحسوبة (٢.٩٦٨)، كذلك لم يظهر أي دور لبعده الاستثمار في تحسين التنافسية، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ للتنافسية بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{التنافسية} = ٠.٦٣٦ + ٠.٦٢٥ * \text{الاستكشاف} + ٠.١٧٠ * \text{التكيف}$$

جدول (11): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في منظور الزبائن (n=184)

التنافسية							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	٠.٠٠٠	٦.٧١٢			٠.٦٢٥		الاستكشاف
٠.٦٣٦	٠.٩٦٦	٠.٠٤٢	٠.٥٣٠	٠.٥٣٨	٠.٠٠٤	٦٩.٨٩٤	الاستثمار
	٠.٠٣١	٢.٩٦٨			٠.١٧٠		التكيف

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS V.28).

(2-4) التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تبين انه (يوجد تأثير معنوي للتعليم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة على الابتكار)، حيث يوضح الجدول (12) ان قيمة (F) المحسوبة (٥٩.٥٩٤) عند درجات الحرية (180,3، 183)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية، كذلك وجود معامل تفسير (٠.٤٩٨)، ومعامل تفسير معدل (٠.٤٩٠)، اذ تمكنت ابعاد (التعلم الاستراتيجي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (٤٩.٠%) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار، فيما عزيت النسبة (٥١.٠%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، مما يشير الى ان للتعليم الاستراتيجي دور واضح في تحسين الابتكار، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة. كما تبين من نتائج الجدول (12) ان بعد الاستكشاف اسهم في التأثير على الابتكار، فكانت قيمة الميل الحدي (0.٣٥٠) وبقية احتمالية (٠.٠٠١)، وبقية (T) المحسوبة (٣.٣٨٥)، فضلاً عن وجود تأثير لبعده الاستثمار مقداره (٠.٣٥٢) وبقية احتمالية (٠.٠٠٠) وبقية (T) المحسوبة (٣.٦٨١)، كذلك لم يظهر أي دور لبعده التكيف في تحسين الابتكار، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (٦٦.٦٦%)، وبحسب معادلة التنبؤ للابتكار بدلالة التعلم الاستراتيجي بأبعاده:

$$\text{الابتكار} = ٠.٥١١ + ٠.٣٥٠ * \text{الاستكشاف} + ٠.٣٥٢ * \text{الاستثمار}$$

جدول (12): تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في منظور التعلم والنمو (n=184)

الابتكار							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
	٠.٠٠١	٣.٣٨٥			٠.٣٥٠		الاستكشاف
٠.٥١١	٠.٠٠٠	٣.٦٨١	٠.٤٩٠	٠.٤٩٨	٠.٣٥٢	٥٩.٥٩٤	الاستثمار

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28)

## المطلب الثالث: علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة:

اجرى الباحثان تحليل واختبار العلاقات الغير مباشرة بين المتغيرات الرئيسية (التعلم الاستراتيجي بشكل مجتمع) والمتغير المعتمد (ادارة المشاريع السياحية) بتوسيط (ريادة الاعمال الخضراء) كمتغير وسيط، وذلك باعتماد الاسلوب الاحصائي اختبار الوساطة بطريقة النمذجة الهيكلية، واسلوب بارون وكيني، ومك سوبل، والذي بموجبه يتحدد التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد عبر المتغير الوسيط، وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه (يؤثر التعلم الاستراتيجي بشكل مجتمع في ادارة المشاريع السياحية بتوسيط ريادة الاعمال الخضراء تأثيراً معنوياً). واختبار صحة هذه الفرضية، لا بد من اختبار تأثير المتغير الوسيط والمتغير المستقل بشكل مجتمع على المتغير المعتمد، حيث تبين من نتائج الجدول (13) ان قيمة (F) المحسوبة (٣١٢.٦٩٢) عند درجات الحرية (183، 3) ، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.0476) عند درجة الحرية (183)، كذلك وجود معامل تفسير (٠.٨٣٩)، ومعامل تفسير معدل (٠.٨٣٦)، اذ تمكنت المتغيرات (التعلم الاستراتيجي، ريادة الاعمال الخضراء بشكل مجتمع) من تفسير ما نسبته (٨٣.٦%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة المشاريع السياحية، وللتعلم الاستراتيجي التأثير الاكبر على ادارة المشاريع السياحية بمقدار (٠.٥٦٥) و لريادة الاعمال الخضراء تأثير متوسط قدره (٠.٣٨١). مما يشير الى كفاءة النموذج بنسبة (100.00%) وبحسب معادلة التنبؤ لادارة المشاريع السياحية بتأثير التعلم الاستراتيجي بتوسيط ريادة الاعمال الخضراء التالية:

$$\text{ادارة المشاريع السياحية} = ٠.١٦٢ + ٠.٥٦٥ * \text{التعلم الاستراتيجي} + ٠.٣٨١ * \text{ريادة الاعمال الخضراء}$$

جدول (13) التأثير المجتمعي للتعلم الاستراتيجي وريادة الاعمال الخضراء في ادارة المشاريع السياحية

ادارة المشاريع السياحية							المتغير
A	P-v	T	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
٠.١٦٢	٠.٠٠٠٠	١١.٧٥٣	٠.٨٣٦	٠.٨٣٩	٠.٥٦٥	٣١٢.٦٩٢	التعلم الاستراتيجي
	٠.٠٠٠٠	٨.٢٠٨					ريادة الاعمال الخضراء

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

ولغرض اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، تم اجراء اختبار الوساطة على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة، لوحظ ما يلي:

- وجود تأثير مباشر للتعلم الاستراتيجي في ريادة الاعمال الخضراء مقداره (٠.٧٧٤) عند القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) وبقيمة (T) المحسوبة (16.608) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية (183)، اضافة الى وجود علاقة مباشرة بين التعلم الاستراتيجي وادارة المشاريع السياحية مقداره (٠.٥٦٥) عند القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠) وبقيمة (T) المحسوبة (12.308) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية (183)، مما يؤكد وجود علاقة مباشرة بينهما.
- كذلك وجود علاقة مباشرة بين ريادة الاعمال الخضراء وادارة المشاريع السياحية مقداره (٠.٣٨١) عند القيمة الاحتمالية (٠.٠٠٠١) وبقيمة (T) المحسوبة (8.275) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) عند مستوى المعنوية (0.05) ودرجة الحرية (183)، مما يؤكد وجود علاقة مباشرة بينهما. اما على مستوى ابعاد المتغير الوسيط ريادة الاعمال الخضراء (التكنولوجيا، التنافسية، الابتكار) عند توسطها بين (التعلم الاستراتيجي) و (ادارة المشاريع السياحية)، فقد تبين ما يلي استناداً الى ما ورد في الجدول (14):
- 1 - وجود تأثير مباشر للتعلم الاستراتيجي في ادارة المشاريع السياحية مقداره (٠.٥٦٦) وبقيمة احتمالية (0.002) وبقيمة (T) المحتسبة (٩.٢٩٦) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.982) وبقيمة احتمالية (0.05) ودرجة الحرية (183) مما يؤكد وجود علاقة مباشرة بينهما.

2- وجود تأثير مباشر للتعليم الاستراتيجي في البعد الوسيط (التكنولوجيا) مقداره (٠.٧٧٠) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (١٢.٦٧٧)، في حين كان للبعد الوسيط (التكنولوجيا) تأثير مباشر على المتغير المعتمد (ادارة المشاريع السياحية) مقداره (٠.٠٨٨) وبقيمة احتمالية (٠.٠١١) وبقيمة (T) المحسوبة (٢.٥٤٩) مما يؤكد على وجود وساطة جزئية بينهما.

3- وجود تأثير مباشر للتعليم الاستراتيجي في البعد الوسيط (التنافسية) مقداره (٠.٧٧١) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (١٢.٨٢٦)، في حين كان للبعد الوسيط (التنافسية) تأثير مباشر على المتغير المعتمد (ادارة المشاريع السياحية) مقداره (٠.١٨٦) وبقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وبقيمة (T) المحسوبة (٥.٣٤٦) مما يؤكد على وجود وساطة جزئية بينهما.

4- لم يجد الباحثان اي تأثير لوساطة ابعاد ريادة الاعمال الخضراء (التعلم الاستراتيجي - الابتكار - ادارة المشاريع السياحية)، نظرا لكونها غير معنوية ولا تنطبق على شروط بارون وكيني. من خلال ما تقدم نستنتج ان المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي بابعاده مجتمعة) دور واضح وتأثير مباشر على ادارة المشاريع السياحية، كذلك اتضح وجود تأثير غير مباشر عن طريق توسيط ريادة الاعمال الخضراء ومن خلال توظيف ابعادها (التكنولوجيا، والتنافسية) وبوساطة جزئية. جدول (14) نتائج اختبار الوساطة بأسلوب النمذجة الهيكلية

العلاقات	Estimate	SRW	S.E	C.R	P
التعلم الاستراتيجي <---> التكنولوجيا	.770	.774	.061	12.67 7	0.00 0
التعلم الاستراتيجي <---> التنافسية	.747	.749	.057	13.17 3	0.00 0
التعلم الاستراتيجي <---> الابتكار	.771	.774	.060	12.82 6	0.00 0
التعلم الاستراتيجي <---> ادارة المشاريع السياحية	.566	.589	.061	9.296	0.00 0
التكنولوجيا <---> ادارة المشاريع السياحية	.088	.103	.035	2.549	.011
التنافسية <---> ادارة المشاريع السياحية	-.007	-.008	.037	-.190	.849
الابتكار <---> ادارة المشاريع السياحية	.186	.218	.035	5.346	0.00 0

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات البرنامج الاحصائي (AMOS V.25).  
الذاتة:

١- فيما يخص طبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وإدارة المشاريع السياحية كانت طردية معنوية سواء على المستوى العام أم على مستوى الفرضيات الفرعية، وهذا يشير الى أن أمانة بغداد تتببع بعض استراتيجيات التعلم الاستراتيجي في تعزيز إدارة المشاريع السياحية، ولكنها لا تمتلك استراتيجية واضحة ضمن رؤيتها ورسالتها لإدارة المشاريع السياحية؛ وظهر أن تطبيق "التعلم الاستراتيجي" في دوائر أمانة بغداد متأخر كثيراً عند مقارنته مع المنظمات العالمية التي استثمرت في عملها العديد من الأبحاث والدراسات لتعزيز الوعي بأهمية التعلم الاستراتيجي .

٢- فيما يخص طبيعة العلاقة بين ريادة الاعمال الخضراء وإدارة المشاريع السياحية كانت طردية معنوية سواء على المستوى العام أم على مستوى الفرضيات الفرعية، وهذا يشير الى أن أمانة بغداد تتببع بعض ممارسات ريادة الاعمال الخضراء في إدارة المشاريع السياحية، ولكنها لا تمتلك فلسفة خضراء واضحة ضمن استراتيجيتها.

٣- كما وأظهرت النتائج أن أمانة بغداد تحرص على إستكشاف حاجات المجتمع المحلي ؛ لتتمكن من تقديم الخدمات التي يطلبها، و تعمل على تنظيم الندوات والدورات وورش العمل، لتطوير مهارات الأفراد العاملين وتوعيتهم بأهمية الحفاظ على البيئة من خلال إقامة مشاريع سياحية خضراء ومستدامة.

التوصيات:

١- يتطلب من مديري أمانة بغداد العمل على المشاركة في تنمية وتطوير المشاريع السياحية على نحو مستدام وفعال وأن تعمل على وضع خطط واستراتيجيات خاصة باستكشاف الفرص والاستثمار في المشاريع السياحية، والتكيف مع المتطلبات التغييرات البيئية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الآتي:

أ- أدرج استراتيجيات التعلم الاستراتيجي للمشاريع السياحية ضمن الخطة الشاملة وأن تضع إستراتيجية فعالة واضحة الرؤيا والأهداف وأن تعمل على تحقيقها بالاشتراك مع القطاع الخاص والمجتمع المحلي.

ب- وضع خطط خاصة للنهوض بالقطاع السياحي في مدينة بغداد عن طريق انشاء المشاريع السياحية والقضاء على التحديات والعوائق التي تعيق تنفيذها؛ لضمان تحقيق الفائدة للمجتمع الحالي والأجيال المستقبلية.

٢- الأخذ بعين الاعتبار دمج ابعاد ريادة الاعمال الخضراء (التكنولوجيا والتنافسية والابتكار) مع السياسات التنظيمية لأمانة بغداد؛ لتعزيز إدارة المشاريع السياحية واستدامتها في مدينة بغداد، ويتم تنفيذ هذه التوصية عن طريق الآتي:

أ- أن يتم تطوير وتأسيس نظام ريادة الاعمال الخضراء وأن يأخذ به على محمل الجد والمهنية، فقد أظهرت النتائج أن هناك نقصاً واضحاً في وجود إطار قوي للسياسة الخضراء في المشاريع السياحية التابعة لأمانة بغداد.

ب- يجب أن يكون لدى جميع الدوائر التابعة لأمانة بغداد المسؤولة عن إدارة المشاريع السياحية سياسات تتحدث عن قضايا التخضير، فهذا سيساعد على ضمان تنفيذ النشاطات الخضراء كممارسات لها.

٣- استثمار طاقات الموارد البشرية في دوائر أمانة بغداد وتطويرها؛ لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في استكشاف وابتكار وسائل وتقنيات حديثة في حماية البيئة، ويمكن تنفيذ هذه التوصية عن طريق الآتي:

أ- العناية باستثمار المهارات والأفكار المبدعة للتكيف مع التغييرات البيئية الطارئة ومواكبة التطورات؛ لتحقيق التميز والاستباقية على باقي الوزارات الاخرى.

ب- يفضل أن تركز الدوائر التابعة لأمانة بغداد على الاستكشاف والاستثمار والابتكارات الحديثة التي تقدمها الموارد البشرية؛ لضمان بقاءها ونموها وان تركز على انشاء وتطوير المشاريع السياحية عن طريق التخلي عن الأساليب والتقنيات التقليدية المتقادمة، واستبدالها بالوسائل الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.

#### Reference:

1. Al-Barzanji, Ahmed Muhammad Fahmi (2019): Advanced Administrative and Applied Research, Dar Al-Dr. Al-Ulum, First Edition, Baghdad.
2. Al-Muhaimeed, Nasser bin Ibrahim, (2017), Professional Project Management According to PMI Methodology, Second Edition, Cataloging of the King Fahd National Library during Publication, Riyadh - Saudi Arabia.
3. Aldahhan J. M. , Abbas Z.A.& Albayati G. M. A.(2018), Impact of strategic learning dimensions on academic entrepreneurship for Iraqi higher education institutions , International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology, Volume 4, Issue 6.,(P168-176).
4. Alotaibi, Abdulrahman Binyah Alnefaie, (2019), Project Management: The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia, Doctor of Philosophy in the University of Portsmouth.
5. Annamalah S., Paraman P., Ahmed S. & Ramayah T.(2023), Exploitation, exploration and ambidextrous strategies of SMES in accelerating organizational effectiveness, journal is available on Emerald, DOI 10.1108/JGOSS-08-2022-0090.
6. Arunga, Humphreys Javan,(2023), Unpacking Organizational Adaptation Strategies: A Conceptual Review,ISSN No.2454-6186,P.387-398.
7. Atkins, Kelly, (2019), PROJECT MANAGEMENT AND STRATEGY ALIGNMENT IN ACADEMIA, Degree of Doctor of Business Administration, Liberty University.
8. Audretsch D. B., Aronica M., Belitski M. & Piacentino D.(2024), Natural selection or strategic adaptation? Entrepreneurial digital technologies and survival of the species, The Journal of Technology Transfer 49:1631–1659.
9. Badewi, A. (2016). The Impact of Project Management (PM) and Benefits Management (BM) Practices on Project Success: Towards Developing a Project Benefits Governance Framework. International Journal of Project Management, 34, 761-778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005> .

10. Bao, F., Chan, P. C., Chen, C., & Darko, A. (2018). Review of public-private partnership literature from a project lifecycle perspective. Journal of Infrastructure Systems, [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)IS.1943-555X.0000424](https://doi.org/10.1061/(ASCE)IS.1943-555X.0000424).
11. Clark, Kevin (2017), Practical applications of technology as a key to reducing the digital divide among African-American youth, journal of children and media, 11(2):252-255.
12. Cole, C. (2017). Project management evolution to improve success in infrastructure projects. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5(4), 619-640. doi:10.25019/mdke/5.4.09
13. Cosa, Marcello, (2023), Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda, Journal of Strategy and Management Emerald Publishing Limited, Vol. 17 No. 2, , P. 244-259.
14. Daris, Hana and Afifi, Wafa (2016): The Impact of Business Technology Application on Achieving Entrepreneurship - A Field Study at Omar Bin Omar Organization for Food Canned Food in Bouati Mahmoud, Guelma State, Master's Thesis, Faculty of Economic and Commercial Sciences, University of Marie.
15. Destouni, A. G. (2018). The Role of Project Management in Fostering Creativity: Towards Successful Architectural Design Projects, Thesis Master of Science in Project Management Harrisburg University of Science and Technology.
16. Edwards NT, Khalil M, Goodwin RL & Nathaniel T (2023) Improving strategic learning and self-regulation skills among underrepresented minority students in a summer research education training program, doi: 10.3389/feduc.2023.1279746.
17. Grit, Roel (2021). Project Management: A Practical Approach. The Netherlands: Noordhoff Uitgevers. bv, Groningen/Utrecht.
18. Guo, Yumeng & Lo, Thomas, (2023), Pre-decision control mechanisms of strategic investment decision, Master thesis, Lund university.
19. Hasmukh, Hikesh, (2024), Application of Artificial Intelligence in Project Management, Master in Digital Technologies for Business, ISCTE-IUL university.
20. Ionita, Catalin. (2022), Exploration vs. Exploitation: How Innovation Strategies Impact Firm Performance and Competitive Advantage, Sciendo, Bucharest, Romania, P.31-46.
21. Ketemaw, Adissu & Amente, Chalchisa (2023), Effect of Strategic Change and Adaptation on Organizational Performance A Comprehensive Literature Review, DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2785766/v1>.
22. Khyareh M.m. & Rostami N. (2018) : Competitiveness and Entrepreneurship, and their Effects on Economic Growth, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 5, No. 10, (PP.813-828).
23. Kujala, Jesse, (2022), Strategic adaptation in SMEs, Master's Thesis in Strategic Business Development, UNIVERSITY OF VAASA.
24. Laban O.M. ,& Deya J. (2019) : Strategic Innovations and the Performance of Information Communication Technology Firms in Nairobi Kenya, International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, Volume (8), No.(2), (P.1–24) .
25. Lyytinen, Sanni (2021), Kick-starting strategic Learning and Development in a hyper growth startup in niche technology, Master's thesis Leadership and People Management, Haaga-Helia university.
26. Mavi, R., Gengatharen, D., Kiani Mavi, N., Hughes, R., Campbell, A. & Yates, R. (2021) . 'Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review.' Sustainability. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 13(4).
27. Mbulaheni M.H; Shipalana M.L, (2024), Project Management theories and Corporate Governance: Towards Effective Management of Small Farming Cooperative Projects, International Journal of Social Science Research and Review, Volume 7, Issue 6, P.83-91.
28. MOON, HANNA, (2013), ORGANIZATIONAL STRATEGIC LEARNING CAPABILITY: EXPLORING THE DIMENSIONS, DOCTOR OF PHILOSOPHY, ATHENS, GEORGIA.
29. Moreira, A.C.; Navaia, E.C.; Ribau, C. (2022), The Importance of Exploration and Exploitation Innovation in Emerging Economies, Open Innov, Technol. Mark. Complex, 8, 140, P.1-16.
30. Munthali, Ngoza Chilonga, (2022), Project Management Strategies for Success—The Case of Zambia, Doctor of Philosophy, College of Management and Technology, Walden University .
31. Muo, I., Azeez, A.. (2019), Green Entrepreneurship: Literature Review and Agenda for Future Research. International Journal of Entrepreneurial Knowledge, volume 7(2), 17-29.
32. Mwangi, Z. M., & Kaluyu, V. K. (2022). Learning Strategic Orientation and Sustained Competitive Advantage in Four- and Five-Star Hotels in Kenya. The University Journal, 5(1), 79-92.

33. Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of Project Planning on Project Success with Mediating Role of Risk Management and Moderating Role of Organizational Culture. International Journal of Business and Social Science, 9(1), 88-98.
34. Pellerin, R., & Perrier, N. (2019). A review of methods, techniques and tools for project planning and control. International Journal of Production Research, 57(7), 2160- 2178. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1524168>.
35. PMI,(2017), A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE) Sixth Edition, Project Management Institute, Inc. All rights reserved., USA.
36. Richard M. , Olatunji F. & Samuel T.(2021) , Green Entrepreneurship and Employment Generation in a Developing Nation: The Nigerian Case , Journal of Humanities, Arts and Social Science, volume 5(1), 81-88 .
37. Rietveld, M., van Dijk, J., & Gülüm Taş, P. (2023). Strategic investment strategy for software companies using a multi-criteria decision analysis approach. Journal of Supply Chain Management Science, 4(1-2), 45-58. <https://doi.org/10.18757/jscms.2023.6985>.
38. Rogers, T. (2019). Project Success and Project Team Individuals. European Project Management Journal. 9(1). 27-33. <https://doi.org/10.18485/epmj.2019.9.1.4>.
39. Rowley J. ،Baregheh A. & Sambrook S. ( 2011) : Towards an innovation-type mapping tool ،journal Emerald Group ،Volume (49) ،No.( 1) ،(P. 73-86).
40. Šarenac N., Rebić M. & Bojat M. (2019) : Instruments for Sustainable Tourism Development in Bosnia and Herzegovina , Research Note , Academica Turistica, , No.( 2) ,(P.207-217) .
41. Savastano M. , Samo A.H. , Channa N.A. and Amendola C. (2022) : Toward a Conceptual Framework to Foster Green Entrepreneurship Growth in the Agriculture Industry , Sustainability , volume ,14, 4089 ,( PP 1-16).
42. Schwalbe, Kathy, (2015), An Introduction to Project Management, Seventh Edition, Predictive, Agile, and Hybrid Approaches, ©2015 Schwalbe Publishing.
43. SY, VALERIE (2022), STRATEGIC RENEWAL: LEARNING, UNLEARNING, AND ORGANIZATIONAL WISDOM, DOCTOR OF PHILOSOPHY, Texas A&M University.
44. WONDIMU, YANET,(2023), PROJECT MANAGEMENT PRACTICES AND CHALLENGES OF FOREVER FAMILY PROJECT, SELAMTA FAMILY PROGRAM, MASTER OF PROJECT MANAGEMENT, MARY'S UNIVERSITY.
45. Wysocki, R. K. (2019). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. John Wiley & Sons.