

تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي

لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط

إعداد

د. محمد مصطفى محمد مصطفى حمد

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية – جامعة أسيوط

مستخلص البحث

هدفَ البحث إلى تعرف دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط، ووضع تصورٍ مقترحٍ لتفعيله .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيثُ قام الباحث بإعداد استبانة تم تطبيقها على عينة من بعض الباحثين المقيدين في درجتي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية في جامعة أسيوط، وقد بلغت العينة (١٩٨) باحثاً؛ وذلك للتعرف على واقع دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لديهم .

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن دور التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس في تنمية الأداء الريادي للباحثين جاء بدرجة متوسطة من منظور العينة ككل، مما يؤكد ضرورة تفعيل التوجه الريادي في تنمية أداء الباحثين لتوجيه بحوثهم للمجتمع والتحول إلى الجانب التطبيقي. وكذلك ضرورة تقبل المبادرات البحثية الجديدة وتقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد. كما جاء محور الاستباقية في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وجاء كلٌّ من محوري توجيه البحوث للتعاون المجتمعي والابتكارية بدرجتين متوسطتين، وجاء محور تقبل المخاطرة في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة.

وقدم الباحث في نهاية البحث تصورًا مقترحًا له أهداف ومرتكزات وآليات وضمانات لتحقيقه، يمكن من خلاله تفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسيوط.

Abstract :

A suggested proposal to activate the role of entrepreneurial orientation in developing entrepreneurial performance among researchers at the Faculty of Education, Assiut University

The current research has aimed at defining the role of entrepreneurial orientation in developing entrepreneurial performance among researchers at the Faculty of Education, Assiut University; in addition to presenting a suggested proposal to activate its role. The research has used the descriptive analytical method.

The researcher has designed a questionnaire that was applied on a sample of researchers enrolled in master and doctoral degrees at Faculty of Education, Assiut University. The research sample has covered (198) researcher in order to identify the reality of entrepreneurial orientation role in developing entrepreneurial performance of researchers.

The research came down to some results, most important of which are: the entrepreneurial orientation of the faculty members in developing the entrepreneurial performance of the researchers came in a moderate degree from the sample perspective as a whole. This confirms the need to activate the entrepreneurial orientation in developing the performance of researchers to direct their research to the community and transfer them to the applied side. It is necessary to accept new research initiatives Without fear or hesitation. The proactivity axis also ranked first with a high score. The two axes of research orientation for community and Innovation has come in a medium degrees. Risk –taking axis ranked last in a low degree.

The researcher has concluded his research with a suggested proposal which has included objectives, pillars, mechanisms and guarantees to achieve it, through which the role of entrepreneurial orientation can be activated in developing entrepreneurial performance among researchers at the Faculty of Education, Assiut University .

مقدمة البحث

إن التغييرات السريعة في مجالات المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتشغيل قد أثرت بشكل عميق في البحث العلمي ووظائفه؛ إذ أن من المداخل الإستراتيجية للاستثمار المبدع في العصر البشري، إعداده لمجابهة تحديات الحياة ومصاعبها، وتمكينه من المشاركة الفاعلة في التنمية والاستفادة من عوائدها ونتائجها، لذلك فإن توافر خصائص الريادة لدى أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي يُعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي للباحثين، ومحاولة إقرارها تُعدُّ مطلباً ومنتجاً لترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء الريادي للباحثين، الأمر الذي يعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي عامة؛ وبالتالي ينقل المؤسسة إلى سلم الريادة.

ويُعد عضو هيئة التدريس الريادي نموذجاً لباحثيه؛ فهو يصمم ويقيم باحثيه ويعدُّ قائداً للمقرر الدراسي البحثي (Elliott, Shin, 2002)، فالتعليم العالي يُعدُّ قطاعاً خدمياً يؤدي فيه عضو هيئة التدريس دوراً مهماً في إمداد الباحثين بالخدمة، ويكون الباحثون مستقبليين للخدمة (Hayat, N., & Tayyeb Riaz, M., 2011). كما يقومون بنقلها للباحثين الآخرين (Clewes, 2003). هذا إلى أنه يجب على عضو هيئة التدريس أن يكون كرائد الأعمال، وأن يستجيب لمتطلبات المستفيدين، ك: الطلاب، وأولياء الأمور، والمؤسسات الصناعية، والمهتمين، والحكومة. (Michaelowa, 2007).

وقد أصبح التوجه الريادي مفهوماً منتشرًا؛ فهو يعد حافزاً في إنجاح المشاريع الريادية في جميع أنحاء العالم، وبنائه يتكون من ثلاثة عناصر: (الابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطر) والتي مازالت ترتبط بشكل الأداء (Rauch and et al, 2006).

ولا بد أن يتوفر في المؤسسة الريادية عضو هيئة تدريس قادر على التوجه الريادي للباحثين، يكون مبدعاً ولديه قدرة على البناء والابتكار للأشياء ذات القيمة الكبيرة، ويستمر في استثمار الفرص المتعلقة بالموارد، ولديه رؤى مستقبلية، ولديه الجرأة على المخاطرة (سكارنة، 2008).

ويسعى الباحثون الرياديون إلى تحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي؛ الذي يُدعم من خلال مناخ يشجع على الاستثمار ويعزز هيكلاً تنظيمياً سليماً، وبيئة قانونية مواتية، تحمي حقوق الملكية، وبراءات الاختراع، وتشجع على الاستثمار، ومواجهة المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، كما يكتسبون هذا السلوك من خلال مساعدة أعضاء هيئة التدريس لهم في العمل البحثي وفقاً لرؤيتهم الخاصة، ومن خلال الإلهام، كما ينظمون العلاقات بين باحثيهم؛ لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

وأداء الباحث للمهمة التي يقوم بها بنفس المستوى المتوقع منه، يرتبط بإدراكه لفهم أداء عضو هيئة التدريس في المهام الريادية، كما أن الباحث في التعليم العالي يكون لديه قدرة جيدة لتحديد أداء عضو هيئة التدريس (hayat, 2011)، وعلاوة على ذلك، الباحثين يظهروا الرضا عن التعليم الذي يؤثر في استجاباتهم، وتعاطفهم، وتأكيد ذاتيتهم (Ham, L., & Hay duck, S., 2003).

ويتطلب من أعضاء هيئة التدريس أن ينقلوا المهارات البحثية الريادية من الجزء الأكاديمي إلى الباحثين، أي أن يكونوا صانعين للمعرفة؛ لذلك ينبغي لهم أن يمتلكوا مهارات رائعة ويقوموا بنقلها كخدمة مساعدة لباحثيهم. (Michael, 2007).

وبناء على ما سبق، وبعد أن اتضحت أهمية التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس لتنمية الأداء الريادي للباحثين، كان من الضروري البحث عن دوره في تنمية الأداء الريادي للباحثين وكيفية تفعيله؛ حتى ترتبط مخرجات البحث العلمي باحتياجات المجتمع الفعلية.

مشكلة البحث:

إن المؤسسات الجامعية لا تستطيع بسهولة النفاذ إلى البحوث الريادية، كما أن تعزيز التوجه الريادي إلى هذه النوعية من البحوث في الجامعات له نتائج كبيرة ومكتسباته المستقبلية وآثاره القوية على تنمية مهارات الباحثين الريادية، بما يلبي احتياجات المجتمع ويسهم في حل مشكلاته؛ وذلك لأنه يشكل قاعدة عريضة من الباحثين الرياديين والمبدعين في شتى المجالات البحثية، ويسهم في إعدادهم بثقافة ريادية قوامها الإبداع والابتكار والإنجاز.

ومن الدلائل على أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الريادي عالمياً، أن غالبية بلدان أوروبا بدأت في عملية دمج ريادة الأعمال في الإستراتيجيات والمبادرات التعليمية والبحثية، وفي ضوء ذلك تقوم تلك البلدان بإصلاح أنظمتها التعليمية (Eurakto، ٢٠٠٥: ٥٧٩).

وقد أشار تقرير ريادة الأعمال في مصر الصادر عن المرصد العالمي لريادة الأعمال عام ٢٠١٢م إلى عددٍ من المؤشرات المتعلقة بريادة الأعمال، كان من أهمها: (المرصد العالمي لريادة الأعمال، ٢٠١٢م)، ما يأتي:

- حصل التعليم الريادي على أدنى تقييم من بين كافة شروط إطار ريادة الأعمال بعلامة وسطية تبلغ ١.٢٨، مما يضع مصر في المرتبة الأخيرة بين البلدان التسعة والستين المشاركة في دورة ٢٠١٢م؛ ممّا يعكس ضعف دعم ريادة الأعمال في مصر.
 - جاء ترتيب الأبحاث التي تتم في ريادة الأعمال في مصر في مرتبة متدنية؛ وقد وضعت مصر في المرتبة ٦٨ من بين ٦٩ دولة مشاركة في دورة ٢٠١٢م.
- كما أكدت اليونسكو في بيان المؤتمر العالمي لعام (٢٠٠٩م) حول التعليم العالي أن: "التعليم والتدريب الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون استجابة لتوقعات احتياجات المجتمع، وهذا يشمل تشجيع بحوث التوجه الريادي البحثي، وبرامج التعلم مدى الحياة" (UNESCO، ٢٠٠٩).

وأشارت دراسة (متعب وراضي، ٢٠٠٩) إلى وجود تأثير للريادية في أبعاد الأداء المتميز، وأكدت الدراسة على أهمية تقديم الدعم المادي والمعنوي لرؤساء الأقسام العلمية؛ من أجل استثمار الأفكار الريادية، وتوفير المستلزمات والتقنيات المتطورة؛ لأجل تطوير تلك الأفكار بما يخدم مسيرة الجامعة.

ونظراً لأن التوجه الريادي يسعى إلى تطوير الأداء الريادي للباحثين بالتعليم الجامعي، فمن المهم للغاية أن يتم تفعيله تحت مظلة التعليم العالي؛ ليتمكن الباحثون من استحداث الأفكار الريادية، وتبني هذه الأفكار؛ لتصبح مشاريع بحثية رائدة؛ ولهذا فإن الأمر يتطلب وضع تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لباحثي كلية التربية في جامعة أسيوط.

تساؤلات البحث:

١. ما المقصود بالتوجه الريادي للباحثين، وما أبعاده؟
٢. ما الأداء الريادي للباحثين، وما أهدافه؟
٣. ما واقع دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين بكلية التربية في جامعة أسيوط؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين بكلية التربية في جامعة أسيوط؟

أهداف البحث:

- ١- تعرف أبعاد التوجه الريادي للباحثين.
- ٢- وضع تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين بكلية التربية في جامعة أسيوط.

أهمية البحث: تتركز أهمية البحث في:

١. تعرف الباحثين على مفهوم التوجه الريادي.
٢. أن يستفيد من الدراسة الحالية عددٌ من الفئات، أهمهم:
 - المسئولون عن تطوير التعليم بمرحلة التعليم العالي.
 - أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والقيادات الجامعية.
 - الطلاب والباحثون في كليات التربية في كافة الجامعات المصرية.
 - أعضاء من المجتمع المحلي المحيط بالجامعة.

الدراسات السابقة:

حاولت دراسة (Deborah Salgado، ٢٠١٦م) التحقق من العلاقة الارتباطية بين خبرة المعلم والتوجه الريادي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة البحث من ١٢٥ معلماً من المدارس العامة في مقاطعتين في جنوب كاليفورنيا. كما استخدم الباحث استبيان "بولتون ولين" للتوجه الريادي، وتبنى أبعاده المتمثلة في الابتكارية والاستباقية وتقبل المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك ارتباط بين سنوات الخبرة والتوجه الريادي لديهم. وهذا يؤكد ما توصلت إليه معظم الدراسات من أن سنوات الخبرة ترتبط بمهنة التدريس وليس بعوامل غيرها.

واستهدفت دراسة (Gaberil linton، ٢٠١٦م) التعرف على المداخل المختلفة للتوجه الريادي وأبعاده الفرعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم التوجه الريادي ليس مفهوماً بسيطاً ولكنه مفهومٌ معقدٌ، كما أنه يكون أكثر تعقيداً عندما تريد المؤسسة التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها، وقد استعرضت الدراسة أربع تصورات مختلفة كمنظور مستقبلي للتوجه الريادي.

وحاولت دراسة (Teresa Maria Monteir، ٢٠١٥م) تحليل العلاقة بين التوجه الريادي الفردي والتوجه التسويقي الفردي، والأداء للمعلمين والباحثين في مؤسسات التعليم العالي، وجاءت عينة الدراسة من المعلمين والباحثين من الجامعات (١٧٧٣). وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه التسويقي الفردي لديه تأثير إيجابي على الأداء، والدرجة الأعلى في التأثير كانت للتوجه الريادي

الفردى للمعلمين والباحثين فى التعليم العالى. وأوصت الدراسة بضرورة تبنى المعلمين والباحثين ممارسات التوجه التسويقي والريادى الفردى؛ لأنها تعزز من أدائهم بشكل أفضل، بما يعود بالجودة العالية ورضا المستفيد. وأكدت الدراسة أخيراً على أن نجاح مؤسسات التعليم العالى يعتمد على أداء مواردها البشرية، وبشكل خاص على المعلمين والباحثين فيها.

بينما حاولت دراسة (Naeem HAYAT, Irfan AMER، ٢٠١٥م) قياس إدراك الطالب حول أداء المعلم فى التعليم العالى فى سياق ما بالتوجه الريادى وفى ضوء ثلاثة عوامل هى الإبداعية، الاستباقية، تقبل المخاطر. وجاءت عينة الدراسة من "فلندا، وباكستان". وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المعلم العوامل السابقة يساعد المعلم بشكل أفضل، وأن القيادة من خلال التوجه الريادى تلعب دوراً إيجابياً فى أداء المعلم.

واستهدفت دراسة (الرشيد، وشاوه، ٢٠١٣م) التعرف على الدور الذى يلعبه التوجه الريادى فى تحقيق الأداء الجامعى المتميز، وتكونت عينة البحث من ١٠٠ فردٍ من القيادات الجامعية فى عينة مكونة من كليات جامعات (القادسية، وكربلاء، وبابل، والكوفة). وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادى والأداء الجامعى المتميز. وأوصى الباحثان بضرورة قيام الجامعات بخلق البيئة العلمية التى تشجع على الابتكار وسلوكيات تقبل المخاطرة والاستباقية.

وتطرقت دراسة (Al-Swidi & Mahmood، ٢٠١٢م) إلى الدور الذى تلعبه الثقافة التنظيمية فى تعزيز العلاقة بين التوجه الريادى وإدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمى فى عدد من فروع المصارف اليمينية، وأظهرت نتائجها أن التوجه الريادى للمصارف عينة الدراسة بأبعاده الثلاثة (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية) يمكن أن يؤثر إيجابياً على أداء تلك المصارف فى حال امتلاكها ثقافة تشجع الإبداع والمخاطرة والعمل الاستباقي فى اقتناص الفرص التى تفرزها البيئة الخارجية، كما أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يضمن تقديم خدمات مميزة ومصممة وفق المعرفة الشاملة برغبات الزبائن وتوقعاتهم.

وأوضحت دراسة (Hayat & Riaz، ٢٠١١م) كيفية تأثير مهارات التوجه الريادى فى مساعدة الطلاب على تحقيق رضا أفضل وجعلهم قادرين على امتلاك مهارات سوق العمل. وتمثلت عينة الدراسة فى ٢٠٠ طالبٍ من جامعتين مختلفتين. وتوصل البحث إلى أن مهارات التوجه الريادى سوف تساعد فى إضافة معرفة جديدة فى مجال القيادة وريادة الأعمال فى التدريس بالتعليم العالى، كما أكد على أن أداء المعلم له دور فى زيادة مهارات التوجه الريادى (الإبداعية، والاستباقية، وتقبل المخاطر). وبرغم أن المخاطرة لم تضاف الكثير إلى أداء المعلم الذى يتوقعه الطلاب، إلا أن الإبداعية والاستباقية تزيد من أداء المعلم الذى يتوقعه الطلاب.

فما ركزت دراسة (Abu Hassim and et.al، ٢٠١١م) على الكيفية التى تتمكن بواسطتها المؤسسات من تحقيق الأداء المتميز من خلال اختبار أثر كل من التوجه الريادى والتوجه السوقى على أداء الأعمال فى عدد من المشروعات الماليزية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين كل من التوجه الريادى والتوجه السوقى، وبين التوجه الريادى والأداء، إلا أنها أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين التوجه السوقى وأداء الأعمال، وأنه

على المؤسسات صياغة وتنفيذ إستراتيجيات هادفة؛ بغرض تحسين أدائها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها، فضلاً عن زيادة قدرتها على مجاراة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، واستثمار الفرص الاستثمارية التي توفرها تلك البيئة قبل غيرها من المؤسسات الأخرى إذا ما أرادت الحصول على نتائج أداء متميزة.

في حين حاولت دراسة (السلطاني، ٢٠١١) تسليط الضوء على خصائص منظمات الأداء العالي ومدى تأثيرها في التوجه الريادي لتلك المؤسسات متخذة من جامعة الإمارات العربية المتحدة التي حصلت على المرتبة (٢٢٧) ضمن تصنيف (THE-QS) الخاص بأفضل (٥٠٠) جامعة في العالم للعام (٢٠٠٨م) ميداناً لها، واستنتجت الدراسة أن كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة أظهرت توجهاً واضحاً نحو الانخراط في الأنشطة الريادية مُقاساً بأبعاد ثلاثة، هي: (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية)، وأن هذا التوجه قد تأثر إلى درجة كبيرة بمجموعة من الخصائص التي تميزت بها كليات الجامعة المذكورة. وقد أكدت الدراسة على أهمية تعزيز المزايا المتحققة من تلك الخصائص للارتقاء بأداء الجامعة وكلياتها إلى أعلى المستويات، فضلاً عن الحاجة إلى التركيز على العمل الاستباقي للجامعة من خلال استحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة؛ بهدف الحفاظ على تميزها بين الجامعات الأخرى وتلبية رغبات الطلبة وتطلعاتهم.

وحاولت دراسة (Galic & Milovanovic، ٢٠٠٩) استكشاف أثر التوجه الريادي على أداء المؤسسات في مجال الصناعة الفندقية الكرواتية، وأظهرت نتائجها أن التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (الإبداعية، والاستباقية، وتقبل المخاطرة) يُعد مورداً قيماً وموثوقاً لتحسين الأداء، كما أكدت الدراسة على أهمية قيام مديري المؤسسات بخلق المناخ الذي يشجع الابتكار والإبداع، ويدعم تقبل المخاطرة، فضلاً عن الحاجة إلى استثمار الفرص السوقية المتنوعة التي توفرها التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية.

واستهدفت دراسة (متعب وراضي، ٢٠٠٩) التحري عن أثر وطبيعة العلاقة بين الريادية بأبعاده المتمثلة في (الإبداعية، والاستباقية، وتقبل المخاطرة، والتنافسية) والأداء المتميز بأبعاده المتمثلة في (التميز في مجال التدريس والإشراف، والتميز في مجال التأليف والترجمة، والتميز في المجال العلمي والإداري والفني، والتميز في مجال القيادات العلمية). وقد أظهرت نتائجها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للريادية في أبعاد الأداء المتميز المذكورة عدا التميز في مجال القيادات العلمية، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي لرؤساء الأقسام العلمية؛ من أجل استثمار الأفكار الريادية، وتوفير المستلزمات والتقنيات المتطورة؛ لأجل تطوير تلك الأفكار بما يخدم مسيرة الجامعة.

وركزت دراسة (Jogaratnam, Tse، ٢٠٠٦) على اختبار العلاقة بين التوجه الريادي وهيكल المؤسسات، وأثر ذلك على أداء عدد من الفنادق الآسيوية، وقد توزعت على كل من: "الصين، وهونك كونغ، وماليزيا، وسنغافورة"، وتوصلت الدراسة إلى أن الخصائص التي تتسم بها المؤسسات الريادية تدفع المؤسسات لأن تكون أكثر إبداعاً في تقديم خدماتها، فضلاً عن الاستباقية في التعامل مع الظروف البيئية ذات الطبيعة المتغيرة بالمقارنة مع المؤسسات غير الريادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

حاز موضوع العلاقة بين التوجه الريادي والأداء في الآونة الأخيرة على أهمية كبيرة سواء من ناحية المنافع أم المزايا التي تحققها تلك العلاقة للمؤسسات بأنواعها المختلفة، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع تكاد تكون قليلة إذا ما قورنت بالدراسات والبحوث الأجنبية. وتتفق أغلب الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين التوجه الريادي والأداء مع الدراسة الحالية على أن التركيبة المفاهيمية والقياسية للتوجه الريادي تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية، هي: (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية) كما أشارت نتائجها إلى أن توجه المؤسسات نحو ممارسة الأنشطة الريادية ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها، سواء كان ذلك الأداء بمفهوم الأداء العادي أم الأداء الأفضل أم الأداء العالي، كدراسة (Al-Swidi & Mahmood, ٢٠١٢)، ودراسة (متعب وراضي، ٢٠٠٩)، ودراسة (السلطاني، ٢٠١١)، ودراسة (Galetic & Milovanovic, ٢٠٠٩).

وهناك عدد من الدراسات التي حاولت التحقق من دور عوامل أو خصائص معينة في التأثير على التوجه الريادي للمؤسسات، وانعكاس ذلك على تميز الأداء، ومنها: دراسة (Jogaratnam et al., ٢٠٠٦)، ودراسة (Abu Hassim et.al, ٢٠١١).

بينما تطرقت دراسة (Al-Swidi & Mahmood, ٢٠١٢) إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها بعض الأطر النظرية عن التوجه الريادي وأبعاده الثلاثة. وتختلف عن الدراسات السابقة في تناولها للتوجه الريادي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أسيوط وأثره على تنمية الأداء البحثي لدى الباحثين. وتميزت هذه الدراسة عن غيرها بأنها قدمت تصوراً مقترحاً لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين بكلية التربية في جامعة أسيوط.

منهج البحث وإجراءاته:

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية وإشكالياتها استخدام المنهج الوصفي؛ لكونه من أنسب المناهج البحثية للدراسة الحالية؛ ولما يستهدف من رصد الواقع وتحليله ونقده والتنبؤ بمستقبله، وقد استخدمت الدراسة هذا المنهج وفق الخطوات التالية:

١. الاستعانة بالكتابات المعنية بالتوجه الريادي وأبعاده، والرجوع إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال الدراسة الحالية.
٢. تحليل موضوع الأداء البحثي للباحثين في مجال البحث العلمي.
٣. إجراء الدراسة الميدانية، وبناء أداة الدراسة (الاستبيان)، وتحكيمها، والتأكد من مدى صدقها وثباتها وصلاحياتها للتطبيق.
٤. إجراء المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
٥. بناء التصور المقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين بكلية التربية في جامعة أسيوط.

حدود البحث:**حد الموضوع:**

اقتصر البحث على مفهوم التوجه الريادي وأبعاده.

الحدود المكانية:

تم تطبيق أداة البحث في أقسام كلية التربية (أصول التربية- وعلم النفس- والمناهج وطرق التدريس).

الحد البشري:

طبقت الاستبانة على عينة من الباحثين بأقسام كلية التربية (أصول التربية- وعلم النفس- والمناهج وطرق التدريس).

أداة البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة من الباحثين بأقسام كلية التربية المختلفة بكلية التربية في جامعة أسيوط، لتعرف واقع دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لباحثي كلية التربية.

مصطلحات البحث الإجرائية:

التوجه الريادي: رغبة أعضاء هيئة التدريس في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة في بحوث طلابهم الباحثين من خلال جهودهم الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية المحيطة وخلق قيمة للمؤسسة. (Razak & Othman, ٢٠١٢: ١٦٥).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه التعبير عن الميل لتبني الأفكار الجديدة المبتكرة المرتبطة بالمجتمع ومنظّماته الصناعية، وتحويلها إلى عمليات أو أنظمة أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلاً عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئية الخارجية بما يمكنه من خلق القيمة للمؤسسة والمستفيدين من المجتمع المحلي.

الأداء الريادي: قدرة الباحث على تحقيق الأهداف والغايات بقدر من الميزة التنافسية (المشهداني، ٢٠١٥، ٢٠٤).

الأداء الريادي البحثي: وهو نتائج توظيف الباحث المبدع لموارد البحث المختلفة في مجمل الأنشطة البحثية بما يضمن له أفضل نواحي التحقق لأهدافه، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال حل المشكلات المجتمعية والشراكة الفعالة مع المنظمات الصناعية، وجعل مؤسسته محط أعين المؤسسات الأخرى للاقتداء بها.

محاور البحث:

يسير البحث بعد عرض الإطار العام لبحثه في ثلاثة محاور، هي:

المحور الأول: الإطار النظري للبحث، ويتضمن:

المبحث الأول- التوجه الريادي.

المبحث الثاني- الأداء الريادي للباحثين.

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث، ويتضمن:

عينة البحث، والمعالجة الإحصائية.

تحليل وتفسير نتائج البحث.

المحور الثالث: ويتم فيه الاستفادة من الدراسة النظرية والميدانية في تقديم تصور مقترح لتفعيل دور التوجيه الريادي في تنمية الأداء الريادي للباحثين.
المحور الأول: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول- مفهوم التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation Concept):

يرى أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص؛ بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي (Entrepreneurial behavior)، أما على صعيد المؤسسات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تُعبر عن التوجه الريادي لتلك المؤسسات (Entrepreneurial orientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه (Richard & Barnett, ٢٠٠٤: ٢٥٧)، وهو بهذا يمثل توجهًا إستراتيجيًا يرتبط بالأساس في اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكتساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط اتخاذ القرارات والطرق والممارسات (Galicic & Milovanovic, ٢٠٠٩: ٢).

وأصبح التوجه الريادي مهمًا وقوة لنجاح رائدي الأعمال، ويتكون بناء التوجه الريادي من: الابتكارية، والاستباقية، وتقبل المخاطر (Dywiklud and shyherd, ٢٠٠٣). وقد عُدَّ التوجه الريادي كمفهوم المساعد الوحيد في توصيف رائد الأعمال أو تشكيل الأداء. ويقوم صانعو المعرفة في هذه الأيام بأعمالهم، وتكون لديهم مسئولية استخلاص نتائجهم في أعمالهم. (Wiklud, j and D. shenhud, ٢٠٠٣).

ولذلك فإنَّ صانعي المعرفة غالبًا ما يتم منحهم الاستقلالية ليؤدوا أعمالهم كأنهم يؤدون قصة ولا يعيدون المهام فيها. (John G mumford, ٢٠١١).

ويرى (Matanda, ٢٠١١: ١١) أن التوجه الريادي يُعبر عن التزام المؤسسات بمتابعة الأعمال الجديدة، كما يستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المؤسسة، والنظام القيمي، والرؤية. كما يُشير التوجه الريادي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الإستراتيجية التي تعتمد على المؤسسة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري للريادي الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المؤسسة. (Dess et al., ٢٠٠٧: ٤٥٤). وقد أكد هذا المعنى العديد من الباحثين من أمثال (Lumpkin & Dess, ١٩٩٦: ١٣٦; Wang, ٢٠٠٨: ١; Lappalain, ٢٠٠٩: ١٤; Li, ٢٠١٢: ٣٧٢) من خلال وصفهم للتوجه الريادي بأنه العمليات، والممارسات، وأنشطة اتخاذ القرار التي تؤدي إلى الدخول الجديد، ودعم الأنشطة الريادية، ويبقى التوجه الريادي المؤسسات يقظة لاتجاهات السوق من خلال تعرفها على تقنيات جديدة، كما يساعدها على تقييم إمكانياتها الجديدة من خلال الاحتفاظ بصناع القرار الذين يركزون على التغييرات الصناعية وطلبات الزبائن. (Lumpkin, ٢٠٠٩: ٤٨). وهو ظاهرة تنظيمية تُعبر عن مدى التزام المؤسسة بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو ممارسة الأعمال التي تتسم بالخطورة، فضلًا عن الخطط الاستباقية التي تهدف إلى التغلب على المنافسين (Moreno & Callas, ٢٠٠٨: ٥١١). ويُعبر التوجه الريادي عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال

الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية. (Razak & Othman, ٢٠١٢: ١٦٥).

ويُمثل التوجه الريادي موردًا مهمًا من موارد المؤسسة من وجهة نظرية الموارد (Resource-Based Theory) التي تُصور المؤسسة على أنها حزمة معقدة من الموارد الملموسة (Tangible) والمتمثلة بموجودات المؤسسة، والموارد غير الملموسة (Intangible) والمتمثلة بالقابليات، والعمليات، والخصائص الإدارية، والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة (Ezirim & Nwokah, ٢٠٠٩: ٣٢٢)، وهو يُشجع المؤسسات على تبني ثقافة تسمح لها بتوليد المعارف والمهارات الضمنية غير الملموسة (Technology Commercialization) ضمن عليمات تطويرية في منتجات جديدة (Li, ٢٠١٢: ٣٧٣).

وتأسيسًا على ما تقدم يرى الباحث أن التوجه الريادي يُعبر عن ميل المؤسسة لتبني الأفكار الجديدة وتحولها إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو أنظمة، أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، فضلًا عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية بما يمكنها من خلق القيمة للمؤسسة والمستفيدين منها.

ثانيًا- أبعاد التوجه الريادي (Dimensions of entrepreneurial orientation):

يتفق جميع الباحثين المختصين بدراسة الظاهرة الريادية على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد. فمنهم من يرى -وهم الأغلبية- أنه ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثل في: الإبداعية (Innovativeness)، والاستباقية (Proactiveness)، وتقبل المخاطرة (Risk-Taking). في حين يرى آخرون أنه ظاهرة خماسية الأبعاد بإضافة بُعدين آخرين، وهما: الهجومية التنافسية (Competitive)، والاستقلال الذاتي (Autonomy).

ويعود سبب التفاوت في عدد تلك الأبعاد -كما يرى (Lumpkin & Dess, ١٩٩٦: ١٥١) - إلى السياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسات. ومن بين الدراسات التي ركزت على أبعاد التوجه الريادي دراسة (السلطاني، ٢٠١١: ٢٠-٢٣) التي شملت عرضًا لـ (٧٦) وجهة نظر، تناولت الأبعاد المذكورة وتوصلت إلى نسب اتفاق مقارنة جدًا بلغت (٩٦%، ٩٥%، ٩٧%) على التوالي. وبالنظر لحصول الأبعاد الثلاثة، وهي: (الإبداعية، وتقبل المخاطرة، والاستباقية) على أعلى نسب اتفاق بين الباحثين، وسيتم عرضها كما يلي:

١- الابتكارية (Innovativeness):

هو عامل النجاح الحاسم لأصحاب المشاريع والمرتببط بقدرتهم على توليد الأفكار الجديدة، وطرق جديدة للقيام بالمهمة القديمة، وتنظيمها بكفاءة. (Mumfood, ٢٠١١).

ويُعد عضو هيئة التدريس عاملًا لاكتساب المعرفة لدى الباحثين وفي مشاركتهم لتحقيق الإبداعية في بحثهم، ولديه القدرة على ابتكار طرق جديدة لتصميم ونقل الإجراءات التدريسية، كما أنه يقيم الباحثين أثناء المقررات الدراسية وفي نهايتها. (hayat&tayyeb, ٢٠٠٨).

وأصبح الابتكار مسار اهتمام الباحثين والدارسين، كونه يمثل عامل منافسة ومفتاح النجاح للمؤسسات على الأمد الطويل، فاكتشاف وتطوير طرق جديدة لعمل الأشياء يجعلها أكثر حيوية وقدرة على النمو في المستقبل. ولا يقتصر هذا الاهتمام كما يرى (حريم، ١٩٩٧: ٤٧٤) على

المؤسسات الناشئة فحسب، بل أصبح يُمثل جوهرًا لكثير من السياسات والأعمال والأنشطة في منظمات الأعمال العتيدة الراسخة.

وميز (Stockes et al, ٢٠١٠: ٤٩) بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity)؛ فالابتكار يتضمن اكتشاف أشياء جديدة ذات قيمة، في حين يتجسد الإبداع بعد الحدث فقط، أي عندما يتم تنفيذ الابتكار. ويرى (الملوك، ٢٠٠٢: ١٣٦) أن الابتكار يعني عملية توليد الأفكار، والاختراع ترجمة الأفكار إلى أشياء مادية ملموسة وبخاصة التقنية منها، في حين يُشير الإبداع إلى نشاطات ترجمة الأفكار والاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي، وقد أكد هذا المعنى كلٌّ من (Balton & Thompson, ٢٠٠٠: ١٥٧)؛ حيث أشارا إلى أن الابتكار يمثل نقطة البداية للفرص التي يمكن تحويلها إلى حقيقة ملموسة من خلال الإبداع. وقد أوضح (Struwing, ٢٠٠٣: ٣٥٢) طبيعة العلاقة بين الابتكار والإبداع والريادة، فالابتكار بالنسبة له هو توليد الأفكار الجديدة، في حين يعني الإبداع القدرة على وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ، في حين تُمثل الريادة القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج الإبداع.

أما الإبداعية (Innovativeness) فتُشير إلى توجهات المؤسسة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية. (Dees et al., ٢٠٠٧: ٤٦٥).

وتُشير الإبداعية إلى درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المعلومات، ويتخذون القرارات، ويعالجون المشكلات، فالنمط المعرفي للفرد هو الذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين. (Marcatti et al., ٢٠٠٨: ١٥٨١).

ويرى العديد من الباحثين أمثال (Rauch et al., ٢٠٠٤: ٦; Feifei Yu, ٢٠١٢: ١٧١٣) أن الإبداعية تعكس ميل المؤسسة لدعم الأفكار الجديدة من خلال التجريب (Experimentation)، والعمليات الابتكارية التي تسهم في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة. كما تشير -أيضًا- إلى عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسات؛ لتقديم منتجات، أو خدمات جديدة، أو طرق إنتاج وأسواق جديدة، أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد، أو تقديم تقنية جديدة، فضلًا عن تحسين العمليات الحالية. (Keh et al., ٢٠٠٧: ٥٩٥).

ويرى (Dess et al., ٢٠٠٧: ٤٦٥) أن التقديم والاستيعاب والاستثمار للإبداعات هي وسائل مهمة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل مناخ الأعمال الذي يتميز بالتغيرات البيئية المتسارعة. ويرى الباحث أن الإبداعية تُعبر عن توجه المؤسسة لتبني الأفكار الجديدة وتنفيذها؛ بهدف تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أنظمة أو تقنيات جديدة، أو تحسين القائم منها، فضلًا عن إيجاد الحلول للمشكلات القائمة في المجتمع.

٢- تقبل المخاطرة (Risk Taking):

هي سمة حيوية لرائد الأعمال تظهر أثناء قيامه بالمشروع البحثي. (Hayat, ٢٠١١)، ويكلف عضو هيئة التدريس باحثيه بالعديد من أنواع المخاطرة أثناء أداء مهامهم البحثية. وتكون مرتبطة بالنمط المعرفي لأعضاء هيئة التدريس الذين يكونون أكثر قدرة على التكيف والاهتمام بالعمل خارج

النموذج الحالي. (Armstrong, 2009). وقد ترتبط أيضاً بشخصية أعضاء هيئة التدريس الذين يفعلون ما يهتمون به، وما يستخدمونه من أفكارٍ مبدعةٍ مع باحثيهم. وفي سياق التوجه الريادي فإن تقبل المخاطرة عموماً يشير إلى قيادة المخاطر (Vora, 2012)؛ فالخطر صفة ملازمة للأعمال، وهو جزء لا يتجزأ من عمل الأفراد والمؤسسات. وينظر إلى الخطر على أنه حالة عدم التأكد من إمكانية تحاشي وقوع خسارة، ويشمل ذلك عدم التأكد من نتائج القرارات التي يتخذها الأفراد في حياتهم العملية والشخصية، فضلاً عن عدم التأكد من الظواهر الطبيعية العامة المتعددة وتأثيرها على حياة الإنسان ودخله وممتلكاته، وفيما يتعلق بالريادة، فإن الخطر الريادي يُمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات، والمنتجات، والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة، وحالة عدم التأكد (Perlman & Cornwall, 1990) نقلاً عن (Subiri, 2010: 12).

أما تقبل المخاطرة فإنه يُشير إلى إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية، وبنشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المؤسسة إلى استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة. (Madsen, 2007: 187).

ويعتقد (Robbins & Decenzo, 2001: 119) أن تقبل المخاطرة يحدث عندما تكون المعرفة المتاحة حول مشكلة أو مشروع ما غير كافية. وأكد (Lamadrid, 2009: 38) أن تقبل المخاطرة يُعبر عن الميل لممارسة الأنشطة الجريئة التي تنسم بالمخاطرة كإنشاء المشروعات في أسواق جديدة غير معروفة سابقاً، والالتزام بقدر كبير بالموارد للدخول في مشروعات جديدة ذات عوائد غير مؤكدة، أو إقراض مبالغ كبيرة.

ويرتبط تقبل المخاطرة، والنظر إلى القرارات الاستثمارية والأعمال الإستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد (Richard et al., 2009: 1083). وعادة ما يرتبط تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يسهم في تحسين أداء المؤسسات، فإذا كانت هذه المؤسسات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، كما أنها ستكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات وفقاً لظروف السوق المتغيرة؛ وبالتالي سيكون أداؤها ضعيفاً. (Keh et al., 2007: 595). ووفق ما يرى (Dess et al., 2007: 62): أن المؤسسة الريادية ينبغي أن تختار البدائل ذات المخاطرة - وإن تطلب ذلك تخليها عن أنشطتها الحالية-، ذلك لأن الحصول على أداءٍ عالٍ يتطلب تحمل المؤسسة لدرجة عالية من المخاطرة، ومستويات عالية من المديونية، والالتزام بموارد كثيرة للمشروع الجديد لتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة.

وهناك ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها المؤسسات وأعضاء هيئة التدريس من الذين يمتلكون روح المبادرة، هي (Dess & Lumpkin, 2003: 409):

مخاطر الأعمال: وتتضمن المجازفة في المجهول دون معرفة احتمال النجاح، وترتبط تلك المخاطر بالدخول في أسواق غير مختبرة.

المخاطر المالية: وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق، فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة الشائعة في أدبيات التحليل المالي.

المخاطرة التشغيلية: إن القرارات التي يتخذها التنفيذيون لكونهم الرياديين في المؤسسة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني؛ فالمخاطرة هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادي.

ويرتبط الميل نحو تقبل المخاطرة من وجهة نظر (Bostian, ٢٠٠٣: ١١) بطبيعة المؤسسات والأشخاص ومقدار العوائد المتوقعة من تلك المخاطرة، وهذا يتطلب استشرافاً للمستقبل، ودراسة كافة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وتحليل المعلومات ذات الصلة بالميل نحو المخاطرة؛ بهدف توقع حجم هذه المخاطرة والاستعداد لها، وهذا ما نجده واضحاً لدى الأشخاص الرياديين الذين يعملون في منظمات الأعمال من أجل انطلاقة الأنشطة الريادية. إن هؤلاء الأشخاص، كما يرى (Deakins & Freel, ٢٠٠٣: ١٨)، يعملون على تقليل المخاطرة من خلال زيادة المنفعة، أو من خلال تقليل درجة احتمالات عدم التأكد (Uncertainty)؛ حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أكثر موثوقية. فالرياديون يرغبون في معرفة الأسواق المحتملة، والمنافسين المحتملين، والإستراتيجية الأفضل في السوق؛ بغرض تقييم المخاطر لمختلف الأنشطة والعمليات التي تتضمن شراء المواد والتجهيز، ومخاطر السوق بهدف تقليل حالات عدم التأكد وتعظيم احتمالية النجاح.

٣- الاستباقية (Proactiveness):

وهي تعبر عن مهارة رائد الأعمال في التعامل مع الأشياء غير المتوقعة، والأشياء الصعبة المتوقعة واتخاذ القرار حول أحداثها المستقبلية، ويمكن تحقيق سمة الاستباقية من قبل عضو هيئة التدريس من خلال تحديد الهدف من المقرر الدراسي، وكيفية تحقيق هذه الأهداف والأنشطة المتوقعة من المقرر في بداية العملية التعليمية. وعلاوة على ذلك، فإنه في معظم الأوقات لا يتوفر ملف الطالب الريادي والنشاط الذي يتم تنفيذه تقريباً بشكل مسبق. (Hayat, ٢٠١١)

وتُشير الاستباقية إلى جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمؤسسات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل يتضمن الرغبة في العمل وفق الرؤى المستقبلية من قبل المنافسين، فالمدير الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية (Dees et al., ٢٠٠٧: ٤٥٨). وتمثل الاستباقية إستراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تتضمن التركيز على المستقبل، وخلق الأفكار، وافترض المسؤولية، وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها، والاتصالات الفعالة، والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة. (Fox, ٢٠٠٥: ٥١).

ويرى الباحث أن الاستباقية هي جهود المؤسسة في التعرف على احتياجات المستفيدين المستقبلية، وتحويلها إلى فرص جديدة، والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات الأخرى.

٤- الاستقلالية (Autonomy) :

وتعني القدرة على توجيه الذات للحصول على الفرص (Lampkin and Dess, 1996, P.140)، كما تشير أيضًا إلى الرغبة في العمل بشكل مستقل من أجل نقل أو توصيل الرؤية الريادية للآخرين (Dess et al., 2007, 455). كما أنها ترتبط أكثر بالأفراد وسماتهم الشخصية (Edmond and wik, 2013)، وتؤكد على الفعل المستقل من قبل الأفراد أو الفريق؛ لتقديم مفهوم المشروع الجديد ورؤيته ودعمه لحين اكتماله. (Dess & Lump Pkin, 2003, 402).

فالحاجة إلى الاستقلالية ربما تطبق على الجهود الريادية المركزة أو المنتشرة، وينبغي للمؤسسة أن تجعل العاملين يشعرون بقدرتهم على التفكير بحرية تامة في فرص المغامرة، وإعطائهم الوقت الكافي؛ للتحقق من نجاحها والعمل دون خوف من الإدانة. (Dess & Lump Pkin, 2003, 455)، وتقوم المؤسسات في الغالب بتطوير وحدات عمل مستقلة تدعى (Skunk works)؛ من أجل مساعدة العاملين على كسر الممارسات والإجراءات المألوفة. (Dess & LumpPkin, 2003, 402).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الاستقلالية هنا يمثل نوعًا من التمكين (Empowerment) الموجه لتحديد ورفع الفرص الريادية للعاملين (Dess et al., 2007, 455).

٥- توجيه البحوث للمجتمع (Orientating research to the community) :

يؤسس هذا البعد على تبني المؤسسات لنوع من السلوك الذي يبنى على توجيه بحثها الأكاديمية لخدمة القضايا المجتمعية، والتعاون مع الشركات الصناعية، وخلق أنشطة اقتصادية جديدة في نظامها الموجود حاليًا (Rutherford, 2007)،، ويجمع هذا النوع من التوجه الريادي بين تكامل الجهود المؤسسية مع الأنشطة الابتكارية لإنتاج منتج متميز على مستوى المؤسسة ويستفيد منه المجتمع. (Hornsby et al, 2002).

وبذلك المفهوم يمكن لهذه البحوث أن تصبح امتدادًا للأعمال البحثية الموجودة بداخل المؤسسة الجامعية، وأن ترتبط بعلاقة مستمرة متبادلة بينها ومؤسسات المجتمع المحيط. وجعل (Todorovic et al, 2011)) هذا البعد مهمًا لخلق المعرفة من الوسط الجامعي ونقلها لمؤسسات المجتمع.

كما أن تطبيق هذا البعد يلزمه تشجيع الجامعة لسياسات التوجه الريادي، ودعم ثقافة توجيه البحوث للتعاون المجتمعي، والاستجابة للأفكار الجديدة والمداخل الابتكارية. (Todorovic et al, 2011)). كما أنه بفهم مؤسساتنا لطبيعة التعليم العالي وعلاقته بالمجتمع ستكون قادرة على أن تصبح أفضل وداعمة بصورة أكبر، ويمكن الاستفادة منها في إمداد المجتمع باقتصاد المعرفة. (Todorovic, 2011) McNaughton, and Guild ,

وسيتناول الباحث في هذا البحث أربعة أبعاد متمثلة في: توجيه البحوث للمجتمع، "الابتكارية، والاستباقية، وتقبل المخاطرة". وتميز هذا البحث بإضافة توجيه البحوث للمجتمع كأحد الأبعاد الجديدة، والتي يمكن من خلالها خدمة المستفيدين في المجتمع.

المبحث الثاني- الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance) :

أولاً- الأداء الريادي المؤسسي (Institutional Performance Concept) :

يمثل الأداء حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المؤسسات خلال فترة زمنية محددة، وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المؤسسات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها (رشيد وآخرون، ٢٠٠٩: ٣١)، وهو المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المؤسسات خلال مدة زمنية محددة، ويعكس قدرتها على تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Daft, ١٢: ٢٠٠٣). والأداء كما يراه (الحسيني، ٢٠٠٠: ٢٣٤) يمثل نشاطاً شمولياً يعكس إما نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها استناداً إلى أسس ومعايير محددة تصفها المؤسسة وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف بعيدة الأمد.

والمؤسسة الريادية هي التي تعمل إدارتها على إيجاد فرصة جديدة، واستعمال تقنيات جديدة (المشهداني، ٢٠١٥، ١٥٩)، وهي التي تسهم بمشاريع ريادية تنتج أفكاراً خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق؛ لتفعيل أفكارهم، وإقامة مشاريعهم (العزام وموسى، ٢٠١٠، ١٥١).

ولكي تكون المؤسسة ناجحة في عملها وقادرة على التكيف مع بيئتها لا بد أن يكون أداؤها متميزاً بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة الأخرى، وأن يكون لديها سمات المؤسسات الريادية، وهي كالتالي (صالح، ٢٠١١: ١٥):

- عدم الاقتناع بالوضع الحالي وأساليب العمل، والتأكيد المستمر على التحسين دون توقف.
 - تبني هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات تشغيلية مناسبة.
 - اختبار تكامل وقبول أفكار وطرائق العمل.
 - تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.
 - التأكيد على التجريب والاستكشاف والتعليم المستمر والتدريب والتطوير التنفيذي.
 - التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.
- فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات الناجحة، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من الظروف والقوى الخارجية والداخلية. والتميز ليس له حدود أو موانع لكنه نمط أو فكر إداري يمكن أن نجده في أية منظمة تسعى إلى بلوغه، ويعتقد (يوسف، ٢٠٠٥: ٤٨) أن التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات تستدعي ضرورة التفكير بالوسائل التي تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي؛ لتحقيق التميز، وتجاوز المعايير المحددة كماً ونوعاً. والأداء المتميز من وجهة نظر (Ivancevich، ٤٦٢: ١٩٩٧) هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون في المؤسسة، ويرى (Druker، ١٩٩٨: ٢١٢) أن التميز في الأداء يتأتى من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المؤسسات، كما أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي.
- ولكي تحقق المؤسسة أداءً ريادياً متميزاً لا بد وأن تكون قادرة على خلق قيمة عالية للمستفيدين (Goetsch & Davis، ٦: ٢٠١٠)؛ فمؤسسات الأداء الريادي المتميز تركز بدرجة عالية جداً على المستفيدين كونها تمتلك توجهات واضحة نحوهم سواء من حيث الحصول على مستفيدين جدد أم التعامل مع المستفيدين الحاليين والاحتفاظ بهم، كما تعمل على توفير البنية التحتية والعمليات

الضرورية لدعم تلك التوجهات (Jamrog et al, ٢٠٠٧: ١٧). وفي ذات السياق يؤكد كل من (متعب وراضي, ٢٠٠٩: ١٥٥) على أن قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لأصحاب المصلحة يحقق مستوى عاليًا من الأداء الريادي المتميز، وأن المؤسسات التي تستطع خلق قيمة عالية للمستفيدين يمكنها بلوغ ذلك الأداء. وقد قدم (Kotler, ٢٠٠٠: ٤١) نموذجًا للأداء الريادي المتميز من خلال الإشارة إلى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح التميز؛ حيث جعل الخطوة الأولى في طريق الأداء الريادي المتميز تحديد أصحاب المصلحة (الباحثين، أفراد المجتمع المحيط)، فمؤسسات اليوم تترك أنها مادامت لم تلبي احتياجاتهم ورغباتهم، فإنها لن تحقق المكانة العالية التي تطمح إلى الوصول إليها، ومن خلال إدارة عمليات الأعمال الأساسية (تطوير قدرات الباحثين، وجذب مؤسسات المجتمع المحلي والمنظمات الصناعية، وتلافي النفقات غير الضرورية، وتلبية الاحتياجات) تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصلحة. وبأداء المؤسسة الريادي ينعكس ذلك على الأداء الريادي لأعضاء هيئة التدريس، ومن جانب آخر ينعكس على توجه الأداء الريادي للباحثين إلى التميز، بما يلبي رغبات المستفيدين من المجتمع المحلي والمنظمات الصناعية.

ثانيًا- الأداء الريادي للباحثين:

إن النمو المستمر في التنافسية، والتقييم للأداء أصبح مكونًا أساسيًا لإستراتيجيات التنمية للمؤسسات، فالنظام الفعال لقياس الأداء لدى الباحثين يلعب دورًا مهمًا في دعم ريادة المؤسسات.

أهداف تحسين الأداء الريادي للباحثين (European Commission ٢٠٠٨):

- تغيير نمط التفكير التقليدي لدى الباحثين إلى أنماط التفكير الحديثة المبنية على الإبداع والابتكار.
- بناء اتجاهات إيجابية للباحثين تجاه ريادة الأعمال.
- تعزيز الروح الريادية وإثارة الدافعية لدى الباحثين.
- مساعدة الباحثين على بناء تصور أفضل لرؤى مستقبلية يمكن من خلالها تطوير مخرجات العملية التعليمية بما يلبي احتياجات المجتمع المحلي.
- تطوير السمات والمهارات الشخصية لدى الباحثين، والتي تساعد على إنشاء القاعدة الرئيسية للتفكير والسلوك الريادي (الإبداع والابتكار، وسلوك المبادرة، والمخاطرة، والاستقلالية، والثقة بالنفس، والقيادة، وروح العمل الجماعي).
- تعزيز مهارات بناء العلاقات والاتصال الإيجابي في بيئة تربوية بحثية مناسبة.
- تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع من خلال عمليات التحديث والتجديد التي يحدثها الباحثون في جميع المجالات التي تخدم المجتمع.
- ويعد قياس الأداء الأساس في عملية تحديد الكفاءة والفعالية لأنظمة الأداء (singhed gor, ٢٠٠٦)، وهذا الأداء ربما يرتبط بالشخص أو المجموعة أو المؤسسة.
- ولكي نفهم الأداء المؤسسي لا بد من فهم الأداء الفردي، ولا نكتفي بإعداد العوامل المؤسسية فقط، بل أيضًا العوامل المتأصلة للباحثين أو التي تؤثر فيهم. فيكون الأداء الفردي للباحث بالغ الأهمية في المؤسسة ككل وكذلك في عمل الأفراد. (sonenty & fresa, ٢٠٠٢).

إن (Xi & wei, ٢٠٠٦) أكد على أن الباحثين الأصليين للمؤسسة لديهم تأثير على الباحثين الآخرين، الذين لديهم المعرفة وأدائهم يتسم بعدة سمات منها:

- القدرة على الاتصال بشبكات المؤسسة.
 - القدرة على نقل الذاكرة التنظيمية.
 - الثقة المرنة.
 - القدرة على التضافر والعمل كفريق.
 - القدرة على التأثير في سلسلة الأداء.
 - سمات الابتكارية.
- ومن هذه السمات ولعله أفضل ما فيها ارتباطها بالتوجه الريادي؛ فالسمات الشخصية للباحث الريادي تتجاوز أربعين سمة، أبرزها ما أكد عليه (العمرى، وناصر، ٢٠١١):
- أ- **التحكم الداخلي:** وهو القدرة على التحكم بالعوامل الخارجية وضبطها؛ لتلائم أهدافه.
 - ب- **مستوى مرتفع من الطاقة:** أي القدرة على العمل لساعات طويلة، وتحمل الجهد الشاق والمضني.
 - ت- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الدافعية لإشباع الرغبة في الانجاز بدرجات عالية؛ حيث يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله المتمسك بالتحدي والأهداف الصعبة.
 - ث- **تحمل الغموض:** فلا يتأثر بالفوضى وعدم التأكد، وهذه السمة مهمة؛ لأن الظروف الغامضة وغير المتأكدة ميزة الأعمال الريادية.
 - ج- **الوعي بمرور الوقت:** والرغبة في إنجاز الأعمال اليوم وكأن الغد لن يأتي، فهو يستغل الوقت بشكل جيد.
 - ح- **الثقة بالنفس:** وهذه السمة تساعد الريادي على كسب المزيد من الزبائن، والتعامل مع التفاصيل الفنية، واستمرارية العمل.
 - خ- **الاستقلالية بالعمل.**
 - د- **المجازفة المحسوبة وبخيارات معقولة.**
 - ذ- **القدرة على تحديد الفرص الخلاقة.**
 - ر- **التخطيط:** فالريادي شخص لديه أهداف واضحة، وخطط للتشغيل يجعلها، فهو يسعى دائماً إلى الوصول لأهدافه بأقل التكاليف.
 - ز- **التواصل مع الآخرين:** فالريادي هو إنسان متفائل يحب التواصل مع الآخرين، لديه طاقة إيجابية يستثمرها في علاقاته مع المحيطين، كما يفضل دائماً أن يسمع ويحلل؛ لكي يعطي رأيه. (ahamdK, ٢٠١٠).
 - س- **الشغف بالأعمال:** حيث يعكس الكثيرون من الرواد مستوى مرتفعاً من الحماس، يمكن أن يطلق عليه الشغف بالأعمال "Passion for Business"، وهو يُولف حافزاً كبيراً لممارسة مهمات الريادة. (الشماع، ٢٠٠٨، ٤٣).

ومما سبق نجد أن الباحث الريادي ينبغي أن يمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها؛ حتى يصبح ريادياً، بعضها موروث لديه وبعضها مكتسب بالتعليم والتدريب.

أشكال التعلم الريادي للباحثين:

إن الأحلام الريادية للعديد من للباحثين تعوقها ضعف كفاية الإعداد المتمثلة في: "ضعف المعرفة بأعمال الريادة في البحث العلمي، وكيفية الارتباط بالمجتمع المحلي وإجراء البحوث المرتبطة بتلبية احتياجات المجتمع المحلي"، وضعف استعدادهم للمخاطرة في تحقيق أهدافهم من المشروعات البحثية المقترحة من قبل مؤسساتهم الأكاديمية، وبالتالي فالمؤسسات الأكاديمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز السلوك البحثي الريادي.

وقد اقترح كل من كرايجينبرك وجروين وبوس (Kraaijenbrink, Groen&Bos, ٢٠١٠) شكلين للتعليم البحثي الريادي بالجامعة، هما:

الأول: في دور التعليم التقليدي: حيث يمكن للجامعات تقديم التعليم الريادي للباحثين من خلال تعليمهم المعارف والمهارات اللازمة من أجل الشروع في مشروع بحثي جديد.

الثاني: في الدور التجاري: حيث يمكن للجامعات أن توفر للباحثين دعماً مستهدفاً ومحددًا لبدء مشروعاتهم البحثية الخاصة، وذلك من خلال تقوية مفهوم التنمية المجتمعية وريادة الأعمال لديهم، ويمكن ذلك من خلال توفير الوعي، والتحفيز، واحتضان الأفكار المبدعة لتحويلها إلى مشروعات بحثية ريادية تخدم البيئة المجتمعية.

دور عضو هيئة التدريس في تأصيل الأداء الريادي للباحثين:

إن إدراك الباحثين لأداء عضو هيئة التدريس يُشكل عاملاً أساسياً للوقوف على أدائهم في إجراء بحوثهم. وفي التعليم العالي يكون لدى الباحثين قدرة عالية على توقع أداء عضو هيئة التدريس. (Abu hazim, ٢٠١١)، فالباحثون هم المستقبلون للخدمة التي أنشأها وقدمها لهم عضو هيئة التدريس. (clews, ٢٠٠٣)، كما أن الطلاب يظهرون الرضا عن التعليم الذي يثير استجاباتهم وعواطفهم والذي يؤكد على ذاتيتهم.

وليس من المفيد أن يكون الإصلاح التربوي متعلقاً بالسياق التقليدي، فعندما تطورت أهداف التربية لتخدم الاقتصاد، فإنها تنافست على المستوى العالمي، ففي الاقتصاد العالمي سريع الخطى، أصبحت المؤسسات التعليمية مفتاحاً لاستجابة الأمة في تكثيف المنافسة الدولية. (Digather, ٢٠١٤).

والأداء الريادي يجعل الباحثين يعملون خارج نطاق جامعاتهم في المجال التربوي، فالسياق الريادي، يؤكد أن الباحثين يحتاجون إلى امتلاك مهارات وقنوات في الابتكارية وتقبل المخاطر والاستباقية ليس فقط في حدود جامعاتهم.

وباستخدام الفكر الريادي الابتكاري، يجب على أعضاء هيئة التدريس أن يُحصنوا باحثيهم بالمهارات التي يحتاجونها لصنع بيئات دراسية مبدعة تؤدي إلى اكتسابهم للكفاءات الريادية. (Euepean Commisson, ٢٠١١)، فالباحث ينبغي أن يدمج بين مؤشرات مهمة تربط بين المجال التربوي وأنشطة الريادة المجتمعية. (Rapres, ٢٠١١).

وأعضاء هيئة التدريس ذوو مهمة فريدة تتطلب منهم أن يكونوا أعضاء في التغيير، والذي يجعل أدائهم محدداً بمعيار الريادة. (Audtul, ٢٠١٢)، ودعا المشرعون إلى التخلي عن الوضع الراهن، وأصبح أعضاء هيئة التدريس رواد أعمال اجتماعيين يكلفون باستيعاب فرص الابتكار؛ لدفع أهداف الإصلاح المؤسسي.

ولاحظ (Lepea, ٢٠٠٣) أن أي نشاط ريادي ينبغي أن يهدف إلى حل مشكلات مجتمعية، ولن يتحقق ذلك إلا بوجود باحثين قادرين على التميز في الأداء الريادي.

ويحدد (Ger-erd, ٢٠١٤) سمات الأداء الريادي للباحثين والتي تؤكد في مجملها على الشخصية الابتكارية التي يزداد ابتكارها بزيادة نظرتها الإبداعية وثقتها بنفسها وتقبلها للمخاطر، وفيما يلي بعض المهارات الريادية للباحثين في التعليم الجامعي:

- التعامل مع التحديات غير المتوقعة.
- تطوير البحوث لترتبط بفرص السوق المجتمعية.
- بناء بيئة بحثية مبتكرة.
- بدء التفاعل مع المستثمرين في المجتمع المحلي.
- تنمية الموارد البشرية.

وتُعدُّ هذه المهارات انعكاساً لدور عضو هيئة التدريس، فهو ينقلها للباحثين في المستقبل، وهي مهارات مهمة في العالم التكنولوجي المتغير. (Pihie, ٢٠١١).

فالباحثون يجب توجيههم إلى أنشطة الريادة؛ لضرورتها وأهميتها، فتعد فرصة من الفرص المتاحة (Kelley, ٢٠١٢)، فعضو هيئة التدريس هو العامل الأساسي في نجاح السلوك الريادي للباحثين (European, ٢٠١١)، إلى جانب أن خبرة عضو هيئة التدريس تلعب دوراً مهماً في اتجاهاته الشخصية نحو الريادية.

والسلوك الريادي لعضو هيئة التدريس ينظر إليه كتحكم في السلوك أو الاتجاه نحو السلوك أو إدراك المعايير الاجتماعية التي توجه السلوك أو تنتجه.

وأشار (wales, ٢٠١٦) إلى أن سنوات الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس في التدريس وطرقه ترتبط بإدراكه لمستويات التوجه الريادي، والتي ربما تكون مفيدة لهم في ابتكار طرق بحثية يمكن من خلالها تحسين مستوى باحثيهم في مهارات الأداء الريادي. فالتغيير والقدرة على الحفاظ على التغيير من العوامل المهمة في البيئات التربوية، وأعضاء هيئة التدريس هم مفتاح الحفاظ على التغيير في هذه البيئات.

وقد لاحظ (nielson, ٢٠١٤) أن الفجوة في فهم الاختلاف بين الأداء الريادي للباحثين ومهارات البحث العلمي تركز على الانتقال من الطرق البحثية التقليدية إلى الابتكارية، والاستباقية، وتقبل المخاطر للجديد، وإمكانية الطرق البحثية غير المألوفة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية، وتفسير نتائجها:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى باحثي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية في جامعة أسيوط، ويتضمن الإطار الميداني ما يأتي:

- أدوات الدراسة الميدانية.

- عينة الدراسة.
- خطوات تطبيق أداة الدراسة الميدانية.
- المعالجة الإحصائية.
- عرض تحليل نتائج الدراسة.

أ- أداة الدراسة الميدانية:

(١) استخدم الباحث استبانة تم إعدادها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وقد تم تطبيقها على عينة من الباحثين المقيدون في درجتي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية في جامعة أسيوط؛ حيث بلغت العينة (١٩٨) باحثاً؛ وذلك بغرض التعرف على واقع دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لديهم.

(٢) اشتملت هذه الاستبانة في صورتها النهائية على عدد (٤) محاور، تم توزيعها كما يلي:

المحور الأول: توجيه البحوث للمجتمع ويتضمن (٥) عبارات.

المحور الثاني: الإبداعية ويتضمن (٦) عبارات.

المحور الثالث: الاستباقية ويتضمن (٧) عبارات.

المحور الرابع: تقبل المخاطرة ويتضمن (٦) عبارات.

(٣) اعتمد الباحث في التحقق من صدق الاستبانة على صدق المحكمين؛ حيث عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أساتذة كلية التربية بجامعة أسيوط والوادي الجديد؛ وذلك لمعرفة وجهة نظرهم والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من عبارات، ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، ومدى ارتباط ومنااسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على الآراء التي تقدم بها السادة المحكمون تم تعديل بعض العبارات.

(٤) اعتمد الباحث في التحقق من ثبات الاستبانة على طريقة الاحتمال المنوالي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسات التربوية وقدرتها على الكشف عن دقة وإتقان الاستبانة فيما تزودنا به من معلومات، وطبقاً لهذه الطريقة قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة، وذلك كما يلي:

أ- حساب ثبات كل عبارة من عبارات الاستبانة باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{1 - r}{n}$$

حيث: (ن) = عدد الاحتمالات الاختيارية.

(ل) = الاحتمال المنوالي، أي أكبر تكرار لأي احتمال اختياري من الاحتمالات التي تحتوي عليها العبارة مقسوماً على العدد الكلي لأفراد العينة.
حساب ثبات كل محور من محاور الاستبانة من خلال الوسيط لمعاملات العبارات المكونة له.
ب- حساب ثبات الاستبانة ككل من خلال الوسيط لمعاملات ثبات المحاور التي تتكون منها الاستبانة، وفيما يلي نوضح معاملات محاور الاستبانة:
للتحقق من ثبات الاستبانة ككل ومحاورها، استخدم الباحث طريقة الاحتمال المنوالي، وهو ما يوضحه الجدول التالي: حيث (ن = ١٩٨)

جدول (١)

معاملات ثبات استبانة الباحثين عن واقع دور التوجه الريادي

تقبل المخاطرة		الاستباقية		الإبداعية		توجيه البحوث للمجتمع	
ث	ع	ث	ع	ث	ع	ث	ع
٠.٩٥	١	٠.٨٧	١	٠.٨٤	١	٠.٨٩	١
٠.٩٦	٢	٠.٩٤	٢	٠.٨٧	٢	٠.٩٨	٢
٠.٨٩	٣	٠.٩٣	٣	٠.٩١	٣	٠.٨٦	٣
٠.٨٤	٤	٠.٩٥	٤	٠.٧٩	٤	٠.٩٢	٤
٠.٨٥	٥	٠.٨٦	٥	٠.٨٥	٥	٠.٧٨	٥
٠.٩٢	٦	٠.٨١	٦	٠.٩١	٦		
		٠.٨٥	٧				
٠.٩١	ثبات المحور	٠.٨٧	ثبات المحور	٠.٨٦	ثبات المحور	٠.٨٩	ثبات المحور

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط محاور الاستبانة الخاصة بأراء الخبراء التربويين لمعايير مدرسة التنمية المهنية تراوحت ما بين (٠.٨٦، ٠.٩١) من حيث درجة الموافقة وهي معاملات دالة على الثبات؛ حيث إن دلالة معاملات الارتباط عند القيمة الحرجة (ن = ٢ = ١٩٦) تتراوح ما بين (٠.١٥٩، عند ٠.٢٠٨، عند ٠.٠١)، كما أن ثبات الاستبانة ككل (الوسيط = ٠.٨٨) وهي معاملات مرتفعة بالنسبة لحجم العينة، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

ب- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٩٨) باحثاً من المقيدين لدرجتي الماجستير والدكتوراه بكلية التربية في جامعة أسيوط، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة.

جدول (٢)
حجم عينة الدراسة من الباحثين

الباحثين			الدرجة العلمية
النسبة	العينة الممثلة	المجتمع الأصلي	
%٥١	١٥	٣٧	مناهج
	٢٠	٣١	أصول تربوية
	٦	١٢	علم نفس
%٥٤	١٢٠	٢٢٣	مناهج
	٣٠	٥٣	أصول تربوية
	٧	١٣	علم نفس
%٥٤	١٩٨	٣٦٩	الإجمالي

ج- المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة اتبع الباحث في المعالجة الإحصائية لبيانات واستجابات الأفراد الخطوات التالية:

١. حساب تكرارات استجابات العينة تحت درجات الموافقة الثلاث (موافق - إلى حد ما - غير موافق) وذلك لكل بنود الاستبانة.

٢. أعطيت الأوزان الرقمية كما يلي: (موافق ٣، إلى حد ما ٢، غير موافق ١).

٣. حساب المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان النسبية وحساب نسبته المئوية: وذلك لكل بند من بنود الاستبانة، وقد تم ذلك كما يلي: (عبد الله السيد عبد الجواد، ٢٠٥، ١٩٨٣).

أ- المتوسط الحسابي = (مجد تكرار الاستجابة × الوزن النسبي أو الوزن الرقمي أو درجة الاستجابة) ÷ مجموع التكرارات.

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{(ك١ \times س١ + ك٢ \times س٢ + ك٣ \times س٣)}{(ك١ + ك٢ + ك٣)}$$

حيث إن:

ك١: تعبر عن تكرار الاستجابة "موافق". ك٢: تعبر عن تكرار الاستجابة "إلى حد ما".

ك ٣: تعبر عن تكرار الاستجابة "غير موافق".

ب- النسبة المئوية للمتوسط = (المتوسط ÷ عدد الاستجابات أو عدد الاختيارات) × ١٠٠.

٤. تم تحليل استجابات الأفراد في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لدرجة الموافقة على كل بند من بنود الاستبانة ما بين ثلاثة وواحد.
ب- تم تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على كل بند من بنود الاستبانة كما يلي (فؤاد بهي السيد، ١٩٧٨م، ص ٤١٤):

نسبة متوسط شدة الموافقة = أكبر درجة موافقة على البند - أقل درجة موافقة

عدد الاختيارات

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة} = \frac{١-٣}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠.٦٧$$

وحيث إن عدد أفراد العينة كبير نسبياً؛ وبالتالي فإن متوسطات إجابات الأفراد فيها تتجمع حول المتوسط الحقيقي، يمكن تقدير الحدود المحتملة للأخطاء لحساب ما يسمى بالخطأ المعياري وذلك بتقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على كل بند من بنود الاستبانة من المعادلة التالية:

$$\text{الخطأ المعياري} = \sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}$$

حيث إن: أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على البند = ٠.٦٧
ب = ١ - أ

$$= ٠.٦٧ - ١ = ٠.٣٣$$

ن = عدد أفراد العينة.

٥. تحديد حدي الثقة لعينة البحث كما يلي: (جون ملتون سميث: ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، ١٩٧٨، ٨٠):

(١) إذا انحصرت نسبة متوسطات الاستجابات لأفراد العينة للبند بين (٠.٦٧ + الخطأ المعياري × ١,٩٦)، (٠.٦٧ - الخطأ المعياري × ١,٩٦) تكون استجابات أفراد العينة على تلك البنود متوسطة الموافقة.

(٢) إذا كانت نسبة متوسطات الاستجابات للأفراد أكبر من أو تساوي (٠.٦٧ + الخطأ المعياري × ١,٩٦) كان هناك اتجاه لقوة الموافقة على مضمون هذا البند.

(٣) إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة للأفراد أقل من أو تساوي (٠.٦٧ - الخطأ المعياري × ١,٩٦) كان هناك اتجاه لضعف الموافقة على مضمون هذا البند.

٦. تم حساب حدي الثقة وفقاً للعلاقة السابقة لمتوسط استجابات عينة الدراسة من الباحثين وذلك عند ن = ١٩٨ على النحو التالي:

$$0,33 = \frac{0,33 \times 0,67}{198}$$

وبالتالي فإنَّ حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة تتراوح ما بين $0,67$ و $(1,96 \times 0,33) = 0,70$ كحد أقصى، وما بين $0,67 - (1,96 \times 0,33) = 0,64$ كحد أدنى بهذا تكون حدود الثقة في استجابات عينة الدراسة من الباحثين، هي: $(0,82$ و $0,52)$ ، فإذا زادت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة في الاستبانة عن $(0,70)$ فيكون هناك اتجاه موجب أو قوي بالحكم على الموافقة، وإذا نقصت عن $(0,64)$ فيكون هناك اتجاه ضعيف نحو الحكم بعدم الموافقة، أما إذا وقع الوزن النسبي بين الحدين؛ فإنَّ الموافقة تكون بدرجة متوسطة.

جدول رقم (٣) حدود الثقة لاستجابات أفراد العينة

جدول رقم (٣) حدود الثقة لاستجابات أفراد العينة

العينة ككل	حدود الثقة
٠.٧٠	الحد الأعلى
٠.٦٤	الحد الأدنى

د- عرض تحليل نتائج الدراسة:

للتعرف على واقع دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي من وجهة نظر الباحثين، اتبع الباحث الخطوات التالية:

طبقت الاستبانة على عينة البحث، وتم تفرغ استجابات الأفراد على العبارات.

تم حساب الأوزان النسبية سواء بالنسبة لكل عبارة أم بالنسبة لكل محور على حده. وجدول رقم (٤) يوضح نتائج عينة البحث في محاور الاستبانة:

جدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة في درجة الموافقة حول محاور الاستبانة

عينة الدراسة		المجال
الترتيب	الوزن النسبي	
٢	0.653	توجيه البحوث للمجتمع
٣	0.649	الإبداعية
١	0.896	الاستباقية
٤	0.575	تقبل المخاطر
	0.693	الإجمالي

و: تعني الوزن النسبي ت: تعني الترتيب

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على تحقق التوجه الريادي بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعينة ككل (٠.٦٩٣)، وهي تقع في الحد المتوسط لحدود الثقة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ديبورا سالجادو، Deborah Salgado، ٢٠١٦م) ودراسة (متعب وراضي، ٢٠٠٩م)، والتي تؤكد على أن هناك انفصلاً بين خبرة عضو هيئة التدريس في التدريس، ومجال توجيه الباحثين في البحوث الريادية.

جاء المحور الخاص بـ "الاستباقية" في المرتبة الأولى بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعينة ككل (٠.٨٩٦)، وهذا يؤكد على أن الاستباقية تتحقق بدرجة كبيرة؛ مما يزيد من قدرة المؤسسة بأعضائها من الهيئة التدريسية على زيادة مهارات باحثيهم في قيادة الأعمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نعيم حياة، عرفان عامر، Naeem HAYAT، Irfan AMER، ٢٠١٥م) والتي أكدت على أن استخدام المؤسسة للاستباقية يلعب دوراً إيجابياً في أداء المعلم، بما يعكس على الأداء الريادي للباحثين. وتتفق مع دراسة (أبو حازم، Abu Hassim، et.، ٢٠١١م) في وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي والأداء المتميز على مستوى المؤسسة أيضاً، بينما تختلف مع دراسة (السلطاني، ٢٠١١م) والتي أشارت إلى التركيز على الجوانب الإبداعية والتجارب الجديدة التي تتضمن المخاطرة، فضلاً عن العمل الاستباقي للكلية من خلال استحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة؛ بهدف الحفاظ على تميزها بين الجامعات الأخرى.

أما المحور الخاص بـ "توجيه البحوث للمجتمع" فجاء في المرتبة الثانية بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعينة ككل (٠.٦٥٣)، وهذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بتوجيه البحوث للتطبيق العملي في المجتمع، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (محمد طيب رزق، نعيم حياة، Naeem Hayat، Muhammad Tayyeb Riaz، ٢٠١١م) والتي أكدت على أن مهارات التوجه الريادي تساعد الطلاب على تحقيق رضا أفضل، وتجعلهم قادرين على امتلاك مهارات سوق العمل بما يخدم مجتمعهم.

في حين جاء المحور الخاص بـ "الإبداعية" في المرتبة الثالثة بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعينة ككل (٠.٦٤٥)، مما يؤكد على أهمية تشجيع الباحثين على الإبداعية في الأنشطة البحثية، وذلك تتفق مع دراسة (محمد طيب رزق، نعيم حياة، Naeem Hayat، Muhammad Tayyeb Riaz، ٢٠١١م)، والتي أكدت على أن الإبداعية تزيد من أداء المعلم الذي يتوقعه الطلاب، وكذلك دراسة (Jogarahana el.,، ٢٠٠٦) والتي توصلت إلى أن الخصائص التي تتسم بها المؤسسات الريادية تدفعها لأن تكون إبداعاً في تقديم خدماتها.

وأخيراً جاء المحور الخاص بـ "تقبل المخاطر" في المرتبة الأخيرة بالنسبة لأفراد العينة ككل بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغ متوسط الوزن النسبي للعينة ككل (٠.٥٧٥)، مما يؤكد على أن ضعف تشجيع الباحثين على تجربة الأفكار الجديدة وتقبل المبادرات الجديدة، وبذلك تتفق مع دراسة (Galic & Milovanovic، ٢٠٠٩) والتي ركزت على أهمية قيام مديري المؤسسات بخلق المناخ الذي يدعم تقبل المخاطرة، وتختلف مع دراسة (محمد طيب رزق، نعيم حياة، Naeem Hayat،

المعلم الذي يتوقعه الطلاب في التعليم الجامعي. (Muhammad Tayyeb Riaz، ٢٠١١م)، والتي أظهرت أن المخاطرة لم تضاف الكثير إلى أداء وبعد عرض آراء عينة البحث في محاور الاستبانة يتم عرض النتائج التفصيلية لعبارات كل محور على حدة كما يلي:
محور الاستباقية:

جدول (٦) استجابات أفراد العينة لعبارات محور "الاستباقية"

م	عينة الدراسة		المجال
	الترتيب	الوزن النسبي	
١	1	0.986	يحثني على أخذ زمام المبادرة على البحث في المجالات العلمية الجديدة.
٢	2	0.975	تتميز كليتي بكونها السباقة في إقامة الأنشطة البحثية المتميزة بالمقارنة مع الكليات الأخرى.
٣	3	0.957	تحرص كليتي على متابعة التغيرات التي تحصل خارج البيئة الجامعية والبحث فيها.
٤	5	0.885	يساعدني على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز إجراءات بحثي الأكاديمية.
٥	4	0.954	يجعلني أكتسب المعرفة الجديدة أسرع من الكليات المناظرة الأخرى.
٦	6	0.801	يشجعني على إقامة الشراكات مع الكليات المناظرة خارج البلد للحصول على المعرفة الجديدة.
٧	7	0.713	يشجعني على التأثير ببحثي في بيئة عملي.

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات محور "الاستباقية" بدرجة مرتفعة مما يؤكد على أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أسيوط يركزون على العمل الاستباقي في أقسامهم المختلفة من خلال استحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة؛ بهدف الحفاظ على تميز كليتهم بين الجامعات الأخرى، وتلبية رغبات الطلبة وتطلعاتهم، وأن تكون لديهم القدرة على تشجيع الباحثين على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز إجراءات بحثهم الأكاديمية، وحثهم على توظيف بحثهم في بيئة العمل التي يعملون فيها، والمشاركة في اكتساب المعرفة الجديدة من كليات التربية في البلدان الأخرى.

جدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة لعبارات محور "توجيه البحوث للمجتمع"

م	المجال	عينة الدراسة	
		الوزن النسبي	الترتيب
١	يشجعني على المشاركة في البحوث التي ترتبط بالقضايا المجتمعية.	+	1
٢	يشجعني على التطبيق العملي لأبحاثي.	-	5
٣	التأكيد على البحوث التطبيقية ذات الفائدة العملية.		3
٤	يحتني على المشاركة مع المهنيين غير الأكاديميين.		4
٥	يشجعني على عمل مساهمات أساسية في حل قضايا المجتمع.	+	2

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات محور "توجيه البحوث للمجتمع" بدرجة مرتفعة في العبارتين ١، ٥. وجاءت بدرجة متوسطة في العبارتين ٣، ٤. والعبارة ٢ بدرجة ضعيفة؛ مما يؤكد على أن باحثي كلية التربية لديهم القدرة على إجراء بحوث مرتبطة بقضايا المجتمع، ولكن لا يتم تطبيق نتائجها بما يفيد في حل المشكلات المجتمعية مما يضعف من فائدتها للمجتمع، ويضعف علاقة الباحثين بالمهنيين غير الأكاديميين.

جدول (٨) استجابات أفراد العينة لعبارات محور "الإبداعية"

م	المجال	عينة الدراسة	
		الوزن النسبي	الترتيب
١	يشجعني على التعاون مع المؤسسات خارج كليتي والمتعلقة بتحسين الأنشطة البحثية المبتكرة.	+	3
٢	يؤكد على البحث عن الفرص البحثية خارج نطاق البيئة الجامعية التقليدية.	+	2
٣	يحتني على البحث عن فرص تمويلية من مصادر غير حكومية في بلدي.	+	4

6	0.607		٤ يجعلني قادرا على تعميم الفوائد من المشروعات البحثية.
1	0.877	+	٥ يزيد قدرتي على التعرف على الفرص الجديدة.
5	0.744	+	٦ يجعل لدى القدرة على توصيل الفكرة الجديدة للأفراد الآخرين، وتجربتها أيضًا.

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات محور "الإبداعية" بدرجة مرتفعة؛ مما يؤكد على توافر الفكر الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة أسبوط في توجيه الباحثين إلى تبني الأفكار المبتكرة التي يمكن من خلالها التعرف على الفرص الجديدة وتوصيلها للآخرين وزيادة قناعتهم بها، وذلك خارج النطاق الجامعي، والسعي كفريق بحثي إلى التوصل إلى فرص لتمويل مشروعاتهم البحثية، وجاءت استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة على العبارة رقم (٤) مما يؤكد إمكانية تطبيقها على أرض الواقع المجتمعي.

محور تقبل المخاطر:

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة البحث لمحور تقبل المخاطر

م	المجال	عينة الدراسة	
		الوزن النسبي	الترتيب
١	يقنعني أن تجربة الأفكار الجديدة التي تتسم بالمخاطرة سمة إيجابية.	0.665	4
٢	يساعدني على خوض الأعمال البحثية التي تتسم بالمخاطرة.	0.706	3
٣	يجعلني قادراً على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد.	0.886	1
٤	يحثني على تقبل المبادرات البحثية الجديدة، وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.	0.524	6
٥	يؤكد على أن المخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية الكلية لتحقيق النجاح.	0.562	5
٦	يفضل إجراء تغييرات جوهرياً في البرامج التدريبية للباحثين بين الحين والآخر.	0.772	2

جاءت استجابات أفراد العينة ككل على عبارات محور "تقبل المخاطر" بدرجة مرتفعة في العبارات ٢، ٣، و٦. وبدرجة متوسطة في العبارة رقم ١؛ مما يؤكد على قدرة أعضاء هيئة التدريس على تنمية سلوك الباحثين لخوض الأعمال البحثية التي تتسم بالمخاطرة في نفس الوقت الذي يرون فيه

المخاطرة سمة ليست إيجابية. وجاءت استجابات أفراد العينة بدرجة منخفضة في العبارتين ٤، و ٥. مما يؤكد على أن الباحثين بكلية التربية في جامعة أسيوط لا يتقبلون المبادرات البحثية الجديدة التي نتائجها غير مضمونة العوائد، وذلك انعكاساً لأن المخاطرة لا تشكل عنصراً جوهرياً في فكر أعضاء هيئة التدريس إلى جانب أنها غير متضمنة بإستراتيجية الكلية.

المحور الثالث: التصور المقترح

في ضوء الأدب النظري للبحث والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج البحث الميدانية، والتي أظهرت أن دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي للباحثين في كلية التربية جامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة، يأتي هذا التصور سعياً لتفعيل هذا الدور؛ حيث إن النتائج التي أسفر عنها البحث تقتضي صياغة تصور يتوافق فيه ما يلي:

أ- فلسفة وأسس التصور المقترح:

وذلك انطلاقاً مما يفرض على المجتمع من متغيرات، وما تحويه هذه المتغيرات من آثار مختلفة على المجتمع بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة، ويقتضي تنمية الأداء الريادي للباحثين، وترتكز فلسفة التصور على مجموعة من الأسس أهمها:

- إن البحث العلمي يجب أن يحقق الفكر الريادي في البحوث الجامعية، وذلك يمكن أن يتحقق من خلال تنمية الأداء الريادي للباحثين.
- إن تفعيل التوجه الريادي لأعضاء هيئة التدريس يتطلب مشاركة عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام، بما يعكس بالإيجابية على السلوك الريادي للباحثين بالتعليم الجامعي.
- إن تعزيز التوجه الريادي يُعدُّ أداة أساسية في تحقيق التميز في الأداء الريادي للباحثين في التعليم الجامعي.
- إن ارتباط الجامعة بالمجتمع يزيد من تنمية البحوث التي يتم إجراؤها من قبل الباحثين، مما يجعلها أكثر قابلية للتطبيق، وأكثر نفعاً في تلبية احتياجات المجتمع.

ب- أهداف التصور المقترح:

١. إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لتفعيل التوجه الريادي لباحثيهم داخل الجامعة وخارجها.
٢. توفير بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها تفعيل التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس لتنمية مهارات البحث العلمي الريادية لدى الباحثين، والتي يمكن الاستفادة منها في خدمة الجامعة وتلبية احتياجات المجتمع.

ت- إجراءات التصور المقترح:

تتناول إجراءات التصور المقترح مجموعة من المبادئ تم استخلاصها من الدراسة النظرية والميدانية للبحث، ويتم تطبيقها من خلال عدة إجراءات، يمكن من خلالها تفعيل التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس للباحثين الرياديين، كما يلي:

أولاً- المبادئ التربوية للتوجه الريادي لأداء الريادي للباحثين:

فالتعليم الريادي يجب أن يوجه نحو الباحث بأن يسمح له بالتفكير الحر والمستقل، وأن يختار مساراً خاصاً به وبحياته ويرتبط بمجتمعه، فالريادة تظهر في مجتمع أكاديمي يشجع على التفكير الحر، ويتعد عن السلبية والتكرار في البحوث العلمية، وبذلك لا بُدَّ أن يعتمد على بعض الموجهات التربوية الآتية:

ابحث من أجل فهم التفاعل بين التعاملات الاجتماعية المتعددة:

فمن الضروري تعدد الكفاءات الأكاديمية التي تقوم بتوجيه الباحثين في إجراء بحوثهم الريادية، فيجب تزويدهم بالأدوات اللازمة لفهم سلوكيات أصحاب المصلحة من المجتمع المحلي، وكيفية التفاعل معهم باستمرار.

■ **ابحث من أجل التنقل في بيئة معقدة:**

إن كفاءة الباحث الريادي تظهر في التعامل مع التعقيدات التي يفرضها العصر الحالي بمتغيراته المتشابهة، والتي تفرض على الباحث أن يتحلى بسمة التفكير الناقد، والقدرة على إدارة المعرفة والمعلومات المتنوعة المستخلصة من البيئة المحيطة.

■ **ابحث من أجل بناء وتقييم المعرفة والطرق البحثية الريادية:**

فمن الضروري التركيز على تطوير المهارات الفردية للباحثين، وبناء المعرفة والإستراتيجيات البحثية الريادية من أجل المغامرة الريادية المحسوبة، التي تجعلهم قارين على تحقيق أهدافهم البحثية وتطوير نزعتهم الريادية.

ابحث من أجل تحويل الأفكار إلى أفعال:

ولتحويل الأفكار إلى أفعال تثار تساؤلات تتعلق بـ "ماذا؟" (التفكير التأملي)؟ وكذلك "كيف؟"، فالجمع بين هذين الجانبين من التعلم البحثي يسهم في تطوير البحوث العلمية وزيادة ارتباطها بواقع المجتمع المحلي، ويجعلها تتعامل بطريقة خلاقية ومرنة مع الأوضاع المعقدة.

ثانياً- إجراءات لتفعيل دور التوجه الريادي:

(١) **إجراءات تتعلق بالقيادة المؤسسية: لنجاح التوجه الريادي من قبل أعضاء هيئة التدريس**

للباحثين، ويجب أن تعمل القيادة المؤسسية على محورين:

الأول: تأصيل ثقافة التوجه الريادي من خلال:

- عقد ندوات توعوية للباحثين عن أهمية البحوث الريادية للجامعة والمجتمع المحلي.
- زيادة مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة وتلبية احتياجاتها.
- دعم تجربة الأفكار الجديدة التي تتسم بالمخاطرة.
- تقبل المبادرات البحثية الجديدة، وإن كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.
- تنمية قيم القيادة ومهارات البحث العلمي لدى الباحثين في مجال ريادة الأعمال.

الثاني: التوجه الإستراتيجي نحو الريادة من خلال:

- تضمين ريادة الأعمال للباحثين ضمن أنشطتها الإستراتيجية.
- جعل المخاطرة تشكل عنصرًا جوهريًا في إستراتيجية الكلية لتحقيق النجاح.
- تدريب الباحثين على قياس المخاطر والعائد من رأس المال.
- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.
- تنويع مصادر التمويل؛ من أجل المحافظة على استقلالية المؤسسة.

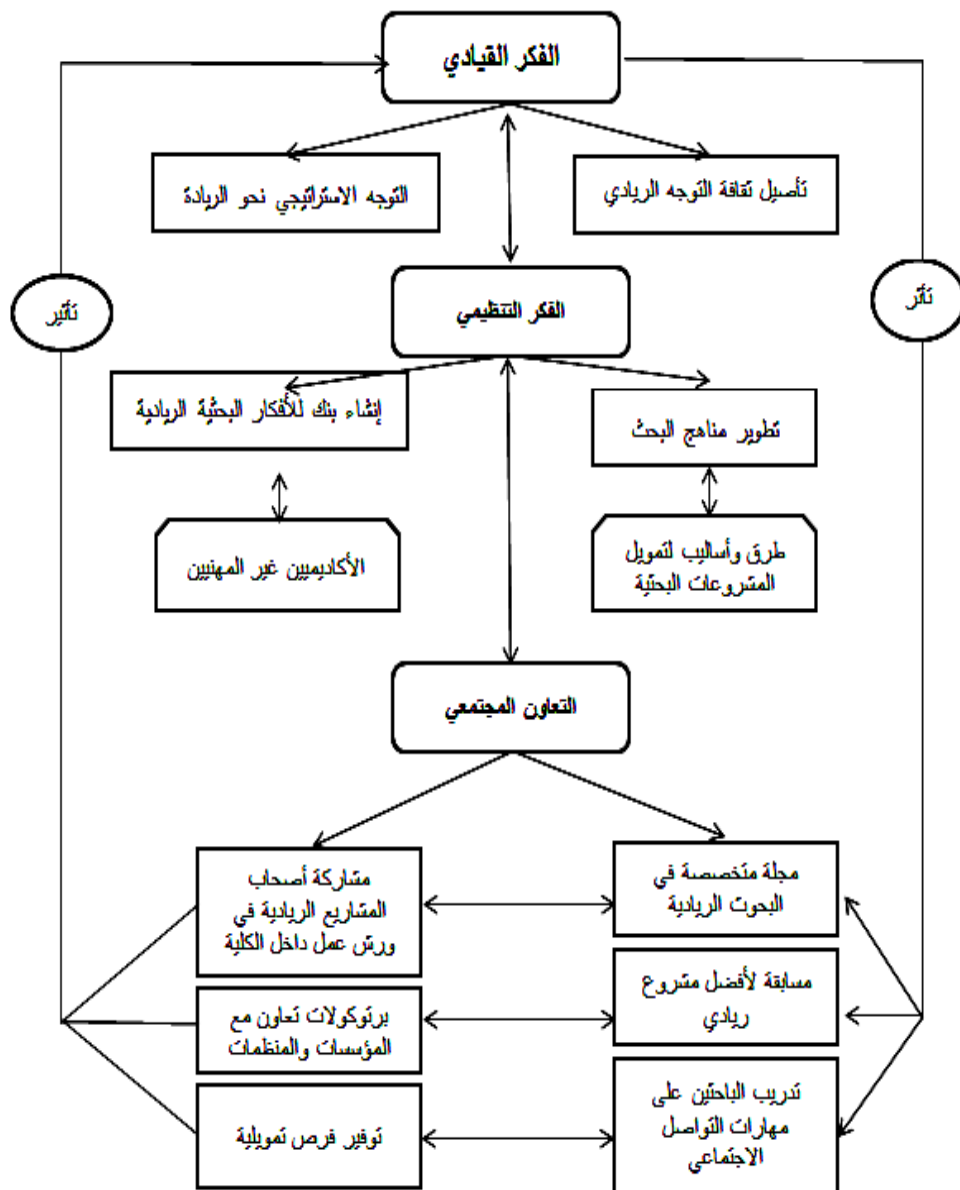
٢) إجراءات تتعلق بالفكر التنظيمي: تتمثل فيما يلي:

الأول: تطوير مناهج البحث من خلال:

- استحداث مقرر بحثي عن طبيعة وريادة الأعمال وارتباطها بتلبية احتياجات المجتمع، بحيث يمكن من خلاله تحديد طرق وأساليب تمويل المشروعات البحثية للباحثين المتعلقة بقضايا المجتمع.
 - تدريب الباحثين على كيفية تحديد المشكلات البحثية التي تتعلق بإدارة الأعمال.
 - تعليم الباحثين آليات الدراسة البحثية في ريادة الأعمال.
 - تعليم الباحثين طرق وأساليب التخطيط لتنفيذ المشروعات البحثية الريادية.
 - توفير أنشطة تربوية في مناهج البحث للباحثين لمحاكاة حالات ريادية ناجحة.
- الثاني: إنشاء بنك للأفكار البحثية الريادية الناتجة عن البحوث التي تجريها الجامعة، وتحديث هذه البنوك من خلال التواصل مع المهنيين غير الأكاديميين.

٣) إجراءات تتعلق بالتعاون المجتمعي:

- عقد مسابقة لأفضل مشروع ريادي للباحثين.
- تدشين مجلة متخصصة في البحوث الريادية التي تخدم الجامعة والمجتمع.
- تدريب الباحثين على مهارات التواصل الاجتماعي.
- إشراك أصحاب المشاريع الريادية الناجحة في ورش عمل مع الباحثين.
- عقد برتوكولات تعاون مع قطاعات المجتمع المختلفة لتدريب وتوعية الباحثين بالأنشطة الريادية التي يمكن من خلالها تنفيذ مشروعات بحثية يستفيد منها المجتمع في التغلب على المشكلات التي تواجهه.
- إكساب الباحثين الإجراءات التي يمكن تطبيقها في البحوث الريادية وإيجاد فرص تمويلية لها.
- تعميم الفوائد من المشروعات البحثية.
- استطلاع آراء أصحاب المصلحة من المجتمع في البحوث التطبيقية ذات الفائدة العملية.



شكل رقم (١) توضيحي لإجراءات تفعيل التوجه الريادي للباحثين

ث - الضمانات الواجب توافرها لنجاح هذا التصور:

- توافر قيادة جامعية قادرة على إحداث التغيير المطلوب والتواصل مع المجتمع المحلي.
- الاستعانة بأعضاء هيئة تدريس مبدعين ومنتجين في العمل.
- التعلم البحثي المرتكز على فرق العمل.
- السعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- توافر الحوافز المعنوية القادرة على تحفيز دافعية الباحثين من أعضاء هيئة التدريس والقيادة الجامعية.
- توافر ثقافة تنظيمية داعمة.
- الخبرة، والتطبيق العملي لمهارات البحث العلمي في المشروعات البحثية الريادية التي تخدم الجامعة وتلبي احتياجات المجتمع.
- تقبل المقترحات والتوصيات.
- إنشاء قاعدة بيانات لأصحاب المصلحة من المجتمع المحلي وأصحاب المشروعات الريادية البحثية الناجحة.
- استغلال الفرص البحثية المتاحة في البيئة المحيطة.

قائمة المراجع:

- حريم، حسين محمود(١٩٩٧) ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، الأردن: دار زهران للنشر.
- الحسيني، فلاح حسن عداي؛ والدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله(٢٠٠٠)، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، عمان الأردن: دار وائل للنشر.
- رشيد، صالح عبد الرضا(٢٠٠٩)، "أثر بيئة العمل الابتكارية في الأداء الابتكاري، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، في الفترة من (١٧-١٨) آذار، ص ص ٢٦-٣٥
- الرشيد، صالح عبد الرضا؛ شناوه، صباح حسين (٢٠١٣)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز(دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط)،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢ ، ص ص ١٩٨-٢٣٣.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨)، الريادة ومنظمات الأعمال، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلطاني، عصام لطيف (٢٠١١)، "التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية في جامعة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- الشماع، خليل "محمد حسن" (٢٠٠٨)، تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة: ريادة الأعمال. مجلة الدراسات المالية والمصرفية. المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، الأردن، المجلد ١٦، العدد ٣، ص ص ٤٢-٤٦.
- صالح ، ماجد محمد (٢٠١١)، "المتطلبات الريادية وتطبيقاتها الميدانية في المنظمات الإنتاجية: دراسة ميدانية في معمل سمنت بادوش"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٢١.

- العزام، أنور أحمد؛ وموسي، صباح محمد (٢٠١٠)، "تأثير استخدام حاضنات الأعمال في إنجاح المشاريع الريادية في الأردن"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٣، ص ص ١٣٨-١٦٥.
- متعب، حامد كاظم؛ وراضي، جواد محسن (٢٠٠٩)، "دور الريادية في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية/كليات جامعة القادسية"، وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، المجلد الأول، الجزء الأول، ص ص ١٦٧-١٤٨.
- المرصد العالمي لريادة الأعمال (٢٠١٢)، "تقرير ريادة الأعمال في مصر"، مركز بحوث التنمية الدولية، أتوا، كندا.
- المشهداني، أحمد عبد القادر (٢٠١٥)، "أخلاقيات الإدارة وأثرها في ريادية الأداء الاستراتيجي بتوسيط بعض متغيرات الإدارة الاستراتيجية: بحث ميداني في هيئة السياحة"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ناصر، محمد جودت، والعمري، غسان (٢٠١١)، "قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٤.
- يوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠٠٥)، "العلاقة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل.

- Abu Hassim, Affendy,' Nizam, Asmat; Talib, Abdul & Abu Bakr, Abdul Rahim, (٢٠١١), " The effects of Entrepreneurial orientation on firm organizational innovation and Market orientation towards firm Business perform", International Conference on Sociality Development , IPEDR . Vol. ١٠, P.p. ٢٨٠– ٢٨٤ .
- Ahmad, M, (٢٠١٠)," Personality Traits among Entrepreneurial and Professional CEOs in SMEs", International Journal of Business and Management, Vol. ٥, No. ٩,P.p. ٢٠٣– p.٢١٣
- Al-Swidi, Abdullah, Kaid & Mahmood, Rosli, (٢٠١٢), " Total quality management, Entrepreneurial Orientation and organizational performance : The role of organizational culture", Journal of Business Management , Vol. ٦,No. ١٣. PP. ٤٧١٧– ٤٧٢٧
- Armstrong, S. J., & Hird, A. (٢٠٠٩). "Cognitive Style and Entrepreneurial Drive and Mature Business Owner-Manager". Journal of Business and Psychology, Vol.٢٤, No.٤,P.p. .٤٣٠-٤١٩
- Audretsch, D. (٢٠١٢), Entrepreneurship research. Management Decision,٧٦٤-٥٠,٧٥٥.doi:٠٠٢٥١٧٤١٢١١٢٢٧٣٨٤/١٠.١١٠٨, available at: <http://ssrn.com/abstract=١٩٢٢٩٥٦>
- Bolton, B., & Thompson, J., (٢٠٠٠), Entrepreneurs talent temperament and technique, Oxford :Butter worth Heinemann.
- Bostjan, A. (٢٠٠٣), " Risk taking in entrepreneurship translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking", Journal of Enterprising Culture, Vol. ١, No. . ١
- Clewes, D. (٢٠٠٣). "A student-centred conceptual model of service quality in higher education". Quality in Higher Education, Vol. ٩, No.١,P,p. ٨٥-٦٩
- Daft, R.(٢٠١٠), New era of management", ٩th Edition, South-Western, Cengage learning, Australia .
- Deakins, David & Freel, Mark, (٢٠٠٣), Entrepreneurship, ٤th Edition ,Exclusive Rights by the McGraw – Hill Companies , UK .
- Deborah Salgado(٢٠١٦), Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.

- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T.(٢٠٠٣), Strategic Management: Creating competitive Advantage, MC Grow-Hill, New York.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B.(٢٠٠٧), Strategic Management: Creating competitive Advantage, MC Grow-Hill, Barded. New York.
- DiGaetano, A. (٢٠١٤), Accountability school reform in comparative perspective. Urban Affairs Review, Vol. ٥١, ٣٥٧-٣١٥. doi:١٠٧٨٠٨٧٤١٤٥٣٧٦٠٦
- Drucker, P. F. (١٩٩٨), The Practice of Management, New York, NY, US: Harper & Row.
- Edmond, V. and Wiklund, J., (٢٠١٠), "The historic roots of entrepreneurial orientation research", in Landstrom, H. and Lohrke, F. (Eds.), The Historical foundations of Entrepreneurship Research, P.p..١٦٠-١٤٢
- Elliott, K.M., & Shin, D. (٢٠٠٢). "Student satisfaction: an alternative approach to assessing this important concept". Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. ٢٤, No.٢, P.p. .٢٠٩-١٩٧
- European Commission, (٢٠٠٨). "Entrepreneurship in Higher Education. Especially in Non-Business Studies". Final Version, March.
- European Commission. (٢٠١١). "Entrepreneurship education: Enabling teachers as a critical success factor ٢٠١١", a report on teacher education and training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/teacher_education_for_entrepreneurship_final_report_en.pdf
- Ezirim., Chinedu, Aloy, & Nwokah, Gladson, N. (٢٠٠٩), Firms entrepreneurial orientation and Export marketing performance in the Nigerian, No-oil sector , P.p. ٣١٨-٣٣٦C Euro Journals Publishing, Inc, <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>.
- Feifei Yu (٢٠١٢), Strategic flexibility, Entrepreneurial orientation and firm performance : Evidence from small and

medium-sized business (SMB) in chain, African Journal of Business Management, Vol.٦,No.٤, P.p. ١٧٢٠-١٧١١

- Fox, Julie M., (٢٠٠٥), "Organizational entrepreneurship and the organizational performance", Linkage in university extension, unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University .
- Gaberil linton (٢٠١٦), Entrepreneurial Orientation: reflections from a contingency perspective, Orebro University, Repro, available at www.oru.se/publikationer-avhandlingar.
- Galetic, fran & Milovanovic, Boian, Moric,(٢٠٠٩), Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry, available at: [https://bib, rh.hr/.../٤١٩٠٢٤.kinking-entrepreneurial –orient](https://bib.rh.hr/.../٤١٩٠٢٤.kinking-entrepreneurial-orient).
- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (٢٠١٠), Quality management for organizational excellence , introduction to total Quality , ٦th edition .Pearson prentice – Hall New Jersey .
- Gur-Erdogan, D., Eksioglu, S., Zafer-Gunes, D., & Sezen-Gultekin, G. (٢٠١٤). The relationship between social entrepreneurship characteristics and the personal innovativeness of prospective teachers. Anthropologist, ١٨, ٧٣٣-٧٢٧. Available at: [http://www.krepublishers.com/٠٢-Journals/T-Anth/Anth--٠٠٠٠٠-١٨-١٤-Web/Anth-١٤-٠٠٠-٣-١٨-Abst-PDF/T-ANTH--١٤-٧٢٧-٣-١٨-١١٩١-Sezen-G/T-ANTH-١١٩١-١٤-٧٢٧-٣-١٨-Sezen-G-Tx\[٨\].pdf](http://www.krepublishers.com/٠٢-Journals/T-Anth/Anth--٠٠٠٠٠-١٨-١٤-Web/Anth-١٤-٠٠٠-٣-١٨-Abst-PDF/T-ANTH--١٤-٧٢٧-٣-١٨-١١٩١-Sezen-G/T-ANTH-١١٩١-١٤-٧٢٧-٣-١٨-Sezen-G-Tx[٨].pdf)
- Ham, L., & Hayduck, S. (٢٠٠٣). " Gaining Competitive advantages in higher education: analyzing the gap between expectation and perceptions of service quality". International Journal of Value Based Management, ٢٤٢-٢٢٣
- Hayat, N., & Tayyeb Riaz, M. (٢٠١١). The entrepreneurial orientation can enhance the teacher performnce in higher education. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, Vol.٨,No.٣,P.p.٩٦-٨٥. Available at: <http://dx.doi.org/١٠.٢١٣٩/ssrn..١٩٢٢٩٥٦>
- Hayat, Naeem & Riaz, Muhammad Tayyeb, The Entrepreneurial Orientation Can Enhance the Teacher Performance in Higher

Education, September, Available at
SSRN:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1922906

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (٢٠٠٢). Middle manager's perception of the internal for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. Journal of Business Venturing, ١٧١, pp. ٢٧٣-٢٥٣
- Ivancevich, John M., et al. (١٩٩٧), Management, Quality and competitiveness , ٢nd Edition . IRWIN
- Jamrog, Jay J., Overholt, Miles, H., Dennis, Donna J. & Lee, James M.(٢٠٠٧)How to Build A higher – performance organization , A global study of current trends and Future Possibilities, ٢٠٠٧–٢٠١١, American, management Association for more information American management Association , available at: www.amanet.org .
- Jogaratnam, Tse, (٢٠٠٦), "Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations, performance evidence from the Asian hotel industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. ١٨No. ٦, PP. ٤٥٤- ٤٦٨
- Keh, Hean, Tat, Nguyen, Thi, Tuyet, Mai, Ng & Ping, Hwei, (٢٠٠٧),he effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs", Journal of Business Venturing, Vol.٢٢, P.p. ٥٩٢- ٦١١
- Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. (٢٠١٢). ٢٠١١ global report. Available at:http://gemconsortium.org/docs/download/٢٤٠٩
- Kolter, Philip, Marketing Management, Prentice-Hall,Inc, ١١thed, .٢٠٠٠
- Kraaijenbrink, J., A. Groen, and G. Bos. (٢٠١٠). "What Do Students Think of the Entrepreneurial Support Given by Their Universities? " International Journal of Entrepreneurship and Small Business.Vol. ٩, No.١, P.p.١١٠-١٢٥
- Kraus, S. (٢٠١٣), The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria, The service Industries Journal, Vol. ٣٣, No. ٥, P.p.٤٤٤-٤٢٧

- Kuratko, D. (٢٠٠٥). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol.٢٩, No.٥, P.p. ٥٧٧-٥٩٨
- Lamadrid, Richel, (٢٠٠٩), "Strategy making and entrepreneurial orientation: Relationship possibilities and potentials", PH. D. dissertation in Applied Economic sciences, Ghent University .
- Lappalainen., Minna, (٢٠٠٩), "Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationship in supply chains and Network ", University of Iyvaskyla , Studies in Business and Economics .٨٥
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (٢٠١٣). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. Small Business Economics, No.٤٠, P.p. ٧١٤-٦٩٣. doi:١٠.١٠٠٧/s٤-٩٣٩٨-٠١١-١١١٨٧
- Li, Chia -ying (٢٠١٢), "The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization the moderating roles of technological turbulence & integration" , Journal of Business Management ,Vol.٦, No.١, P.p. . ٣٨٧-٣٧٠
- Lumpkin, G.T.& Dess, G.G. (١٩٩٦), " Clarifying the entrepreneurial orientation construers and linking it to performance", Academy of Management Review, Vol.٢١, No. ١, P.p. ١٣٥- ١٧٢
- Lumpkin, G. T., Coyliser, Claudia, C. & Schneider, Dawn, R., (٢٠٠٩), "Understanding and measuring autonomy : an entrepreneurial orientation perspective", Entrepreneurship Theory and Practice, No.١٩, P.p. ٦٩-٤٧
- Madsen, Einar, Lier, (٢٠٠٧), "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis", Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, No.١٩, P.p. ١٨٥- ٢٠٤
- Marcati, A., Guido, G. & Peluso, A. M. , "The Role of SME Entrepreneur's Innovativeness and Personality in the Adoption of Innovations", Research Policy, No. ٣٧, ٢٠٠٨, P.p. ١٥٩٠-١٥٧٩

- Marvel, M.R., & Lumpin, G. T. (٢٠٠٧). "Technology Entrepreneurs Human Capital and its Effects on Innovation Radicalness", Entrepreneurial Theory and Practice, No. ١٢, P.p. ٨٢٨-٨٠٧
- Matanda, otenyo, Margaret., (٢٠١١), Entrepreneurial orientation and Access to New Markets by small – scale Earthenware manufacturers in Kenya , Inve. Investment elimate and Business Environment (ICBE) Research Fund. www.trustafrica.org/ICbe .
- Michaelowa, K. (٢٠٠٧). "The impact of primary and secondary education on higher education quality", Quality Assurance in Education, Vol. ١٥, No.٢, P.p. ٢٣٦-٢١٥
- Michaelowa, K. (٢٠٠٧)." The impact of primary and secondary education on higher education quality". Quality Assurance in Education, Vol.١٥, No.٢,P.p. .٢٣٦-٢١٥
- Moreno, A. M. and Casillas, J. C.(٢٠٠٨), " entrepreneurial orientation and Growth of SMEs: A Causal Model", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.٣٢, No. ٣, PP. .٥٢٨-٥٠٧
- Mumford, J. G. (٢٠١١). From work-based learning to organisational development. Higher Education, Skills and Work-based Learning, Vol.١, No.١, P.p.٣٧-٢٩. http://dx.doi.org/٨-١٧٤٠-٤٦١٤-١-٩٧٨/١٠.١٠٠٧_٥
- Naeem HAYAT, Irfan AMER, Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala, Vol.٧, No.٢, P.p.٧٧-٦٧, Available at: DOI:<http://dx.doi.org/١٠.١٨٦٦٢/rrem/٢٠١٥.٠٧.٢.٦>
- Nielsen, J. A. (٢٠١٤). Assessment of innovation competency: A thematic analysis of upper secondary school teachers' talk. Journal of Educational Research. Advance online publication. Available at: doi: ٠٠٢٢٠٦٧١.٢٠١٤.٨٨٦١٧٨/١٠.١٠٨٠
- Pihie, Z. A. L., & Bagheri, A. (٢٠١١)." Teachers' and students'entrepreneurial self-efficacy: Implication for effective teachingpractices", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.٢٩, P.p.١٠٨٠-١٠٧١. Available at: doi:١٠.١٠١٦/j.sbspro.٢٠١١.١١.٣٤٠
- Pihie, Z. A. L., Asimiran, S., & Bagheri, A. (٢٠١٤). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South African

Journal of Education, No.٣٤, P.p.١١-١. Available at http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S-٠٢٥٦٠١٠٠٢٠١٤٠٠٠١٠٠٠١٤&lng=en&tlng=en

- Rahim, (٢٠١١), "The effects of Entrepreneurial orientation on firm organizational innovation and Market orientation towards firm Business perform", International Conference on Sociality Development ,IPEDR . Vol. ١٠, P.p.. ٢٨٠- ٢٨٤
- Raposo, M., & Do Paço, A. (٢٠١١)." Special issue: Entrepreneurship and education—Links between education and entrepreneurial activity", International Entrepreneurship and Management Journal,١٤٤-٧,١٤٣.Available at: doi:١٠.١٠٠٧/s.١-٠١٥٢-٠١٠-١١٣٦٥
- Rauch ,A., Wiklund, J., Lumpkin and Frese , (٢٠٠٤), " Entrepreneurial orientation and Business. Performance : An Assessment of Past research and suggestions for the future", Babson –Kauffman Entrepreneurship Research Conference in Glasgow , UK.
- Rauch A., Wiklund, J., Frese, M., & Lumpkin, G.I. (٢٠٠٦). "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence". Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.٣٠, No.(٢),P.p. .١٦٠-١٤٥
- Razak & Othman, (٢٠١٢), "Entrepreneurial orientation without stress as a Tonic in magnifying the Malaysian small and medium enterprises Productivity : A Theoretical perspective", International Journal of Academic Research in Business and Social Science, April ,Vol,٣٢,No٢,P.p.. ١٦٣- ١٨٠
- Richard , Orlando, C., Wu, Ping & Chadwick, Ken, (٢٠٠٩), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance : The role of CEO position tenure and industry tenure", Ten International Journal of Human Resource Management, Vol. ٢٠, No. ٥, P.p. ١٠٧٨- ١٠٩٥
- Richard, O.& Barnet, T. (٢٠٠٤), "Cultural diversity in management firm performance , and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions" . Academy of Management Journal . Vol.٤٧,No.٢, PP . ٢٥٥- ٢٦٦

- Rutherford, M. W. (٢٠٠٧). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. ٢٠, No. ٣, P.p. ٤٤٦-٤٢٩
- Shubiri, Faris, Nasif, (٢٠١٠), "Entrepreneurship and performance: a practical method to estimate entrepreneurship reward in Jordan banks", Amman Arab University for Graduate Studies- Jordan Faculty of Business.
- Singh, R. K., & Garg, S. K. (٢٠٠٨)." Strategy development by SMEs for competitiveness: a review". *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ١٥, No.٥, P.p. ٥٢٥- ٥٤٧
- Singh, R. (٢٠٠٨). "The shortage of academically trained entrepreneurship faculty: implications, challenges, and opportunities". *Journal of Entrepreneurship Education*,No. ١١,P.p. ١١٧-١٣١
- Sonnentag, S., & Frese, M. (٢٠٠٢). Performance concepts. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations*, West Sussex: John Wiley & Sons, P.p. ٣-٢٥
- Stockes, David, Wilson, Nick & Mado, Martha, (٢٠١٠). *Entrepreneurship*, South-Western, Cengage learning EMEA-Singapore.
- Struwing, M., Nieman, G., Hough, J., Nieuwenhuizen, C. (EDS.), (٢٠٠٣).*Entrepreneurship: A South african perspective*. Pretoria: Van Schaik.
- Teresa Maria Monteiro Felgueira(٢٠١٥), *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*,Vol.٧, No.٢,P.p. ٧٧-٦٧
- Todorovic, Z. W., McNaughton, R. B., & Guild, P. (٢٠١١). *ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities*. *Technovation*, ٣١, pp. ١٣٧-١٢٨
- UNESCO. (٢٠٠٩). ٢٠٠٩world conference on higher education: The new dynamics of higher education and research for societal change and development. Retrieved February ٢٢, ٢٠١٥,available at:

http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_٢٠٠٩/FINAL٢٠٠٩%COMMUNIQUE٢٠٠٩%WCHE٢٠٢٠٠٩%.pdf

- Vora, D., Vora, J. and Polley, D. (٢٠١٢), "Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm", International Journal of Entrepreneurial Behavior Research, Vol. ١٨, No. ٣, P.p. ٣٧٩-٣٥٢
- Wales, W. J. (٢٠١٦). "Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions". International Small Business Journal, No. ٣٤, P.p. ١٥-٣. Available at: doi: ٠٢٦٦٢٤٢٦١٥٦١٣٨٤٠/١٠.١١٧٧
- Wales, W.J., Gupta, V. K. and Mousa, F. – T., "Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research ", International Small Business Journal, Vol. ٣١, No. ٤, ٢٠١٣, P.p. ٣٨٣-٣٥٧
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (٢٠٠٣). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized businesses. Strategic Management Journal, Vol. ٢٤, No. ١٣, P.p. ١٣١٤-١٣٠٧. Available at: <http://dx.doi.org/١٠.١٠٠٢/smj.٣٦٠>
- Wiklund, J., Davidsson, P. and Delmar, F. (٢٠٠٣). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers attitudes toward growth. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. ٢٧, No. ٣, P.p. ٢٤٧-٢٧١
- Xiaowei, L. (٢٠٠٦). "A test on the systematic fuzzy measures of the key degree for the core employees & performance traits". Canadian Social Science Journal, Vol. ٢, No. ٥, P.p. ٤٣-٣٨