

## دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء

أ.م.د. إحسان دهش جلاب  
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

### المستخلص

يهتم البحث الحالي بالتعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي) في اليقظة الريادية (الفحص والبحث، الاقتراح والاتصال، التقييم والحكم) في خمسة عشر كلية تابعة إلى جامعة كربلاء. ولأجل ذلك صيغت أربعة فرضيات اهتمت الأولى والثانية بالتحقق من تباين مستوى متغيرات البحث مع اختلاف نوع الكلية (علمية أو إنسانية)، في حين اهتمت الفرضيتان الثالثة والرابعة باختبار العلاقة والآخر بين هذه المتغيرات. ويقصد التأكد من صحة تلك الفرضيات اعتمد البحث على استمارة استبيان أعدت بالاعتماد على عدد من المقاييس الجاهزة تم توزيعها على (101) من القيادات الجامعية ممن يمثلون فريق الإدارة العليا في الكليات المبحوثة وبنسبة استجابة بلغت 78%. وباستعمال عدد من أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط Spearman واختبار F، توصل البحث إلى الإقرار بوجود التباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية باختلاف نوع الكلية فضلاً عن وجود اثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية. وأخيراً انتهى البحث بجملة من التوصيات لعل من أبرزها توجيه اهتمام إدارات المنظمات المحلية نحو حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم أهمية سعي تلك الإدارات إلى إجراء المسوحات الدورية وإجراء المزيد من عمليات الفحص البيئي.

### The role of strategic orientation for universities in entrepreneurial alertness: Field research in Karbala University

Assistant professor  
Dr. Ihssan Dahash Chalab

### Abstract

This research concerned with identifying the role of strategic orientation (market orientation, entrepreneurial orientation and technical orientation) on entrepreneurial alertness (scanning, search, association, connection, evaluation and judgment) in fifteen colleges of Karbala University. For this purpose four hypotheses were formulated, the first two concerned with the variance level of research variables according to type of college (scientific or humanistic) while the third and fourth hypotheses examined the relationship and the impact of strategic orientation on entrepreneurial alertness. For testing the validity of these hypotheses questionnaire had been used which prepared depending on testing scales that captures research dimensions. This questionnaire distributed on (101) of top management team of the colleges with response rate 78%. By using many of descriptive statistics, correlation, and F test, the study results indicate that strategic orientation differ via to college type, and there was an impact of strategic orientation on entrepreneurial alertness. The study ends with many recommendations the main were focused attention on needs and wants of customers in our local organizations, it is necessary to management to survey customers satisfaction, and focus attention on environmental scanning.

## التوجه الاستراتيجي: مراجعة تاريخية ومفهوم

على الرغم من أن البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي Strategic orientation تعود إلى إسهام Miles & Snow (1978) عندما صنفا التصرفات الإستراتيجية للمنظمات إلى منظمات (منقبة، ومدافعة، ومحللة، ومستجيبة)، إلا أن أول من استعمل هذا المصطلح وفقاً لرأي (Isoherranen, 2012:8; Strempek, 1997:ii) هو Venkatraman (1989)، في بحث له نشر في مجلة علم الإدارة تحت عنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: التركيب، والأبعاد، والقياس)، كأداة لتقييم وقياس الأبعاد الرئيسة للإستراتيجية على مستوى الأعمال. غير أن المتتبع لهذا الموضوع يجد أن هناك ورقة عمل نشرها أستاذ Massachusetts Institute of Technology/Sloan School of Management الأستاذ Venkatraman عام 1986م مستندا في ذلك إلى أطروحة دكتوراه له كان قد قدمها عام 1984م إلى Graduate School of Business/University of Pittsburgh. لقد حاول Venkatraman في ورقته البحثية تطوير مقياس للتوجه الاستراتيجي يتكون من (29) فقرة موزعة على ستة أبعاد مهمة هي: هجومي، ومحلل، ومدافع، ومستقبلي، واستباقي، ومحدد للمخاطرة (Venkatraman, 1986:10-12).

لمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون والدارسون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من ملاحظة الجدول (1).

## الجدول (1)

مفهوم التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت  | اسم الباحث والسنة                                                                                    | المفهوم                                                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Manu & Sriram, 1996:79)                                                                             | الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية لتتكيف مع بيئتها و/أو أن تغير في مظاهرها لجعلها مؤاتية.                 |
| 2  | (Voss & Voss, 2000:68)                                                                               | تركيب متعدد الأبعاد يبين التركيز النسبي للمنظمة على فهم وإدارة القوى البيئية المؤثرة عليها.                          |
| 3  | (Brønn & Brønn, 2002:247-248)                                                                        | وظيفة محددة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.                                                            |
| 4  | (Wiklund & Shepherd, 2003: 1313)                                                                     | التوجه الريادي للمنظمة                                                                                               |
| 5  | (Chomburg et al., 2004: 1332)                                                                        | الإستراتيجية العامة للمنظمة.                                                                                         |
| 6  | (Zhou et al., 2005a:44)                                                                              | فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز.      |
| 7  | (Slater et al., 2006:1223)                                                                           | القرارات المتخذة لبلوغ الأداء المتميز.                                                                               |
| 8  | (Zhou & Li, 2007:448)                                                                                | الأساس الذي تستند عليه المنظمة في تطوير استراتيجياتها المركزة على السوق لتوجيه السلوكيات والنشاطات فيها.             |
| 9  | Grinstein, 2008:118<br>Zhou et al., 2005b:1049<br>; Kimuli, 2011:20;<br>(Gatignon & Xuereb, 1997:78) | اتجاهات إستراتيجية Strategic directions منفذة من قبل المنظمة لإيجاد السلوكيات المساهمة في الأداء المتميز المستدام.   |
| 10 | (Deek & Lian, 2008:45)                                                                               | مفهوم اشتق أساساً من التوجه نحو السوق إذ قصد بالأخير قياس أداء المنظمة.                                              |
| 11 | (Frishammar & Andersson, 2009:58)                                                                    | المبادئ والعمليات والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي تواجه نشاطات المنظمة.                                          |
| 12 | (Franczak et al., 2009:68)                                                                           | صفة ثابتة مؤثرة في قدرة المنظمة على تركيز اتجاهها الاستراتيجي وإرساء دعائم موائمة إستراتيجية مناسبة والمحافظة عليها. |
| 13 | (Dharmasiri, 2010:32)<br>(Dharmasiri, 2009:2;                                                        | تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمنظمة التي يعمل فيها .                                               |

|    |                                      |                                                                                                                                                                   |
|----|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | (Rizzo,2009:26)                      | تصنيف مفاهيمي لأنماط السلوك الاستراتيجي اعتماداً على مجموعة من السمات أو الأبعاد.                                                                                 |
| 15 | (Urban ,2010:1)                      | محصلة لتوجه الريادي والتوجه التكنولوجي.                                                                                                                           |
| 16 | (Hassan,2010:36)                     | احد العوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.                                                                                                                 |
| 17 | (Hakala,2010:7)                      | مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الأداء المقصود للمنظمة وقابلية النمو.                                                           |
| 18 | (Joachim et al.,2011:316)            | خيار استراتيجي يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المنظمة على الموارد وتخصصها وتنتفع بها منها بقصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية. |
| 19 | (Isoherranen,2012:37)                | صفات أساسية لإستراتيجية المنظمة توجه قرارات المنظمة ونشاطاتها نحو طريق محدد.                                                                                      |
| 20 | (Reulink,2012:15)                    | الخطوط العريضة للإستراتيجية ويترك كل من تفاصيل محتوى الإستراتيجية وتنفيذها لتكمل تلك الخطوط.                                                                      |
| 21 | Deshpande□ et al.,2012:629-)<br>(630 | سلوكيات إستراتيجية تنفذ من قبل المنظمة بقصد القيام بالأفعال السليمة المساهمة في بلوغ الأداء المتميز المستدام.                                                     |
| 22 | (Gray&Wert-Gray,2012a:105)           | منبه ينبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الانتباه على مظهر مهم من مظاهر بيئة المنظمة.                                                                         |
| 23 | (Kim et al.,2013:136)                | مورد تنظيمي يساهم في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة.                                                                                                               |
| 24 | Chow et al.,2013:45)                 | واسطة أو أداة لتحويل قيمة رأس المال البشري إلى أداء متميز.                                                                                                        |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول.

- بناء على ما جاء في الجدول (1) من وجهات نظر يمكن القول:
- ✓ عدم وجود اتفاق بشأن المقصود بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة غير إن هناك شبه اتفاق على إن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز.
  - ✓ إن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر تعلق الأمر بميدان عمل تلك المنظمة. وان هذه الفلسفة تقوم على أسس مهمة هي: سوقي وريادي وتكنولوجي.

#### أبعاد التوجه الاستراتيجي

- صنف الباحثون التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار توجيهين رئيسيين هما:
- ❖ التصرفات الإستراتيجية للمنظمات: استهل (Miles and Snow,1978) في كتابهما الشهير (إستراتيجية المنظمة: الهيكل والعملية) الطريق أمام الباحثين في تصنيف التصرفات الإستراتيجية للمنظمات إلى أربعة أنواع هي: المنظمة المدافعة، والمنظمة المنقبة، والمنظمة المحللة، والمنظمة المستجيبة. وتبعه في ذلك عدد كبير من الباحثين في هذا التوجه لاسيما Hassan,2010; Arago□n-Sa□nchez&Sa□nchez-Marin,2005; Isoherranen, 2012; Va□quez et al., 2001).
  - ❖ التسويق الاستراتيجي: نظر الباحثين إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار عدد من التوجهات التسويقية الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الجدول (2).

## الجدول (2)

أبعاد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

| التنسيق بين الوظائف | التركيز على المنتج | سحب السوق | إستراتيجية الاستثمار | الرؤية والقيادة | المقدرة الجوهرية | التوجه نحو الأفراد | التوجه نحو المنافس | التوجه نحو الإبداع | ملكية المنظمة | التوجه نحو التعلم | التوجه التكنولوجي | التوجه نحو الريادة | التوجه نحو الموارد | التوجه نحو السوق | التوجه نحو الزبون | اسم الباحث والسنة          | ن  |
|---------------------|--------------------|-----------|----------------------|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|----------------------------|----|
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 |                    |                    | *                | *                 | (Gatignon&Xuereb,1997)     | 1  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | Deshpande (&Farley,2000)   | 2  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | (Voss & Voss,2000)         | 3  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    | *             |                   |                   | *                  |                    | *                | *                 | (Liu et al.,2002)          | 4  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    | *                  |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | Deshpande (&Farley,2004)   | 5  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    | *                  |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | Deshpande et al.,2004)     | 6  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    | *                  |                    |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | (Atuahene-Gima,2005)       | 7  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Zhou et al.,2005a)        | 8  |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    | *                  |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | (Zhou et al.,2005b)        | 9  |
|                     |                    |           | *                    |                 |                  |                    |                    | *                  |               |                   |                   |                    |                    | *                | *                 | (Racelis,2006)             | 10 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    | *                  |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Zhou&Li,2007)             | 11 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    | *                  |               | *                 |                   | *                  |                    | *                | *                 | (Grinstein,2008)           | 12 |
| *                   |                    |           |                      |                 |                  | *                  | *                  |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Deek&Lian,2008)           | 13 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Frishammar&Anderson,2009) | 14 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Hakala,2010)              | 15 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Urban,2010)               | 16 |
|                     | *                  |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Deshpande et al.,2012)    | 17 |
|                     | *                  |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Isoherranen,2012)         | 18 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Reulink,2012)             | 19 |
|                     |                    |           |                      |                 |                  |                    |                    |                    |               |                   | *                 | *                  |                    | *                | *                 | (Kim et al.,2013)          | 20 |
| 1                   | 2                  | 1         | 1                    | 1               | 1                | 3                  | 3                  | 7                  | 1             | 4                 | 9                 | 8                  | 1                  | 15               | 5                 | التكرار                    |    |
| 5%                  | 10%                | 5%        | 5%                   | 5%              | 5%               | 15%                | 15%                | 35%                | 5%            | 20%               | 45%               | 40%                | 5%                 | 75%              | 25%               | النسبة المئوية للاتفاق     |    |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول.

من الجدول أعلاه يتضح أن تركيز الباحثين في تناول أبعاد التوجه الاستراتيجي قد انصب بشكل رئيس على التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي<sup>١</sup>.

### التوجه نحو السوق

ظهر مصطلح التوجه نحو السوق Market orientation لأول مرة على لسان كل من (Drucker 1954; Levitt 1960) عندما طرحا مصطلح المفهوم التسويقي في إشارة إلى أن مصطلح التوجه نحو السوق يذهب إلى ما بعد المفهوم التسويقي (إلى مرحلة التنفيذ) (Lewrick et al., 2011: 49). بعبارة أخرى يمثل المفهوم التسويقي الأساس الفلسفي للتوجه نحو السوق (Jones et al., 2003: 324). ويرى (Raaij, 2001: 25) إن معظم الباحثين يستعمل مصطلح التوجه نحو السوق بدلاً عن مصطلح التوجه التسويقي Marketing orientation في إشارة إلى عدم وجود فرق بينهما. ويتفق معه (Zaman et al., 2012: 78) في هذا الجانب ويضيف لهما مصطلح التوجه نحو الزبون Customer orientation ومصطلح Market driven.

إن ذبوع مصطلح التوجه نحو السوق في الفكر الإداري جاء عبر (Kohli & Jaworksi) و (Narver & Slater) مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي في إشارة إلى ثلاثة جوانب مهمة هي (Kohli & Jaworksi, 1990: 3):

- تخصص قسم واحد أو أكثر في المنظمة لأداء نشاطات هادفة إلى التعرف على حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعوامل المؤثرة فيها.
- نشر هذه الحاجات بين أقسام المنظمة.
- سعي جميع أقسام المنظمة إلى تصميم نشاطاتها لتلبية تلك الحاجات.

ومن جانبه يؤمن (Zaman et al., 2012: 78) نقلاً عن (Homburg & Pflesser, 2000) إن النقاش حول التوجه نحو السوق أخذ اتجاهين هما: النظر إلى التوجه نحو السوق كفلسفة للأعمال تتعلق بمفهوم التسويق، والنظر إلى التوجه نحو السوق كمجموعة من السلوكيات الخاصة بتطبيق مفهوم التسويق. ويرى (Lado & Maydeu-Olivares, 2001: 134) إن النقاش حول التوجه السوقي تمحور حول جانبين أيضاً هما: التوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية، والتوجه نحو السوق كمجموعة من السلوكيات. والآتي ما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر بشأن مفهوم التوجه نحو السوق.

### الجدول (3)

مفهوم التوجه نحو السوق من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت | اسم الباحث والسنة                       | المفهوم                                                                                                                                      |
|---|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Narver & Slater, 1990: 21)             | ثقافة تنظيمية تؤثر بكفاءة وفعالية في إيجاد سلوكيات تساهم في تقديم قيمة مميزة للمشتريين الأمر الذي يؤدي إلى امتلاك المنظمة أداء متميز مستدام. |
| 2 | (Lambin, 1996: 25)                      | إستراتيجية تنافسية تتصل بالحصول والمحافظة على موقف يتم فيه تبادل القيمة بين المنظمة والسوق.                                                  |
| 3 | (Lado & Maydeu-Olivares, 2001: 136-137) | مصدر أفكار السلع والخدمات الجديدة وبالطريقة التي تزيد من درجة إبداع المنظمة.                                                                 |
| 4 | (Vaquez et al., 2001: 71)               | مجموعة من النشاطات مصممة لوضع النظرية موضع التطبيق بقصد تزويد زبائن المنظمة بأعلى قيمة.                                                      |

<sup>١</sup> اختار الباحث نسبة الاتفاق 40% صعوداً كنسبة اتفاق لأبأس بها بشأن أبعاد التوجه الاستراتيجي لقناعته بهذه النسبة في ضوء المتاح من المصادر.

|                                                                                                                                                                |                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| تبني المنظمة بشكل واضح لذكاء السوق المتصل<br>بحاجات الزبائن الحاليين والمحتملين ونشره أفقياً<br>وعمودياً في المنظمة واتخاذ الإجراءات المناسبة<br>للاستجابة له. | Kohli et al.,1993:467; )<br>Kohli&Jaworski,1990:3<br>Javalgi,2005:213;<br>(Chung,2012:406;Oudan,2012:3 | 5  |
| مقدمة من مقدمات المرونة الإستراتيجية المركزة على<br>السوق تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية<br>مستدامة وتؤثر في أداء خدماتها.                            | (Javaligi et al.,2005:213)                                                                             | 6  |
| نوع من السلوك الإبداعي المصمم لتقديم قيمة مميزة<br>مستدامة للزبائن.                                                                                            | (Bodlaj,2010:243)                                                                                      | 7  |
| تجميع منظم للمعلومات ذات الصلة بالمنافسين<br>والزبائن.                                                                                                         | (Chung et al.,2010:622)                                                                                | 8  |
| استجابة المنظمة للحاجات الحالية للزبائن.                                                                                                                       | (Chung,2011:523)                                                                                       | 9  |
| إستراتيجية أعمال تتضمن جمع المعلومات عن<br>السوق ونشرها في المنظمة بقصد الموائمة بين<br>المنتجات وحاجات الزبائن.                                               | (Lewrick et al.,2011:49)                                                                               | 10 |
| ثقافة تنظيمية تميز المنظمة بجعلها متوجهة بشكل<br>مستمر نحو تقديم قيمة مميزة للزبائن.                                                                           | (Raoofi,2012:303)                                                                                      | 11 |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول.

وكخلاصة لما ورد من مفاهيم في الجدول (3) أعلاه يمكن القول إن التوجه نحو السوق يمثل فلسفة للأعمال متوجهة نحو الزبائن (الفهم الكامل لحاجات الزبائن المستهدفين وتوقع التغير في هذه الحاجات في ضل طبيعة الظروف المتغيرة)، والمنافسين (تحليل المنافسين الحاليين والمحتملين بقصد تأسيس قاعدة للاستراتيجيات الاستجابية للحالة)، والتنسيق بين الوظائف (الانتفاع المنسق من موارد المنظمة لخلق قيمة مميزة للزبائن المستهدفين)، وقد تكون هذه الفلسفة واستباقية أو استجابية.

### التوجه الريادي

حظي التوجه الريادي باهتمام خاص من لدن الباحثين في ميدان الريادة كونه يشكل قلب صياغة الإستراتيجية الريادية (Sciascia et al,2009:32). فالتوجه الريادي يعد احد الموضوعات البحثية الرائجة في ميداني الريادة والإدارة الإستراتيجية على حد سواء أثناء العقدين الأخيرين (Huang et al.,2011:3049)، وذلك توجهاً للمزايا الكثيرة التي يتضمنها والتي يمكن إجمالها بالاتي (Zhou&Li, 2007: 456) :-

- ربحية عالية للمنظمات.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

تعود جذور التوجه الريادي إلى كتابات (Mintzberg (1973 بتحديد ثلاث أنواع من الإستراتيجية (الريادي، والتخطيطي، والتكيفي) وكتابات (Miller (1983 عندما أوضح إن المنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تنخرط في تسويق المنتج والإبداع وتحمل المخاطرة (Todorovic et al.,2011:129). وما لبث أن تطور المقصود من وراء التوجه الريادي مع مرور الوقت وهو ما يحاول الجدول (4) عرضه.

## الجدول (4)

مفهوم التوجه الريادي من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت  | اسم الباحث والسنة                                     | المفهوم                                                                                                                                                                  |
|----|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Covin&Slevin,1988:218)                               | المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط وتفضيل التغيير والإبداع بقصد الحصول على الميزة التنافسية والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى. |
| 2  | (Morris & Paul ,1989:41)                              | نزوع الإدارة العليا في المنظمة لتحمل المخاطرة المحسوبة والإبداع والتركيز على الاستباقية.                                                                                 |
| 3  | (Rizzo,2009:27)                                       | صيغة من صيغ التوجه الاستراتيجي بموجبها تصبح الريادة هي المنطق السائد.                                                                                                    |
| 4  | (Tang et al.,2009:182)                                | رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والإبداعية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية.                                                   |
| 5  | (Tajeddini,2010:222)                                  | عملية تنظيمية حرجة تساهم في بقاء المنظمة والأداء.                                                                                                                        |
| 6  | Chen et al.,2011:703;<br>(Huang et al.,2011:3049)     | عمليات صياغة الإستراتيجية والأنماط المتبناة من قبل المنظمة في نشاطاتها الريادية.                                                                                         |
| 7  | Madhoushi et al.,2011: )<br>(310-311;Reulink,2012:43) | العملية، والممارسة، والفلسفة، واتخاذ القرار التي تؤدي جميعاً إلى الدخول المبكر للأسواق.                                                                                  |
| 8  | (Kimuli,2011:2-3)                                     | ميل الفرد إلى الانخراط في سلوكيات الإبداع والاستباقية وتحبذ المخاطرة للالزمة لبدا مغامرة جديدة.                                                                          |
| 9  | (Yu,2012:1713)                                        | التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يتكون من أنماط اتخاذ القرار، والطرائق، والممارسات التي توصف بأنها هجومية، ومبدعة، واستباقية، ومحبذة للمخاطرة، والاستقلالية.              |
| 10 | Zellweger&Sieger,2012:68                              | مكون أساس للريادة على مستوى المنظمة.                                                                                                                                     |
| 11 | Al-Dhaafri&Yusoff,2013:74                             | طرائق، وممارسات، وعملية، واتخاذ قرار، وفلسفة عملية تستعملها الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي.                                                                |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول.

وختاماً لما ورد في الجدول (4) يلاحظ إن التوجه الريادي يمثل المدى الذي يميل فيه مديري الإدارة العليا في المنظمات إلى تبني السلوكيات الإبداعية والريادية والمخاطرة المحسوبة في منظماتهم في محاولة لاستثمار الفرص الريادية.

## التوجه التكنولوجي

هناك إدراك متنامٍ بين المنظمات لدور التكنولوجيا في حماية وتعظيم الموقف التنافسي للمنظمة (Joachim et al., 2011: 36) إذ إن الوصول إلى التكنولوجيا المناسبة يعد المدخل الرئيس الذي تعتمد عليه المنظمات في تشجيع النشاط الريادي (Li and Kozhikode , 2009: 332). ولأجل ذلك يتعين على تلك المنظمات أن توازن بين التوجه نحو الزبون والتوجه نحو التكنولوجيا، ويؤكد ذلك (Vañquez et al., 2001: 85) بقوله إن المنظمات يجب إن تركز على الربح والبحث عن التكنولوجيا التي تقدم المنافع الممكنة للسوق والمنظمة على حد سواء. تتميز المنظمات المتوجهة نحو التكنولوجيا بعدة خصائص يلخصها (Zhou et al., 2005: 45) بأربعة خصائص هي: الالتزام بالبحث والتطوير، واكتساب تكنولوجيا جديدة، وتطبيق آخر المستجدات التكنولوجية، والانفتاح على الأفكار. أما (Isoherranen, 2012: 49) فيلخصها بأربعة خصائص أيضاً هي: الاستثمار الكبير في البحث والتطوير، والتوجه نحو التطورات التكنولوجية الكبيرة، وتبني التكنولوجيا الجديدة، والتركيز بعيد الأمد على الممهدات التكنولوجية. للتوجه التكنولوجي معان عديدة أوردها الباحثون يمكن إيجازها بالجدول (5).

## الجدول (5)

مفهوم التوجه نحو التكنولوجيا من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت | اسم الباحث والسنة           | المفهوم                                                                                                                                                                                                       |
|---|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Zhou et al.,2005:45)       | تركيز المنظمة على التكنولوجيا الجديدة، ويعكس هذا التركيز فلسفة الدفع التكنولوجي التي تقوم على فكرة إن الزبائن يفضلون المنتجات المتقدمة تكنولوجياً.                                                            |
| 2 | (Hakala,2010:36)            | رغبة المنظمة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة أو المنتجات والإبداع.                                                                                                                                         |
| 3 | (Urban,2010:1)              | ملاحقة المنظمة للتطورات التكنولوجية والإبداعات والسعي إلى الاستثمار في الإبداعات المتقطعة Discontinuous innovations والتكنولوجيا الممزقة Disruptive technologies على افتراض إن الأسواق الجديدة ستكون متوافرة. |
| 4 | (Joachim et al.,2011:36)    | أحد الموارد التكنولوجية التي تعد كأداة تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة.                                                                                                                              |
| 5 | (Deshpande et al.,2012:631) | توجه يقوم على أساس إن النجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنياً.                                                                                                                                        |
| 6 | (Kim et al.,2013:141)       | استثمار حقيقي في البحث والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق (الحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها).                               |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول.

ومن وجهة نظر البحث الحالي فإن تعريف (Kim et al., 2013) يعد تعريف شامل من حيث نظرته إلى التوجه نحو التكنولوجيا بوصفه التوجه نحو البحث والتطوير، والتوجه نحو استعمال التكنولوجيا المتقدمة، والتعرف على آخر المستجدات التكنولوجية في ميدان الاختصاص. مع التنبيه إلى إن أهمية التوجه التكنولوجي تزداد مع زيادة مستوى الاضطراب البيئي.

## اليقظة الريادية: مراجعة تاريخية ومفهوم

تعود بداية المحاولات البحثية لموضوع اليقظة الريادية Entrepreneurial alertness إلى إسهام الاقتصادي الأسترالي (Israel M. Kirzner (1973)، الحائز على الجائزة الولية للريادة وأبحاث المنظمات الصغيرة عام 2006 م، عندما أوضح إن الأفراد اليقظين ريادياً يمتلكون هوائي Antenna يمكنهم من تمييز الفجوات في السوق بوجود معلومات موثوقة محدودة (Tang et al., 2010: 78). فالأفراد اليقظين ريادياً على حد وصف Kirzner هم أفراد يتربصون بالفرص كما الذي يقف على مرتفع ليشاهد الأحداث (Gilad et al., 1988: 483). ويعتقد (Woods, 2006: 2) إن Kirzner استند على إسهام (Von Mises (1949 في طرحه لمفهوم اليقظة الريادية.

لغرض التعرف على المقصود باليقظة الريادية، انظر الجدول (6)، لا بد من التعرف على المقصود من مصطلح اليقظة Alertness ومصطلح النشاط الريادي Entrepreneurial activity. يقصد باليقظة الميل إلى تخصيص جزء مهم من الوقت للتدبر في البيئة للبحث عن الفرص المربحة (Mosakoski, 1998: 628). واليقظة بهذه الكيفية غير قابلة للتنبؤ ولكنها بنفس الوقت ليست عشوائية (Skarberk, 2009: 416) وهي تزداد مع توافر بعض العناصر لاسيما السمات الشخصية، والخبرة السابقة ذات الصلة والمعرفة، والشبكات الاجتماعية (Ardichvili et al., 2003: 106). أما النشاط الريادي فقد وصفه Kirzner في كتابه

الموسوم (المنافسة والريادة) على انه اليقظة إلى التغييرات غير الملاحظة سابقاً في النظام الاقتصادي الناجمة عن الفروقات السعرية (Grinder & Hagel III, 1977: 60).

### الجدول (6)

مفهوم اليقظة الريادية من وجهة نظر بعض الباحثين

| ت  | الباحث والسنة                                               | المفهوم                                                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | (Grinder&Hagel III,1977:60)                                 | حصول رب العمل على الربح الناجم عن اليقظة المميزة للأسعار في السوق.                                                            |
| 2  | (Busenitz,1996:35)                                          | اكتشاف الفرص والموارد بقصد استثمارها أثناء انتقال الاقتصاد إلى حالة التوازن.                                                  |
| 3  | <sup>١</sup> (Gaglio,1997:160)                              | ميل محفز من قبل الفرد لبلورة صورة عن المستقبل.                                                                                |
| 4  | (Kirzner,1999:10)                                           | إدراك الريادي للوسيلة التي يمكن عبرها تحديد نوع التعاملات التي ستدخل حيز التنفيذ مستقبلاً في السوق.                           |
| 5  | (Klein,1999:49)                                             | شيء ما يتضمنه القرار وبدونه يصبح القرار خال من التفكير.                                                                       |
| 6  | (Kirzner,1997:72; Oyson & Whittaker,2012:5)                 | موقف يتم فيه الوصول إلى الفرص المتاحة (غير المدركة حتى الوقت الراهن).                                                         |
| 7  | (Yu,2001:49)                                                | استكشاف الفرص والعمل على استثمارها.                                                                                           |
| 8  | (Gaglio&Katz,2001:96)                                       | مجموعة مميزة من المهارات الإدراكية ومهارات معالجة المعلومات تقف خلف عملية تحديد الفرص.                                        |
| 9  | (Mitchell et al.,2005:655)                                  | مجموعة مميزة من مهارات المعالجة الإدراكية الحسية والمعرفية التي توجه عملية تحديد الفرص.                                       |
| 10 | <sup>٢</sup> (Woods,2006:2)                                 | عملية اكتشاف لماهية الغايات التي يراد بلوغها والسبل المتاحة لذلك.                                                             |
| 11 | (Endres&Woods,2006:194)                                     | ظاهرة نفسية تنشط من خلال الإشارات السعرية للربح المحتمل على المستوى الجزئي.                                                   |
| 12 | (Kirzner,2008:12)                                           | إحساس بملاحظة الفرص الغير مرجح ملاحظتها حتى الوقت الراهن.                                                                     |
| 13 | (Fiet&Patel,2008:216)                                       | مدخل لإيجاد الفرص المربحة.                                                                                                    |
| 14 | (Keong,2008:34)                                             | اكتشاف واستثمار المواقف التي يستطيع فيها الريادي البيع بأسعار مرتفعة والتي استطاع فيها سابقاً الشراء بأسعار منخفضة.           |
| 15 | (Kirzner,2008:11; Tang )<br>(et al., 2008:276) <sup>٣</sup> | القدرة على ملاحظة الفرص الغير ملاحظة حتى الآن دون البحث عنها.                                                                 |
| 16 | (Skarbek,2009:417)                                          | الانتباه إلى علاقات السبب والنتيجة بقصد تحقيق الأرباح.                                                                        |
| 17 | (Puhakka,2011:86)                                           | عملية ذهنية معرفية تقوم على قدرة الريادي ودعم من الظروف البيئية والاجتماعية التي تخلق حلول جديدة للمواقف التي تواجه المنظمات. |
| 18 | (Valliere,2011:476)                                         | القدرة على اكتشاف فرص الأعمال الجديدة في البيئة.                                                                              |
| 19 | (Yu,2011:168)                                               | موجود استراتيجي مهم للمنظمات الصغيرة لأنه غير قابلة للتقليد أو الترخيص.                                                       |
| 20 | (Rafat,2012:159)                                            | ظرف Condition ضروري للنجاح في تحديد الفرصة والتعرف عليها وتطويرها وتقييمها.                                                   |
| 21 | Gray&Wert-Gray,2012a:107;<br>Gray&Wert-Gray,2012b: 185      | توقع الفرص التي تحقق أفضل إشباع حاجات ورغبات الزبائن والعمل على استثمارها.                                                    |

المصدر: اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة في الجدول.

<sup>٢</sup> نقلاً عن (Kirzner,1985:56).

<sup>٣</sup> نقلاً عن (Kirzner,1973:39).

<sup>٤</sup> نقلاً عن (Kirzner,1979:48).

مما تقدم في الجدول (6) يلاحظ إن اليقظة الريادية تعنى باكتشاف فرص الأعمال التي تتيحها البيئة الخارجية للمنظمة والانتفاع من الموارد الداخلية بمختلف أنواعها والعمل على استثمار تلك الفرص بقصد خلق القيمة لأصحاب المصالح. بعبارة أخرى إن اليقظة الريادية تعني القدرة على الرؤية في الضباب ورؤية المستقبل بشكل أكثر دقة من الآخرين لاسيما عندما تكون البيئة غير مؤكدة وذلك بالاستناد إلى مهارات البحث الفحص عن المعلومات، والاقتراح والاتصال، والتقييم والحكم.

### أبعاد اليقظة الريادية

برغم المحاولات المتعددة لقياس اليقظة الريادية، إلا إن المتتبع للموضوع يلاحظ بوضوح محدودية النماذج التي تناولت هذا الجانب. والآتي ما تيسر الاطلاع عليه من نماذج بشأن أبعاد اليقظة الريادية:

- أنموذج (Kaish & Gilad, 1991): يرى هذان الباحثان أن اليقظة الريادية يمكن أن تقاس وفق الآتي (Busenitz, 1996: 38):
  - ◀ المطالعة (القراءة).
  - ◀ الوقت المخصص للتفكير حول أفكار الأعمال الجديدة.
- أنموذج (Ardichvili, 2000): يرى Ardichvili إن اليقظة الريادية يمكن التعبير عنها بالآتي (Khakbaz and Aghazadeh, 2012: 86):
  - ◀ تحديد الفرصة.
  - ◀ تطوير وتقييم الفرصة.
- أنموذج (Brockmann, 2011): يعتقد هذا الباحث إن اليقظة الريادية تتكون من الآتي:
  - ◀ تمييز الفرص.
  - ◀ اتخاذ أفضل القرارات إزاء تلك الفرص.
- أنموذج (Tang et al., 2012): يؤمن Tang وزملاءه إن اليقظة الريادية تتطوي على كل من الآتي:
  - ◀ الفحص والبحث.
  - ◀ الاقتراح والاتصال.
  - ◀ التقييم والحكم.

### العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية

يعتقد (Gray & Wert-Gray, 2012a: 112) أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمكن أن ينظر له بوصفه إبراز ليقظة المنظمة تجاه الفرص التي تتيحها بيئة المنظمة. ويؤكد نفس الباحثين إن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يقدم فائدة في كونه ينبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الاهتمام على مظاهر محددة في بيئة المنظمة (Gray & Wert-Gray, 2012: 105). وبنفس الاتجاه اختبر (Kaish Gilad, 1991) نظرية Kirzner من خلال المقارنة بين 51 مؤسس شركة و36 مدير تنفيذي في إحدى الشركات الكبرى ووجد إن الرياديين يصرفون جل وقت الراحة لديهم في البحث عن المعلومات وباعتماد البحث التحريري.

### مشكلة البحث

يتصدى البحث الحالي لمشكلة تعاني منها اغلب مؤسساتنا التعليمية المحلية المتمثلة بغياب وجود توجه استراتيجي واضح، إذ يلاحظ إن جل اهتمام هذه المؤسسات ينصب نحو تنفيذ التوجيهات الوزارية المركزية مع ضعف في اكتراث القيادات الجامعية العليا لحاجات الزبائن الداخليين والخارجيين وحالة التنافس في سوق التعليم الجامعي مع سيادة شعارات الإبداع

والريادة التي تقتقر إلى التنفيذ الجاد من جميع المستويات التنظيمية، الأمر الذي انسحب بصورة أو بأخرى على قابليات متخذي القرار في البحث عن فرص الأعمال والاتصال بها ومن ثم إجراء عملية التقييم لها والحكم عليها تمهيداً لاستثمارها. وبلغت البحث الحالي إن المشكلة التي يراد التعبير عنها تتمثل في إجابة التساؤلات الآتية: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية؟ وهل إن التوجه الاستراتيجي يلعب دور في اليقظة الريادية؟

### أهمية البحث

للبحث الحالي أهمية بدرجة معينة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على حد سواء وكالاتي:

1- الأهمية النظرية: يمكن إجمال الأهمية النظرية للبحث على مستويين هما:

#### ❖ اليقظة الريادية

- يمتاز البحث الحالي بتصديه لموضوع حيوي وحديث ومهم في الكتابات ذات الصلة بالريادة، إذ تمثل اليقظة الريادية محور اهتمام البحوث الريادية في الوقت الراهن على حد وصف (Tang et al., 2010: 78). ويشاطره ذلك في الرأي (Foss & Klein, 2010: 145) بقناعته بان اليقظة الريادية تهيمن في الوقت الراهن على الكتابات المعاصرة في ميدان الريادة.
- توجه البحث الحالي إلى المحاولة في ميدان لاتزال فيه المحاولات محدودة، فالبحوث حول اليقظة الريادية لاتزال قليلة جداً حسب وجهة نظر (Yu, 2001: 47).
- البحث الحالي يأتي استجابة إلى توصية (Busenitz, 1996: 42) بشأن الحاجة إلى بحوث تطبيقية حول اليقظة الريادية، فالأبحاث الحالية حسب رأي هذا الباحث لازالت بدائية في هذا الميدان (Busenitz, 1996: 36).
- يسهم الجانب النظري للبحث في الإثراء النظري لموضوع اليقظة الريادية الذي يفتقر إلى الأساس النظري الواضح حسب تعبير (Valliere, 2011: 477)، كما حاول البحث الحالي الرجوع قدر المستطاع إلى أفكار Kirzner الذي بين في حفل استلامه الجائزة الدولية للريادة وأبحاث المنظمات الصغيرة إن عدد من الذين علقوا على أعماله قد أساءوا فهم المراد منها (Kirzner, 2009: 145).
- يحاول البحث الحالي تبني نموذج حديث وشامل لقياس اليقظة الريادي يركز على البحث والاتصال والتقييم ففي هذا المجال يؤكد (Gaglio & Katz, 2001: 96) إن معظم البحوث التطبيقية حول اليقظة الريادية ركزت على وسائل ملاحظة الفرصة بدون البحث عنها.

#### ❖ التوجه الاستراتيجي:

- يتصدى البحث الحالي لموضوع التوجه الاستراتيجي في إطار الأدب الريادي، إذ يرى (Franczak et al., 2009: 69) إن التوجه الاستراتيجي ليس سائداً في الأدب الريادي.
- يحاول البحث الحالي الخروج عن المؤلف الذي دأبت عليه معظم الأبحاث الحديثة والمعاصرة التي اهتمت بموضوع التوجه الاستراتيجي، إذ توجهت هذه الأبحاث لدراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء (Zhou and Li, 2007; Reulink, 2012; Bodlaj, 2010; Yu, 2012; Chung, 2011; Chen et al., 2011; Tajeddini, 2010; Huang et al., 2011; Al-Dhaafri and Yusoff, 2013). أما البحث الحالي فقد تناول علاقة التوجه الريادي مع اليقظة الريادية، إذ إن البحوث في هذا الجانب

محدودة جداً فعلى حد إطلاع الباحث لا توجد سوى دراستين هما: دراسة (Gray & Wert, 2012a) ودراسة (Gray & Wert-Gray, 2012b) وكلاهما دراسات نظرية.

2- الأهمية العملية: يحاول البحث الحالي التلميح إلى متخذي القرار في جامعاتنا المحلية إلى أهمية امتلاك توجه استراتيجي واضح يأخذ بالحسبان حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين والتطلعات الريادية التي تفرضها طبيعة الحقبة الزمنية التي تمارس فيها هذه الجامعات أعمالها. كما يحاول البحث الحالي الإشارة إلى إن رغبة جامعاتنا المحلية استكشاف الفرص واستثمارها يتوقف إلى حد كبير على امتلاكها توجه واضح نحو الزبائن، وتوجه واضح نحو الإبداع والاستقلالية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة، وتوجه واضح نحو التكنولوجيا.

#### أهداف البحث

يتوخى البحث بلوغ الأهداف الآتية:

- ◀ تحديد مستوى توجه مؤسساتنا التعليمية المحلية نحو الأسواق التي تقدم لها الخدمة.
- ◀ تحديد مستوى توجه مؤسساتنا التعليمية نحو الريادة.
- ◀ تحديد مستوى توجه مؤسساتنا التعليمية نحو التكنولوجيا.
- ◀ تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية.
- ◀ بيان الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.

#### فرضيات البحث

يحاول البحث الحالي التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- يتباين نوع التوجه الاستراتيجي بتباين نوع الكلية (علمية أو إنسانية).
- يتباين مستوى اليقظة الريادية بتباين نوع الكلية (علمية أو إنسانية).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للمنظمة واليقظة الريادية.
- يؤثر التوجه الاستراتيجي للمنظمة في اليقظة الريادية.

#### مكان إجراء البحث

تم إجراء البحث الحالي في جميع الكليات التابعة إلى جامعة كربلاء والبالغ عددها خمس عشر كلية خلال مدة البحث.

#### الحدود الزمانية للبحث

تحدد البحث الحالي زمانياً بالربع الأخير من عام 2012 م.

#### مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث المستهدف من السادة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام أو الفروع وأمناء مجالس الكليات في جميع الجامعات العراقية. أما مجتمع البحث الذي أمكن الوصول إليه من قبل الباحث فيتمثل في السادة العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والفروع العلمية وأمناء مجالس الكليات في جامعة كربلاء (باعتبارهم يمثلون فريق الإدارة العليا)، إذ تم توزيع 101 استمارة عليهم حصل منها الباحث على 78 استمارة صالحة للتحليل (أي إن نسبة الاستجابة بلغت تقريباً 78%)، والجدول الآتي يوضح إجمالي مجتمع البحث الذي أمكن الوصول إليه وعدد الاستمارات التي حصل عليها الباحث بعد توزيعها على عينة البحث.

## الجدول (7)

مجتمع البحث الممكن الوصول إليه وعينتها

| ت  | الكلية                          | العدد = الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المسترجعة |
|----|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1  | القانون                         | 6                           | 3                         |
| 2  | الهندسة                         | 7                           | 5                         |
| 3  | طب الأسنان                      | 6                           | 4                         |
| 4  | العلوم الطبية التطبيقية         | 6                           | 2                         |
| 5  | الطب البيطري                    | 7                           | 5                         |
| 6  | العلوم الإسلامية                | 7                           | 6                         |
| 7  | الصيدلة                         | 11                          | 9                         |
| 8  | السياحة الدينية وإدارة المؤسسات | 6                           | 4                         |
| 9  | الزراعة                         | 8                           | 6                         |
| 10 | الإدارة والاقتصاد               | 9                           | 8                         |
| 11 | التربية الرياضية                | 6                           | 5                         |
| 12 | التربية للاختصاصات الإنسانية    | 9                           | 7                         |
| 13 | كلية التربية للعلوم الصرفة      | 8                           | 7                         |
| 14 | العلوم                          | 8                           | 4                         |
| 15 | الطب                            | 7                           | 3                         |
|    | الإجمالي                        | 101                         | 78                        |

متغيرات البحث ومقاييسه<sup>٥</sup>

- ◀ المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي: تم التعبير عن التوجه الاستراتيجي بكل من:
- التوجه نحو السوق: يعبر التوجه نحو السوق عن كل من (التوجه نحو الزبون، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف) وذلك وفقاً لوجهة نظر (Narver and Slater, 1990). واستعمل مقياس (Narver and Slater, 1994)، انظر ملحق البحث، الذي استعمل في عدد من الدراسات الحديثة لاسيما (Frishammar and Andersson, 2009; Kim et al., 2013) لقياس التوجه نحو السوق.
  - التوجه نحو الريادة: يقيس التوجه نحو الريادة كل من (الإبداع، والاستقلالية، والاستباقية، وتبني المخاطرة المحسوبة) وذلك وفقاً لمعظم وجهات النظر التي تم الاطلاع عليها في هذا المجال. واستعمل مقياس (Tajeddini, 2010) كونه من المقاييس الواضحة والشائعة والمنسجمة مع غرض البحث الحالي.
  - التوجه التكنولوجي: يعبر التوجه التكنولوجي عن كل من: الاستثمار في البحث والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق. وقد تم قياس هذه الأبعاد الفرعية وفقاً لمقياس (Kim et al., 2013) كونه من المقاييس الحديثة جداً والمتكاملة من وجهة نظر البحث الحالي.
- ◀ المتغير المعتمد: اليقظة الريادية: تم قياس اليقظة الريادية وفق مقياس (Tang et al., 2012) الذي يتألف من ثلاثة مكونات هي: الفحص والبحث Scanning and search، والاقتران والاتصال Association and connection، والتقييم والحكم Evaluation and judgment.

## الجانب العملي للبحث

يهتم هذا الجزء من البحث بالتأكد من صحة فرضيات التي تم افتراضها ضمن منهجية البحث وكالاتي:

<sup>٥</sup> تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، إذ إن جميع مقاييس البحث ذات خمسة مستويات {اتفق بشدة (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق بشدة (1)}.

❖ الفرضية الأولى للبحث التي تنص على تباين نوع التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع الكلية (علمي أو إنساني). ولغرض التأكد من صحة هذه الفرضية يتعين فرز الاستثمارات التي تم جمعها وفقاً لنوع الكلية، إذ بلغ عدد الكليات الإنسانية أربعة كليات في حين بلغ عدد الكليات العلمية (11) كلية. والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد عينة البحث حسب نوع الكلية.

الجدول (8)

الإحصاءات الوصفية للتوجه الاستراتيجي حسب نوع الكلية N=78

| ت | التوجه الاستراتيجي | نوع الكلية   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى <sup>٦</sup> |
|---|--------------------|--------------|---------------|-------------------|----------------------|
| 1 | التوجه نحو السوق   | إنسانية N=20 | 3.294         | 0.324             | متوسط                |
|   |                    | علمية N=58   | 4.012         | 0.896             | قوي                  |
| 2 | التوجه نحو الريادة | إنسانية N=20 | 3.114         | 0.785             | متوسط                |
|   |                    | علمية N=58   | 4.211         | 0.952             | قوي                  |
| ٣ | التوجه التكنولوجي  | إنسانية N=20 | 3.001         | 0.685             | متوسط                |
|   |                    | علمية N=58   | 3.887         | 0.912             | قوي                  |

يلاحظ من الجدول (8) أن التوجه الاستراتيجي في الكليات الإنسانية قد كان متوسط القوة في تركيزه على كل من الريادة والسوق والتكنولوجيا وبمتوسطات حسابية موزونة تبلغ (3.001، 3.294، 3.114) على التوالي. كما يلاحظ من نفس الجدول إن التوجه الاستراتيجي في الكليات العلمية قد كان قوياً بشكل واضح من حيث تركيزه على السوق والريادة والتكنولوجيا وذلك بمتوسطات حسابية موزونة قدرها (3.887، 4.211، 4.012) على التوالي. أما بشأن الانحرافات المعيارية فقد كانت منخفضة نسبياً، إذ تراوحت بين (0.324) فيما يتصل بالتوجه نحو السوق للكليات الإنسانية و (0.952) للكليات العلمية معلناً بذلك تجانس الاستجابات التي تم الحصول عليها وتمركزها بالقرب من وسطها الحسابي.

ولتأكيد النتيجة التي خرج بها الجدول (8) تمت الاستعانة باختبار Mann-Whitney Test كما موضح في الجدول (9) الذي يبين متوسط رتبة الاختبار والقيمة الاحتمالية له.

الجدول (9)

متوسط رتبة اختبار Mann-Whitney للتباين في نوع التوجه الاستراتيجي والقيمة الاحتمالية

| ت | التوجه الاستراتيجي | الكليات الإنسانية |                   | الكليات العلمية |                   |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|   |                    | المتوسط           | القيمة الاحتمالية | المتوسط         | القيمة الاحتمالية |
| 1 | التوجه نحو السوق   | 111.3             | 0.00              | 139.2           | 0.04              |
| 2 | التوجه نحو الريادة | 99.8              | 0.05              | 122.5           | 0.01              |
| 3 | التوجه التكنولوجي  | 68.3              | 0.04              | 98.5            | 0.00              |

يلاحظ من الجدول (9) أن متوسطات الرتب للكليات العلمية كانت أعلى من متوسطات الرتب للكليات الإنسانية، وإن القيمة الاحتمالية لجميع قيم Mann-Whitney Test تساوي أو تقل عن

<sup>٦</sup> تم الحكم على المستوى وفقاً للاتية : أولاً: المدى=الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى له، أي المدى=5-1=4  
ثانياً: طول الخلية = المدى + الحد الأعلى للمقياس ، أي طول الخلية = 5+4 = 0.8 وعليه : (1-1.79 ضعيف جداً) ، -2.59 (1.8 ضعيف)، (2.6-3.39 متوسط) ، (3.4-4.19 قوي) ، (4.2-5 قوي جداً).

المستوى المقبول الذي اختاره الباحث وهو 5%. وبالتالي فإن النتيجة التي تم الحصول عليها أعلاه تدعو لقبول الفرضية الأولى للبحث القائلة بتباين الكليات العلمية والإنسانية في توجهها الاستراتيجي.

❖ الفرضية الثانية للبحث التي ترى وجود تباين بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية في مستوى اليقظة الريادية. وكما هو عليه الحال مع اختبار الفرضية الأولى أعلاه سيصار أولاً إلى صياغة الجدول (10) الخاص بالمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية الخاصة باليقظة الريادية لدى عينة البحث.

الجدول (10)

الإحصاءات الوصفية الخاصة باليقظة الريادية حسب نوع الكلية N=78

| ت | اليقظة الريادية    | نوع الكلية   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---|--------------------|--------------|---------------|-------------------|---------|
| 1 | الفحص والبحث       | إنسانية N=20 | 3.132         | 1.021             | متوسط   |
|   |                    | علمية N=58   | 3.545         | 0.985             | قوي     |
| 2 | الاقتتران والاتصال | إنسانية N=20 | 3.853         | 0.687             | قوي     |
|   |                    | علمية N=58   | 3.762         | 1.640             | قوي     |
| 3 | التقييم والحكم     | إنسانية N=20 | 3.441         | 0.853             | قوي     |
|   |                    | علمية N=58   | 3.884         | 0.662             | قوي     |

يتبين من الجدول (10) أعلاه أن المتوسطات الحسابية الموزونة لمكونات اليقظة الريادية قد تراوحت بين متوسطة القوة إلى قوية، إذ كانت متوسطة القوة للكليات الإنسانية فيما يتعلق بالفحص والبحث وبمتوسط حسابي موزون قدره (3.132) وبانحراف معياري قدره (1.021) معلناً بذلك التجانس النسبي للاستجابات الواردة في هذا الجانب. أما بقية المكونات فقد كانت قوية لكلاً من الكليات العلمية والإنسانية وبمتوسطات حسابية موزونة تراوحت بين (3.441)، لمكون التقييم والحكم للكليات الإنسانية، و(3.884) لمكون التقييم والحكم أيضاً ولكن للكليات العلمية. وبقدر تعلق الأمر بالانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (1.640)، وهو انحراف مرتفع نسبياً، و(0.662) وهو انحراف معياري منخفض إلى حد ما في إشارة إلى درجة تجانس الاستجابات الواردة في هذا الجانب.

وبقصد التأكد من وجود تباين بين استجابات الكليات العلمية واستجابات الكليات الإنسانية تمت صياغة الجدول (11).

الجدول (11)

متوسط رتبة اختبار Mann-Whitney للتباين في مستوى اليقظة الريادية والقيمة الاحتمالية

| ت | اليقظة الريادية    | الكليات الإنسانية |                   | الكليات العلمية |                   |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
|   |                    | متوسط الرتبة      | القيمة الاحتمالية | متوسط الرتبة    | القيمة الاحتمالية |
| 1 | الفحص والبحث       | 113.8             | 0.04              | 159.1           | 0.02              |
| 2 | الاقتتران والاتصال | 123.6             | 0.02              | 142.7           | 0.01              |
| 3 | التقييم والحكم     | 100.9             | 0.05              | 119.2           | 0.03              |

يلاحظ من الجدول (11) إن متوسطات الرتب للكليات العلمية كانت تفوق متوسطات الرتب للكليات الإنسانية، وأن القيمة الاحتمالية لجميع قيم Mann-Whitney Test تساوي أو تقل عن

المستوى المقبول الذي اختاره الباحث وهو 5%. وبالتالي فإن النتيجة التي تم الحصول عليها أعلاه تدعو لقبول الفرضية الثانية للبحث القائلة بتباين الكليات العلمية والإنسانية في مستوى اليقظة الريادية.

❖ الفرضية الثالثة للبحث: تدور الفرضية الثالثة للبحث حول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية. ولغرض إثبات صحة الفرضية أعلاه تم تنظيم الجدول (12).

الجدول (12)

العلاقات الارتباطية بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية N=78

| ت | المتغيرات          | 1       | 2       | 3      | 4      | 5      | 6      |
|---|--------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | التوجه نحو السوق   |         |         |        |        |        |        |
| 2 | التوجه نحو الريادة | 0.342*  |         |        |        |        |        |
| 3 | التوجه التكنولوجي  | 0.453   | 0.201   |        |        |        |        |
| 4 | الفحص والبحث       | 0.441** | 0.511*  | 0.553* |        |        |        |
| 5 | الاقتراح والاتصال  | 0.563*  | 0.431** | 0.334* | 0.443* |        |        |
| 6 | التقييم والحكم     | 0.642** | 0.218*  | 0.237  | 0.311  | 0.531* |        |
| 7 | اليقظة الريادية    | 0.453*  | 0.565** | 0.199  | 0.442* | 0.431  | 0.330* |

\* تعني معنوي عند مستوى 5% \*\* تعني معنوي عند مستوى 1%

يتضح من الجدول (12) الآتي:

- ◇ إن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة، أي إن زيادة مستوى التوجه الاستراتيجي بمكونيه (السوقي والريادي) يؤدي إلى زيادة مستوى اليقظة الريادية.
- ◇ إن قوة علاقات الارتباط كانت متباينة غير إن ما يميز جميع هذه القيم هو إنها قيم متوسطة وضعيفة القوة، إذ تراوحت هذه القيم بين (0.199) لعلاقة اليقظة الريادية مع الفحص والبحث، و(0.642) لعلاقة التقييم والحكم مع التوجه نحو السوق.
- ◇ من إجمالي (21) علاقة ارتباط كانت هناك أربعة علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، وإحدى عشرة علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، أما علاقات الارتباط غير ذات الدلالة الإحصائية عند المستويين 5% و 1% فقد كانت ستة علاقات.
- ◇ قبول الفرضية الثالثة للبحث الخاصة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه التسويقي واليقظة الريادية.

❖ الفرضية الرابعة للبحث القائلة بتأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمة في اليقظة الريادية. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تمت صياغة الجدول (13) الذي يعرض قيمة المعلمة الإحصائية F الجدولية والمحسوبة ومعامل التحديد  $r^2$  لمتغيرات البحث.

الجدول (13)

قيمة F المحسوبة ومعامل التحديد لتأثير التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية N=78

| التوجه التكنولوجي   |            | التوجه نحو الريادة  |            | التوجه نحو السوق    |            |                   |
|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|-------------------|
| معامل التحديد $r^2$ | F المحسوبة | معامل التحديد $r^2$ | F المحسوبة | معامل التحديد $r^2$ | F المحسوبة |                   |
| 0.308               | 8.345      | 0.261               | 6.897      | 0.194               | 5.218      | الفحص والبحث      |
| 0.154               | 5.598      | 0.185               | 4.435      | 0.317               | 7.654      | الاقتراح والاتصال |
| 0.329               | 4.419      | 0.047               | 5.236      | 0.412               | 5.318      | التقييم والحكم    |
| 0.240               | 7.521      | 0.319               | 5.590      | 0.197               | 4.563      | اليقظة الريادية   |

يتبين من الجدول (13) الآتي:

- إن جميع قيم F المحسوبة قد تفوقت على قيمة F الجدولية البالغة 3.96 عند مستوى معنوية 5% وبدرجتي حرية (76,1) وباتجاهين ، الأمر الذي يعني قبول الفرضية الرابعة للبحث.
- تراوحت القوة التفسيرية للتوجه الاستراتيجي في مكونات اليقظة الريادية بين 0.047، كحد أدنى للنسبة المئوية التي يفسرها التوجه نحو الريادة من التقييم والفحص، و 0.412 كحد أعلى للنسبة المئوية التي يفسرها التوجه نحو السوق من التقييم والحكم.
- تراوحت القوة التفسيرية لمكونات التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية بين 0.197، للتوجه نحو السوق و 0.319 للتوجه نحو الريادة و 0.24 للتوجه التكنولوجي، إي إن التوجه نحو الريادة كان الأكثر قدرة على تفسير التغيرات في اليقظة الريادية يليه التوجه التكنولوجي ثم التوجه نحو السوق.

## الاستنتاجات

- إشارة إلى ما جاء في نتائج البحث يمكن إدراج الاستنتاجات الآتية:
- ◀ اعتماد الكليات ذات الطابع العلمي على التوجه الريادي كطابع مميز لتوجهها الاستراتيجي مقارنة مع الكليات ذات الطابع الإنساني ولعل السبب في هذا التوجه هو طبيعة التخصصات العلمية في هذه الكليات كونها تخصصات تحتاج إلى المجازفة والإبداع والتفكير المنفتح.
  - ◀ هناك تباين في مستوى اليقظة الريادية بين الكليات ذات الطبيعة العلمية والكليات ذات الطبيعة الإنسانية، إذ لوحظ توجه الكليات العلمية نحو الفحص والبحث والتقييم والحكم كما لوحظ ارتفاع مستوى الاقتران والاتصال مع مكونات البيئة في الكليات الإنسانية.
  - ◀ إن التوجه نحو حاجات الزبائن ورغباتهم ومراقبة المنافسين من قبل الكليات سواء كانت علمية أم إنسانية له دلالاته الطيبة في زيادة مستويات الفحص والبحث في مكونات البيئة الخارجية وارتفاع مستوى الاقتران والاتصال مع هذه المكونات فضلاً عن زيادة التوجه نحو نشاطات التقييم والحكم لمؤشرات الأحداث البيئية.
  - ◀ يؤدي التوجه نحو الاستقلالية والإبداع والميل نحو المخاطرة المحسوبة إلى توجه الكليات العلمية والإنسانية إلى تقصي عمادات تلك الكليات عن الأحداث البيئية والاقتران مع تلك الأحداث وإجراء عملية التقييم الدوري لمعطياتها لأن ذلك حسب قناعة تلك الإدارات يعد ضروري للبقاء والنمو في عالم اليوم المليء بالمنافسين.
  - ◀ إن سعي الكليات إلى ملاحقة التطورات التكنولوجية والسعي إلى استثمارها يجعل من متخذي القرار في هذه الكليات يتفحصون النظر في البيئة ويبحثون في مكوناتها ويحاولون الاقتران بها وإجراء التقييم لطبيعتها وإطلاق الأحكام عليها.
  - ◀ يتسبب الاهتمام بكل من التوجه نحو السوق والتوجه نحو الريادي في زيادة مستوى اليقظة الريادية بشكل عام.

## التوصيات

- ◀ على الرغم من اهتمام مؤسساتنا الأكاديمية بحاجات ورغبات زبائننا الداخليين والخارجيين، إلا أنه من الضروري زيادة هذا الاهتمام إلى أقصى مستوياته من خلال الاعتماد على وسائل عديدة لعل من أبرزها إجراء المسوحات الدورية لمستويات الرضا وقياس مستوى الولاء.
- ◀ ضرورة استعداد مؤسساتنا المحلية عموماً ومؤسساتنا التعليمية بشكل خاص للطلب المتزايد على الخدمات التعليمية وعلى مختلف الدرجات العلمية لاسيما للتخصصات الحديثة، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات زيادة عدد اتفاقيات التعاون مع الجامعات الرصينة وتفعيلها في ميدان الواقع.
- ◀ أهمية أن تأخذ مؤسساتنا التعليمية بعين الاعتبار المنافسة التي تلوح في الأفق من قبل الجامعات الأهلية والتعليم عن بعد. ولعل الوسيلة الأفضل لبلوغ هذا القصد هو محاولة الابتعاد عن المركزية المفرطة والاستقلالية في الرأي والقرار.
- ◀ العمل على زيادة مستوى الفحص البيئي وإجراء المزيد من عمليات التحليل للمكونات البيئية بقصد تحقيق أقصى مستويات الاقتران مع المتغيرات البيئية ومن ثم السعي إلى شمول تلك الإجراءات بعملية التقييم وإطلاق الأحكام المناسبة والاستفادة من ذلك كله مستقبلاً.
- ◀ على مؤسساتنا المحلية أن تأخذ بالحسبان أهمية الموازنة بين التوجه نحو متطلبات السوق والتوجه نحو الريادة، فلا يكفي التوجه لأحدهما على حساب الآخر وهما يكملان بعضهما البعض.
- ◀ من الأهمية بمكان أن تسعى القيادات العليا في منظماتنا المحلية نحو الاعتماد المدروس على التكنولوجيا التي تزيد من الكفاءة والفاعلية في تقديم منتجاتها، ومحاولة عدم الاندفاع خلف التكنولوجيا المتقدمة جداً لأنها تكون مكلفة جداً وقد لا تتناسب مع خصوصية عمل المنظمة.

## References:

- Al-Dhaafri, H.S., and Yusoff, R.Z.B. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence: A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1):66-85.
- Aragón-Sánchez, A., and Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3):287-308.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., and Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18:105-123.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69:61-83.
- Brockmann, E. N. (2011). How to get more out of what you already know: Recognizing opportunities and making better decisions afterwards. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(2):44-58.
- Bodlaj, (2010). The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and Business Review*, 12(4):241-261.
- Brønn, P.S., and Brønn, C. (2002). Issues management as a basis for strategic orientation. *Journal of Public Affairs*, 2(4): 247-258.
- Busenitz, L.W. (1996). Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement, and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34(4):35-41.
- Chen, H.K., Yien, J.M., Huang, K.B., and Huang, C.H. (2011). Performance and its link to entrepreneurial behavior. *American Journal of Applied Sciences*, 8(7):703-707.
- Chow, i.H., Teo, S.T.T., and Chew, I.K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pac J Management*, 30:53-72.
- Chung, H., Hsu, Y.W., Tsai, C.H. (2010). Research on correlation between information technology involvement, market orientation, innovative activities implementations and firm performance in Taiwan's science industrial park. *Information Technology Journal*, 9(4):621-631.
- Chung, H.F.L. (2011). Market orientation, guanxi, and business performance. *Industrial Marketing Management* 40 : 522-533.
- Chung, H.F.L. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4): 403-423.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3):217-259.
- Deek, W.S., and Lian, J.C.K. (2008). The impacts of strategic orientation, marketing strategy and market research activities on new product development. *Jurnal Kemanusiaan bil.1*:34-57.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (2000). Market-focused organizational transformation in China. *Journal of Global Marketing*, 14:7-35.
- Deshpandé, R., Farley, J., and Bowman, D. (2004). Tigers, dragons, and others: Profiling high performance in Asian firms. *Journal of International Marketing*, 12: 5-29.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21:3-22.
- Deshpandé, R., Grinstein, A., and Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23:629-643.
- Dharmasiri, A.S. (2009). Strategic orientation of HR managers in commercial banks in south Asia. *International Review of Business Research Papers*, 5(6):1-21.
- Dharmasiri, A.S. (2010). Strategic orientation of HR managers in mobile communication companies in South Asia. *Sri Lankan Journal of Management*, 14(3):31-50.
- Endres, A.M., and Woods, C.R. (2006). Modern theories of entrepreneurial behavior: A comparison and appraisal. *Small Business Economics*, 26: 189-202.

- Eris,E.D.,and Ozmen,O.N.T.(2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*,5(1): 77-108.
- Fiet,J.O.,and Patel,P.C.(2008). Entrepreneurial discovery as constrained, sytematic search. *Small Business Economics* ,30:215–229.
- Foss,N.J.,and Klein,P.G.(2010). Alertness, action, and the antecedents of entrepreneurship. *The Journal of Private Enterprise* 25(2):145-164.
- Franczak,J.,Weinzimmer,L.,and Michel,E.(2008).An empirical examination of strategic orientation and SME performance.*Small Business Institute,National Proceeding*,33(1):68-77.
- Frishammar,J.,and Andersson,S.(2007). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms.*Journal of International Entrepreneurship*,7:57-77.
- Gaglio, C. M.(1997). Opportunity identification: Review, critique and suggested research directions. In Katz, J. A. (Ed.): 139–202. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gaglio,C.M.,and Katz,J.A.(2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*,16:95-111.
- Gatignon, H.,and Xuereb,J.(1997).Strategic orientation of the firm and new product performance . *Journal of Marketing Research* 34 (February):77–90.
- Gilad, B., Kaish, S., and Ronen, J. (1988) .The entrepreneurial way with information. In: Maital, S. (ed.) *applied behavioural economics*. vol. II:481–503. Somerset: Wheatsheaf.
- Gray,G.T.,and Wert-Gray,S.(2012a).Marketing entrepreneurship: Linking alertness to entrepreneurial opportunities with strategic orientations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*,6(3):105-119.
- Gray,G.T.,and Wert-Gray,S.(2012b).A contingency approach to marketing entrepreneurship: Impact of business strategies on the firm's marketing function. *International Journal of Business, Humanities and Technology*,2(2):184-191.
- Grinder,W.E.,and Hage III,J.(1977). Toward a theory of state capitalism: Ultimate decision-making and class structure. *Journal of Librarian Sludies*,1(1):59-79.
- Grinstein,A.(2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing* ,42(1/2):115-134.
- Hakala,H.(2010). Configuring Out Strategic Orientation. Academic dissertation to be presented to University of Vaasa, Department of Management. Finland.
- Hassan,H.(2010). The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. *International Journal of Business and Management*,5(11):35-49.
- Hemsley-Brown,J.V.,and Oplatka, I.(2010).Market Orientation in Universities: A comparative study of two national higher education systems, *International Journal of Educational Management*, 24(3):204-220.
- Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M., and Sexton, D. (2002).Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. Ireland, M. Camp & D. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 1-13). Oxford: Blackwell.
- Homburg,C.,Krohmer,H.,and Workman Jr.,J.P(2004).A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*,57:1331-1340.
- Huang,K.P.,Wang,K.Y.,Chen,K.H., and Yien, J.M. (2011).Revealing the effects of Entrepreneurial orientation on firm performance: A conceptual approach, *Journal of Applied Science*,11(16):3049-3052.
- Hurley,R.F.,and Hult,G.T.M.(1998).Innovation, Market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*,62:42-54.
- Isoherranen,V.(2012).Strategy analyses framework for strategy orientation and focus. Academic dissertation to be presented with the assent of the Doctoral Training Committee of Technology and Natural Sciences of the University of Oulu for public defense in OP-sali (Auditorium L10), Linnanmaa.
- Javalgi,R.G., Whipple,T.W.,and Ghosh,A.K.(2005). Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. *Journal of Services Marketing*,19(4) :212–221.

- Joachim , A. A. , Omotayo, O. A., and Omotayo , O. J. (2011). Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries. *Management Science Letters* 1:315–322.
- Jones,E., Busch,P.,and Dacin,P.(2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*,56:323- 340.
- Kaish, S., and Gilad, B.(1991).Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*,6(1):45-61.
- Keong,L.C.(2008). Entrepreneurial intention: An empirical study among open university Malaysia students. Project proposal submitted to Centre for Graduate Studies Open University Malaysia.
- Kim,N., Im,S.,and Slater,S.F.(2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management* ,30(1):136-153.
- Kimuli,S.N.L.(2011).Strategic entrepreneurship and performance of selected private secondary schools in Wakiso District. Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the degree master in entrepreneurship of Makerere University.
- Kirzner ,P. M.,Marino,L.D. and Weaver ,K.M.(2002).Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*,26:71–92.
- Kirzner, I. M. (1997).Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*. XXXV:60–85.
- Kirzner, I. M.(2008). The alert and creative entrepreneur: A clarification (No. IFN Working Paper No. 760). Stockholm SE: Research Institute of Industrial Economics. Stockholm, Sweden. [www.ifn.se](http://www.ifn.se).
- Kirzner, I.M.(1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *Review of Austrian Economics*,11:5-17.
- Kirzner,I.M.(2009). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics* , 32:145–152.
- Khakbaz,P.P.,and Aghazadeh,L.(2012). An Investigation into the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Opportunities. *Journal of Social and Development Sciences*,3(3):85-88.
- Klein,D.B.(1999).Discovery and the deepself. *Review of Austrian Economics*,11:47-76.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J.(1990).Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*,54:1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A.(1993).MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467-77.
- Kumar,K., Subramanian,R.,and Strandholm,K.(2002).Market orientation and performance :Does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*,18(1):37-49.
- Lado,N.&Maydeu-Olivares,A.(2001).Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*,18(2): 130-144.
- Lambin, J. (1996). The misunderstanding about marketing, today; marketing is too important to be left to sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector. *CEMS Business Review*,1(1-2):37-56.
- Lewrick,M.,Omar,M.,and Williams,Jr.,R.L.(2011).Market orientation and innovators success :An exploration of the influence of customer and competitor orientation.*Journal of Technology Management & Innovation* ,6(3):48-62.
- Li,J,and Kozhikode,R.K.(2009).Developing new innovation models: Shifts in the innovation landscapes in emerging economies and implications for global R&D management. *Journal of International Management*,15:328–339
- Lin, X.,and Germain, R.(2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from Chinese state-owned enterprise. *Strategic Management Journal*, 24:1131-1151.

- Liu,S.,Luo,X.,&Shi,Y.(2002).Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19: 367–382.
- Madhoushi, M., Sadati, A., and Delavari, H. (2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian Journal of Business Management* 3(4): 310-316.
- Madhoushi,M., Sadati,A.,and Delavari,H.(2011). Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management. *Asian Journal of Business Management* 3(4): 310-316.
- Miles, R.E., Snow,C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Mitchell,J.R., Friga,P.N.,and Mitchell,R.K.(2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice* :653-679.
- Molokwu, V.B., Barreria, J., & Urban, B. (2013). Entrepreneurial orientation and corporate governance structures at the firm level in the South African oil and gas industry. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 11(1), Art. #443, 15 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.443>.
- Morris, M.H., Paul, G.W.(1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing* 2 (3), 247–260.
- Mosakowski,E.(1998).Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. *Organization Science*,9(6): 625-643.
- Narver,J.C., Slater,S.F.,and MacLachlan,D.L.(2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21:334–347.
- Narver,J.C.,and Slater,S.F.(1990).The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56: 323-40.
- Oudan,R.(2012). Market orientation -transforming trade and firm performance. *International Journal of Marketing Studies*,4(2):3-8.
- Oyson,M.,and Whittaker,H.(2012).An opportunity-based approach to international entrepreneurship : Pursuing opportunities internationally through prospection. *Proceedings of The eighteenth annual high technology small firms conference (The Netherlands)*:1-14.
- Puhakka,V.(2011). Developing a creative-cognitive model of entrepreneurial alertness to business opportunities. *Journal of Management and Strategy*,2(4):85-94.
- Raaij,E.M.(2001). The implementation of a market orientation: Designing frameworks for managerial action. Ph.D. thesis, University of Twente. Twente University Press.
- Racelis,A.D.(2006).Relationship between strategic orientation and organizational performance: An exploratory study of Philippine companies. *Philippine Management Review*, 31:70-80.
- Raoofi,M.(2012). Moderating role of e-marketing on the consequences of market orientation on Iranian firms. *Management and Marketing*, X( 2):301-316.
- Refaat,A.A.(2012). Fostering entrepreneurial intention among engineering students. *Proceedings of the 6th Wseas International Conference on Engineering Education*:159-167.
- Reulink, R.B.J.(2012). Strategic orientation and innovation performance at Dutch manufacturing SME's: The overrated role of market orientation and entrepreneurial orientation. Academic dissertation to be presented to University of Twente.
- Rizzo,A(2009). A conceptual model for the strategic orientation of small firm. *Journal of Enterprising Culture*,7(1) 25–54.
- Sciascia,S., Naldi,L.,and Hunter,E.(2009). Market orientation as determinant of entrepreneurship:An empirical investigation on SMEs. *Entrepreneurship Mgt*,2: 21-38.
- Shadidi, M. N. (2008). The impact of product life cycle on strategic orientation of an enterprise. *Review of Business Research*, 8 (2), 146-168.

- Skarbek,D.(2009). Alertness, local knowledge, and Johnny Appleseed. *Review Austrian Economic* , 22:415–424.
- Slater,S.F., Olson,E.M.,and Hult,G.T.M.(2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27: 1221–1231.
- Strempek,R.B.(1997).The effect of strategic orientation adaptability on organizational behaviors and performance. The case of electronic commerce in the hosiery industry. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in management.
- Tajeddini,K.(2010).Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*,31: 221–231.
- Tang,J., Kacmar,K.M.,and Busenitz,L.(2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing* 27: 77–94.
- Tang,J.,Tang,Z.,and Lohrke,F.L.(2008).Developing an entrepreneurial typology: The roles of entrepreneurial alertness and attributional style. *International Entrepreneurship Management Journal* , 4:273–294.
- Tang,Z.,Kreiser,P.M.,Marino,L.,Dickson,P.,and Weaver,K.M.(2009).A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship Management Journal* , 5:181–201.
- Todorovic,Z.W.,McNaughton,R.B.,and Guild,P.(2011). ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. *Technovation* 31:128–137.
- Urban, B. (2010). Technology and entrepreneurial orientation at the organizational level in the Johannesburg area. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 8(1), Art. #212, 9 pages. DOI: 10.4102/sajhrm.v8i1.212.
- Valliere,D.(2011). Entrepreneurial alertness through cognitive schemata. 2nd International conference on business and economic research.467-485.
- Va□zquez,R.,Santos,M.L.,and A□lvarez,L.I.(2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9 69–90.
- Venkatraman,N.(1986).Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. Working Paper #1781-86 .Sloan School of Management.
- Voss,G.B.,and Voss,Z.G.(2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic Environment. *Journal of Marketing*,64: 67-83.
- Woods,C.R.(2006). Asking the entrepreneur: An enquiry into entrepreneurial behavior. *Personal Construct Theory & Practice*, 3:1-12.
- Yu,F.L.T.(2011).New perspectives on economic development. Wageningen Academic Publishers.
- Yu,T.(2001). Entrepreneurial alertness and discovery. *The Review of Austrian Economics*, 14(1): 47-63.
- Yu.F(2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management* , 6(4):1711-1720.
- Zaman,K., Javaid,N., Arshad,A.,and Bibi,S.(2012). Impact of internal marketing on market orientation and business performance. *International Journal of Business and Social Science* 3(12):67-86.
- Zellweger,T.,and Sieger,P.(2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Bus. Econ.* , 38:67–84.
- Zhou,K.Z., Yim,C.K., and Tse,D.K.(2005a). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*,69: 42–60.
- Zhou,K.Z.,Gao,G.Y.,Yang,Z.,and Zhou,N.(2005b). Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research* 58:1049– 1058.