

المقدرات الريادية و دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية
دراسة تحليلية لأراء الادارات الجامعية في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط
أ. د. احسان دهش جلاب الباحثة: طيبة فارس جنة
جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
تاريخ استلام البحث: 2015/4/5 تاريخ قبول النشر: 2015/5/19

المستخلص

تعد المقدرات الريادية والريادة الاستراتيجية من الموضوعات التي لازالت تحتاج الى الكثير من الدراسة والتحليل والبحث وكونها من الموضوعات الحديثة نسبياً، اذ شهدت بيئة الاعمال في الآونة الاخيرة انتقال تركيز المنظمات بمختلف اشكالها و احجامها وطبيعة عملها من الاعتماد على المقدرات التقليدية للموارد البشرية الى المقدرات الريادية، واداء الانشطة وفق منظور استراتيجي. ومن اجل ذلك جاءت الدراسة الحالية بقصد معرفة دور المقدرات الريادية المتمثلة بـ (مقدرة الفرصة، والمقدرة العلائقية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، ومقدرة التعلم، ومقدرة القوة الشخصية) التي تمتلكها الجامعات الاهلية العراقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستثمار). ولأجل تحقيق هدف الدراسة وقع الاختيار على اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط والبالغ عددهم (72) فرد. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة من قبل عينة الدراسة. اذ تم توزيع (72) استبانة استعيد منها (60) استبانة، اي ان نسبة الاستجابة بلغت 83%. وبعد الاعتماد على عدد من اساليب الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط البسيط و التحليل العاملي تبين اهتمام الجامعات ودعمها لتطوير مقدراتها الريادية بمختلف انواعها سواء من خلال تبني الطرائق الجديدة لتحصيل هذه المقدرات او تطوير الموجود منها بقصد تعزيز الريادة الاستراتيجية لتلك الجامعات. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات لعل من اهمها أن تولي الجامعات اهتماماً كبيراً بعملية تطوير مجموعة مقدراتها الريادية والمتمثلة بمقدرات الفرصة، والعلائقية، والمفاهيمية، والتنظيم، والاستراتيجية، والالتزام، والتعلم، والقوة الشخصية وتكوين رؤية مشتركة لتطوير مقدرات افرادها الرياديين من خلال تطوير اساليب الحصول على المعرفة واغتنام الفرص وتحديد احتياجات الجامعة تجاه مختلف أصحاب المصلحة.

Entrepreneurial Competencies And its role in enhancing Strategic Entrepreneurship

Analytical Study of Opinions of university management in private universities in the middle euphrates Area

Prof.Dr.
IHSSAN DAHASH CHALAB

Researcher
Teeba Faris Janna

Abstract

Entrepreneurial Competencies and Strategic Entrepreneurship are considered as one of the important topics that still need a further Study, Research and analysis since it is one of relatively new subject. Recently the environment has shifted its focus from the traditional human resources competence to entrepreneurial competencies and applying their activity based on strategic Perspective. For the above reason this study was designed to explore the role of the entrepreneurial competencies which represent (opportunity competency, relationships competency, conceptual competency, organizing competency, strategic competency, commitment competency, learning competency, and personal competency) that the Iraqi private universities have and used to enforce the strategic entrepreneurship which represent (exploration strategy, exploitation strategy). For the purpose of

fulfilling the goal of our study we select 72 collage board members of some Iraqi private universities located in the middle Euphrates geographical area, we conduct our study using questionnaire as a main tool for data collection. Seventy two questionnaires have been Distributed and only sixty of them were collected with response rate 83%. After using different methods of descriptive statistics, simple correlation coefficient, and Factor analysis we conclude that these private universities have the desire in improving their entrepreneurial competencies weather by adopting new methods to acquire these competencies or by improving the existing one in order to enhance the entrepreneurial competencies for these universities. Our study present some recommendations the most important are universities should focus on improving their entrepreneurial competencies (opportunity competency, relationship competency, conceptual competency, organizing competency, strategic competency, commitment competency, learning competency, and Personal competency) and form a common vision to improve the entrepreneurs competencies by upgrading methods of collecting knowledge and seize the opportunities and determination the needs of universities toward Stakeholders.

أولاً: منهجية الدراسة

1- مشكلة الدراسة

لقد ساهمت التطورات التي شهدتها وتشهدها بيئة الاعمال بطريقة او بأخرى في انتقال تركيز المنظمات من الاعتماد على المقدرات التقليدية للموارد البشرية الى المقدرات الريادية وأداء الأنشطة الريادية وفق منظور استراتيجي (الريادة الاستراتيجية)، اذ ان نجاح المنظمات استراتيجياً وضمن بقاءها ريادية و تطورها يتوقف على تبني هذه المنظمات لمدخل الريادة الاستراتيجية من خلال توظيف المقدرات الريادية التي تمتلكها. وعلى هذا الأساس تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول معرفة مدى تبني الجامعات الاهلية المحلية لهذه المفاهيم وتطبيقها عملياً. ويمكن صياغة التساؤلات الاتية التي تمثل بمجموعها مشكلة الدراسة الحالية للإجابة عليها :

- هل تتوفر المقدرات الريادية في الجامعات الاهلية ؟ و ما مستوى توفرها ؟
- هل توظف الجامعات المدروسة دعائم الريادة الاستراتيجية في انشطتها التعليمية و البحثية ؟ وما مستوى ذلك التوظيف؟

● هل تؤثر المقدرات الريادية التي تمتلكها الجامعات الاهلية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لها؟

2. اهمية الدراسة :

1. الاهمية العلمية للدراسة

1-1. على مستوى المقدرات الريادية :

تستمد هذه الدراسة اهميتها من الاهمية الكبيرة التي تحظى بها المقدرات الريادية بالنسبة للأعمال، اذ على الرغم من هذه الاهمية الا انها تعد من الموضوعات التي لازالت في بداياتها والتي تحتاج الى اجراء المزيد من الدراسات والابحاث حولها على حد وصف (Mitchemor&Rowley,2010:96). كما يعد هذا الموضوع من الموضوعات الجديدة نسبياً والذي بدأ يكتسب شعبيته في اواخر عقد الثمانينيات من القرن الماضي بعد القبول الواسع لأعمال (Boyatzie1982;Ahmad,2007:3). واخيراً فان هذه الدراسة قد جاءت استجابة لتوصيات كلا من (Man,2001; Man&Lau,2000) بعمل دراسات جديدة حول المقدرات الريادية .

2-1. على مستوى الريادة الاستراتيجية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة الذي يحظى بها موضوع الريادة الاستراتيجية في الوقت الراهن كما صرح (Rensburg, 2013: 20)، إذ أشار (Kimuli, 2005: 252; Luke, 2011: 54) انه ينبغي التحقق من موضوع الريادة الاستراتيجية في مجالات متنوعة وعديدة و اجراء المزيد من الدراسات حولها، لاسيما الدراسات التطبيقية لكونها قليلة على حد وصف (Sokolva, 2011: 7; Luke et al., 2011: 1).

3-1. على مستوى الجمع بين المقدرات الريادية و الريادية الاستراتيجية :
تكتسب هذه الدراسة أهميتها من انها الدراسة الوحيدة ،حسب اطلاع الباحثان ، التي جمعت بين المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية .

2. الأهمية العملية للدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في تعريف الجامعات المبحوثة بأهمية امتلاك وتطوير المقدرات الريادية التي تمتلكها الإدارات الجامعية بوصف هذه المقدرات احد الاسس المهمة و الرئيسة في تحقيق الريادة الاستراتيجية . كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من التوصيات التي يتوقع ان تتوصل اليها وما يمكن ان تساهم به في حل الكثير من المشكلات التي تواجه تلك الجامعات .

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة دور المقدرات الريادية التي تمتلكها الجامعات الاهلية العراقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية ، ويتفرع من هذا الهدف الاهداف الفرعية الآتية :

- معرفة مستوى توافر اي من المقدرات الريادية الفرعية في الجامعات المدروسة .
- معرفة مستويات الاستكشاف و الاستثمار في الجامعات المدروسة .
- بيان نوع وطبيعة العلاقة بين المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية.
- معرفة مدى التأثير الذي يحدثه امتلاك المقدرات الريادية في المنظمات التعليمية في توجه تلك المنظمات نحو استراتيجية الاستكشاف و الاستثمار

4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: تتباين الكليات في توجهاتها نحو المقدرات الريادية والريادة الاستراتيجية.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية .

5. مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من الإدارات الجامعية في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، والنجف، وكربلاء) التي بلغ عددها (11) كلية وقت اجراء الدراسة ،اما عينة الدراسة فكانت قصدية تألفت من أعضاء مجالس الكليات المبحوثة كونهم الاكثر علاقة بموضوع الدراسة و الاقرب الى فهم و ادراك مضمون فقرات الاستبانة ، اذ بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة على المبحوثين (72) استمارة اعتمد منها (60) استمارة فقط لصلاحيتها للتحليل و ترك الباقي اما لعدم ارجاعها او لوجود نقص فيها ،والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكور	57	95 %
		إناث	3	5 %
		المجموع	60	100 %
2	العمر	من 35 فما دون	2	3 %
		36 - 45	4	7 %
		45 - 55	6	10 %
		55 - 65	18	30 %
		اكثر من 65	30	50 %
		المجموع	60	100 %

3	المؤهل العلمي	المجستير	4	7%
		الدكتوراه	56	93%
		المجموع	60	100%
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	27	45%
		6 – 10 سنة	2	3%
		11 – 15 سنة	31	52%
		15 فما فوق	-	-
		المجموع	60	100%
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	5	8%
		مدرس	13	22%
		استاذ مساعد	27	45%
		استاذ	15	25%
		المجموع	60	100%
6	المنصب	عميد	12	20%
		معاون عميد	22	37%
		رئيس قسم	26	43%
		المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يظهر في الجدول (1) خصائص عينة الدراسة من خلال العمر، والنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة، والمنصب. وكما يظهر من خلال الجدول فإن أكبر تكرار لعمر عينة البحث كان ضمن الفئة العمرية (أكثر من 65)، كان ذلك منطقياً لأن أغلب التدريسيين المتقاعدين في الجامعات الحكومية يعملون في الجامعات الأهلية بعد التقاعد. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة (الدكتوراه)، وأن اللقب العلمي لعينة الدراسة كان أغلبه لقب استاذ مساعد، أما المنصب فكان أكبر تكرار لمنصب رئيس قسم. وهذا كله بسبب أن العينة المقصودة هي أعضاء مجلس الكلية الذين غالباً ما يكونون من حملة شهادة الدكتوراه والالقب العلمية. كما تبين أيضاً بأن النسبة الغالبة لعينة الدراسة كانت من الذكور في حين كانت نسبة الاناث قليلة جداً ذلك بسبب قلة الاناث بصفة تدريسيات في التعليم العالي بشكل عام. أما عدد سنوات الخدمة فإن التكرارات أظهرت بأن الفئة من (11- 15) سنة هي الفئة السائدة في عينة الدراسة، وذلك بسبب حداثة هذه الجامعات.

6. الأساليب الإحصائية:

لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة، استعملت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الوسط الحسابي: هو قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، والغرض منه معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
2. الانحراف المعياري: الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي، ويستعمل لمعرفة تشتت اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي.
3. التحليل العاملي الاستكشافي: عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها، ويستعمل في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة.
4. تحليل العاملي التوكيدي: عملية رياضية تستهدف تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها، ويستعمل لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.
5. معامل ارتباط بيرسن: لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات، أي لاختبار درجة التأكد والاتفاق ما بين فقرات المقياس.
6. معامل ارتباط سبيرمان: يستعمل هذا المعامل لدراسة الارتباط بين البيانات النوعية، أي أنه توجد بعض المتغيرات لا يمكن قياسها كمياً.
7. معادلة الفا-كرونباخ: هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار، أي لقياس ثبات الاستبانة

8. المدى : يمثل الفرق بين اعلى و ادنى مستوى اجابة من قبل افراد العينة ، وعلى اساسه يحدد انتماء المتوسطات الحسابية لأي فئة من الفئات .

7. ادوات جمع البيانات :

اعتمد الباحثان على اساليب عديدة لجمع البيانات و المعلومات وهي :

1. أدوات الجانب النظري

لاستكمال الجانب النظري اعتمد الباحثان على المراجع العربية و الاجنبية من كتب و دراسات و رسائل و اطاريح علمية و منشورات و دوريات و بحوث ذات صلة بالدراسة فضلا عن الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

2. أدوات الجانب العملي

اعتمد الباحثان اسلوب الاستقصاء الذي اعتمدت فيه على الاستبانة (انظر للملحق 1) بوصفها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات و المعلومات لأنها الوسيلة الأكثر انسجاما مع طبيعة الدراسة الحالية، اذ شملت ابعاد الدراسة المتمثلة (المقدرات الريادية، الريادة الاستراتيجية) اذ اشتملت الاستبانة على (65) سؤال وكما موضح في الجدول (2). وتجدر الاشارة الى ان المتغير الاول المتمثل بالمقدرات الريادية ذو مقياس سباعي (وافق بشدة، وافق، وافق الى حد ما، غير متأكد، لا وافق الى حد ما، لا وافق أ لا وافق بشدة)، اما المتغير الثاني الريادة الاستراتيجية فهو ذو مقياس خماسي (وافق بشدة، وافق، غير متأكد، لا وافق، لا وافق بشدة).

جدول (2) هيكل الاستبانة ومقاييسها

نوع المتغير	المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	مصدر المقياس	أرقام الفقرات الممثلة
المتغير المستقل	المقدرات الريادية	مقدرة الفرصة	4	(Man, 2001)	4-1
		المقدرة العقلية	6		10-5
		المقدرة المفاهيمية	7		17-11
		مقدرة التنظيم	10		27-18
		المقدرة الاستراتيجية	9		36-28
		مقدرة الالتزام	4		40-37
		مقدرة التعلم	5		45-41
		مقدرة القوة الشخصية	8		53-46
المتغير التابع	الريادة الاستراتيجية	استراتيجية الاستكشاف	6	(Siren, 2012)	6-1
		استراتيجية الاستثمار	6		12-7

المصدر : من إعداد الباحثين

8. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة :

1- الحدود المكانية

مكان اجراء الدراسة هو الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، والنجف، و كربلاء) وهذه الجامعات موضحة في الملحق (2) .

2- الحدود الزمانية

امتدت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من شهر تشرين الثاني عام 2013 وحتى شهر كانون الثاني من عام 2014

9. اختبار استمارة الاستبانة

ان من اولويات استمارة الاستبيان الجيدة هي تحقيقها لمجموعة من الاختبارات وبالتالي تحقيق المصادقية والثبات في سبيل تمكين الباحثين من تعميم النتائج التي يتم الحصول عليها من تلك الاستمارة والتي تم توزيعها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة . وتوجد هناك العديد من الاختبارات والمعاملات التي يمكن للباحث استخدامها لتحقيق هذا الغرض ومن تلك الاختبارات معامل الفا كرونباخ ومعامل سبيرمان ومعامل بيرسن ومعامل تجزئة كوتمان النصفية التي تستخدم لغرض قياس ثبات بيانات استمارة الاستبيان والتي تقع قيمها ضمن الفترة [0,1] ففي حالة كون القيمة صفرا فان هذا دليل على عدم ثبات اسئلة الاستمارة بشكل تام وبالتالي عدم قدرة الاستمارة على قياس ما تم تصميمها لاجله ، اما اذا كانت القيمة تساوي الواحد الصحيح فهو دليل على ان هناك ثبات تام . والقيم بين الصفر

والواحد تدل على درجة قوة ثبات ومصدقية أسئلة الاستبيان وبالتالي امكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على المجتمع المدروس. وبالتالي قدرة استمارة الاستبيان على قياس ما وضعت لأجله من قبل الباحثان.

1.الصدق الظاهري وصدق المحتوى

قام الباحثان بعرض اداة الدراسة في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم (9) محكمين وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق (3) يوضح اسماء المحكمين .

وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (75%) من المحكمين و تعديل بعض العبارات و اعادة صياغتها في ضوء ملاحظات المحكمين لتكون أكثر وضوحاً وتمثيلاً للغرض الذي استعملت من اجله.

2.ثبات الاستبانة

ثبات بمفهوم الاتساق

يستخدم في هذا الجانب معادلة الفا-كرونيباخ ومعامل تجزئة كوتمان النصفية لغرض قياس ثبات بيانات الاستثمار كما مبين في الجدول (3) الذي يوضح عدد فقرات كل محور و نتائج تحليل معادلة الفا كرونيباخ و تجزئة كوتمان النصفية .

جدول (3) معاملات الفا كرونيباخ و تجزئة كوتمان النصفية لمتغيرات الدراسة

تجزئة كوتمان النصفية			الفا-كرونيباخ			عدد الفقرات			المحور او البعد		
للاستثمار ككل	للمحور الرئيس	للبعد	للاستثمار ككل	للمحور الرئيس	للبعد	للاستثمار ككل	للمحور الرئيس	للبعد			
0.91	0.92	0.70	0.97	0.96	0.78	65	53	4	مقدرة الفرصة OPCO	المقدرات الريادية (INCO)	الكلية
		0.68			0.73			6	المقدرة العلائقية RECO		
		0.66			0.81			7	المقدرات المفاهيمية COCO		
		0.77			0.91			10	مقدرة التنظيم ORCO		
		0.85			0.89			9	المقدرة الاستراتيجية STCO		
		0.78			0.84			4	مقدرة الالتزام CMCO		
		0.60			0.81			5	مقدرة التعلم LECO		
		0.60			0.77			8	مقدرة القوة الشخصية PRCO		
	0.84	0.88	0.92	0.89	12	6	استراتيجية الاستكشاف REST	الريادة الاستراتيجية (STEN)			
		0.76		0.84		6	استراتيجية الاستثمار EXST				

يتضح من الجدول (3) ان جميع قيم المعاملات المستخدمة من قبل الباحثين قد تجاوزت الـ 50% وهو ما يعطي دليلاً واضحاً على ان الاستبيان يتميز بالمصدقية والثبات في القياس وهذا من شأنه ان يعطي الباحثان الحق في اعتماد نتائج هذا الاستبيان وتعميم نتائجها من العينة على المجتمع.

اذ بلغت اعلى قيمة لمعامل الفا كرونيباخ من محور المقدرات الريادية INCO لبعد مقدرة التنظيم OPCO التي بلغت 0.91 وبعده فقرات مساوي الى 10 فقرات. اما للمحور ككل فكانت 0.96 بعدد فقرات 53. اما اعلى قيمة لمعامل الفا كرونيباخ من محور الريادة الاستراتيجية STEN كان لبعد

استراتيجية الاستكشاف REST والتي بلغت 0.89 بعدد فقرات 6 اما للمحور ككل فكانت 0.92 بعدد فقرات 12. اما اعلى قيمة لمعامل كوتمان للتجزئة النصفية من محور المقدرات الريادية INCO كان للمقدرة الاستراتيجية STCO والتي بلغت 0.85 بعدد فقرات 9 اما للمحور ككل فكانت 0.92 بعدد فقرات 53. اما اعلى قيمة من محور الريادة الاستراتيجية STEN فكانت لبعد استراتيجية الاستكشاف REST والتي بلغت 0.88 بعدد فقرات 6 اما للمحور ككل فكانت 0.84 بعدد فقرات 12.

ثبات بمفهوم التجزئة النصفية

تم في هذا الجانب استخدام معامل ارتباط بيرسن و معامل ارتباط سبيرمان لغرض التصحيح وكما مبين في الجدول (4) نتائج هذين التحليلين .

جدول (4) معاملات سبيرمان وبيرسن

المحور او البعد			عدد الفقرات			بيرسون			سبيرمان		
للبعد	للمحور الرئيسي	للاستثمار ككل	للبعد	للمحور الرئيسي	للاستثمار ككل	للبعد	للمحور الرئيسي	للاستثمار ككل	للبعد	للمحور الرئيسي	للاستثمار ككل
مقدرة الفرصة OPCO	المقدرات الريادية (INCO)	الكلية	4	53	65	0.57	0.86	0.83	0.73	0.92	0.91
المقدرة العلائقية RECO			6			0.53			0.69		
المقدرات المفاهيمية COCO			7			0.54			0.70		
مقدرة التنظيم ORCO			10			0.65			0.79		
المقدرة الاستراتيجية STCO			9			0.74			0.85		
مقدرة الالتزام CMCO			4			0.64			0.78		
مقدرة التعلم LECO			5			0.55			0.72		
مقدرة القوة الشخصية PRCO			8			0.50			0.60		
استراتيجية الاستكشاف REST	الريادة الاستراتيجية (STEN)		6	12		0.79	0.77		0.89	0.87	
استراتيجية الاستثمار EXST			6			0.64			0.77		

ينتضح من الجدول (4) ان جميع قيم المعاملات الثلاث المستخدمة من قبل الباحثين قد تجاوزت الـ 50% وهو ما يعطي دليلا واضحا على ان الاستبيان يتميز بالمصداقية والثبات في القياس وهذا من شأنه ان يعطي الباحثين الحق في اعتماد نتائج هذا الاستبيان وتعميم نتائجه من العينة على المجتمع. كانت اعلى قيمة لمعامل بيرسن من محور المقدرات الريادية INCO للمقدرة الاستراتيجية STCO والتي بلغت 0.74 بعدد فقرات 9، اما للمحور ككل فكانت 0.86 بعدد فقرات 53، اما من محور الريادة الاستراتيجية فكان لبعد استراتيجية الاستكشاف REST والتي بلغت 0.79 بعدد فقرات 6 اما للمحور ككل فكانت 0.77 بعدد فقرات 12 .

اما معامل سبيرمان فكانت اعلى قيمة له من محور المقدرات الريادية INCO لبعد المقدرة الاستراتيجية STCO والتي بلغت 0.85 بعدد فقرات 9 ، اما للمحور ككل فكانت 0.92 بعدد فقرات 53، اما من محور الريادة الاستراتيجية فكان لبعد استراتيجية الاستكشاف REST والتي بلغت 0.89 بعدد فقرات 6 اما للمحور ككل فكانت 0.87 بعدد فقرات 12 .

ثانياً: الجانب النظري

1. مفهوم المقدرات الريادية

حظيت المقدرات الريادية باهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في سعيهم لتوظيفها بطرائق شتى وبما يخدم توجهاتهم الفلسفية والاجرائية. ولعل المنتبج لهذه المساهمات يجد بوضوح تعدد المعاني التي يلحقها هؤلاء الباحثين والدارسين بهذا المصطلح وهو ما يلاحظ في الجدول (5) .

جدول (5) مفهوم المقدرات الريادية وفق آراء بعض الكتاب و الباحثين

ت	اسم الباحث و السنة و رقم الصفحة	المفهوم
1	(Kazmi,1999:76)	قدرة البحث عن أفكار جديدة و استعراضها ، والتطلع للمستقبل، وتحمل مخاطرة ، وامتلاك الرغبة في الإنجاز، و إظهار المهارات التنظيمية و الإدارية والإنسانية.
2	(Man,2001:67)	خصائص ذات مستوى عالي تمثل قابلية الفرد الريادي لأداء عمله بنجاح ،ومن هذه المقدرات السمات الشخصية والمهارات والمعرفة التي بدورها تتأثر بخبرة الفرد الريادي ودرجة التدريب والتعلم والخلفية العائلية Family background والمتغيرات الديمغرافية .
3	(Diasbarreira,2004:14)	المقدرات التي تكتسب على اساس فردي و تتكون من خليط من المهارات و المعرفة و الموارد التي تميز الفرد الريادي عن المنافسين.
4	(Dixon,2005:7)	مجموعة الاتجاهات الريادية المطلوبة لنجاح الاعمال و استدامتها.
5	(Man &Lau,2005:470)	مجموعة من الخصائص المتمثلة بالسمات الشخصية و الادوار الاجتماعية و الاتجاهات و التي تستغرق وقت طويل للتطور و التغير لأنها متجذرة بالخلفيات الاجتماعية و الثقافية للفرد الريادي.
6	(Ahmad,2007:4)	الخصائص الفردية التي تتضمن الاتجاهات و السلوكيات و التي تمكن الفرد الريادي من تحقيق النجاح و المحافظة عليه و تتألف من الدوافع ، و السمات ، والاتجاهات ، و السلوكيات ،والمهارات ، والمعرفة.
7	(Wel-WenWu,2009:5;Li Xiang ,2009:8)	خصائص ذات مستوى عالي تتضمن السمات الشخصية، و المهارات ،والمعرفة و التي تشكل القدرة الإجمالية للريادي على النجاح الوظيفي .
8	(Mitchelmore&Rowley,2010:96;)	الخصائص الكامنة Underlying characteristics مثل المعرفة المحددة، و التحفيز ، و السمات ،والادوار الاجتماعية ،و المهارات التي تؤدي الى ولادة المشروع وبقائه ونموه .
9	(Ahmad&Ramayah,2010:184)	الخصائص الفردية مثل المعرفة، و المهارات الاجتماعية، و القابليات المطلوبة لا داء وظيفة معينة.
10	(Karia,2011:2)	القدرة على تشخيص الفرص، و تطوير المنتجات و الخدمات لتلبية احتياجات الزبون المكتشفة و تبني المخاطر من اجل تحديد الاهداف و توظيف مهارات الإدارة الاستراتيجية.
11	(Markowska,2011:27)	مجموعة من المكونات المتمثلة بالسمات الشخصية، و لاتجاهات ،و الادوار الاجتماعية، و كذلك تلك التي يمكن الحصول عليها من العمل او من خلال التدريب و التعلم مثل المهارات ،و المعرفة، و الخبرة .
12	(Penchev&Salopaju ,2011:7)	مسارات جديدة لتحقيق الابداع المرتبط بأهداف الاعمال و القدرة على تحديد الفرص و السعي ورائها .
13	(Mitchelmore&Rowle,2013:138)	مجموعه من المقدرات المتمثلة بالمقدرات الشخصية، و المقدرات العلائقية و الإدارية و الاعمال، و العلاقات الانسانية .

(Man&Lau,2005;Wel-Wen,2009) يلاحظ من الجدول(5) ان اغلب المساهمات لا سيما

قد ربطت المقدرات الريادية (Xiang,2009;Mitchelmore&Rowle,2013;Man,2001) بالمقدرات الشخصية للفرد والمهارات و المعرفة و الخبرة التي تجعل منه قادرا على اداء العمل المطلوب بشكل فاعل وكفوء. اما (Karia,2011;Dixon,2005;Ahmad,2007) فقد بينوا ان هذه المقدرات تفعل فعلها في امتلاك الفرد للقدرة على تشخيص الفرص البيئية و توظيف موارد المنظمة بطريقة مبدعة و خلاقة تتأتى ثمارها في اضاء صفه التنافسية على المنظمة . وعليه يمكن القول بأن المقدرات الريادية تمثل مجموعة من الخصائص التي يمتلكها الفرد ممثلة بالسمات الشخصية والاتجاهات الريادية والادوار الاجتماعية والمهارة والخبرة المطلوبة لنجاح الاعمال واستدامتها عبر القدرة على تحديد الفرص والسعي نحو استثمارها .

2. أبعاد المقدرات الريادية

شهدت العقود الأخيرة تزايد في الاهتمام من قبل الباحثين حول موضوع المقدرات الريادية و ضرورة توفرها في المنظمات الريادية، وكان من أوائل الباحثين في هذا المجال (Nandy,1973) الذي أشار

إلى المقدرات الريادية و تحديد إبعادها في إطار عدد من المحاور منها :

1. تقييم الديناميكية الحالية .
 2. إظهار الأداء الفعلي .
 3. الأداء المستقبلي المتكهن به .
- وأثناء السنوات اللاحقة أوضح بعض الباحثين أبعاد أخرى للمقدرات الريادية، فمثلاً قام كل من (Man,2001;Man&Lau,2000;Kaur&Bains:2013) بتحديد ابعاد هذه المقدرات بكل من مقدرة الفرصة، والمقدرة العلائقية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، القوه الشخصية، ومقدرة التعلم. اما (Li,2009) فقد بين ان ابعاد المقدرات الريادية تتكون من مقدرة الفرصة، و المقدرة العلائقية، المقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام.

وبين (Dixon et al.,2005) ان هناك ثمانية ابعاد للمقدرات الريادية هي:

1. مقدرة قيادة الفريق .
2. مقدرة التخطيط و المهارات التنظيمية .
3. مقدرة الثقة.
4. مهارات العمل الاساسية .
5. مهارات حل المشكلة.
6. مهارات الاتصال.
7. الصفات الشخصية.
8. مقدرة الابداع .

وذهب بعض الباحثين الى تفضيل ابعاد المقدرات الريادية، اذ اكد (Lzquierdo et al.,2005) وزملاءه على انها تتضمن تحديد فرص العمل، و تقييمها، واتخاذ القرار، و حل المشكلة، والشبكات، وقدرات التواصل الشفهي، والتأقلم مع عدم التأكد، والتفكير الابداعي، وبناء الفريق، وعقد الصفقات والتفاوض، والتعامل مع الفشل، والتأقلم مع الضغط، وتحمل المخاطر المحسوبة، والتفكير البديهي، وامتلاك رؤية مختلفة عن السوق، والعمل الفرقي، والتفكير التحليلي، وقدرة الاتصال التحريري والقدرة على تعلم اللغة. اما (Shen&Chai,2006) فقد عبروا عن ابعاد المقدرات الريادية بالمخاطرة، والابداع، والاستقلالية، والمثابرة، والفرصة، والمهارات الشخصية، والقيادة. وتوجه (Ahmad,2007) الى وصف المقدرات الريادية من خلال العديد من الابعاد لاسيما المقدرات الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة الفرصة، ومقدرة التنظيم، ومقدرة القيادة، ومقدرة العلاقة، ومقدرة التعلم، والمقدرة الشخصية، والمقدرة التقنية .

بدورهم اشار كلا من (Man&Lau&Chan,2008) الى ابعاد المقدرات الريادية من خلال المقدرة العلائقية، والمقدرة الاستراتيجية، والمقدرة المفاهيمية، و المقدرة التنظيمية، ومقدرة الفرصة، ومقدرة الدعم، ومقدرة الالتزام. اما (Wilms,2008) فقد وصف ابعاد المقدرات الريادية من وجهة نظره بكل من مقدرة الالتزام والعزم، ومقدرة القيادة، وفرص العمل، وتحمل المخاطرة، والغموض، وعدم التأكد، والابداع، والاعتماد على النفس، والتكيف، والتحفيز لغرض التفوق. ويؤمن (Ahmad et al.,2010) بان ابعاد المقدرات الريادية تتكون من المقدرة الاستراتيجية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة الفرصة، ومقدرة القيادة، ومقدرة التعلم، والمقدرات الشخصية، والمقدرات الاخلاقية، ومقدرة التعاون. وحدد (Garzon,2010) عشرة مجموعات من ابعاد المقدرات الريادية الفردية وهي مقدرة الانجاز، وتبني المخاطرة، والكفاءة والجودة، والاصرار، والالتزام بعقود العمل، والتخطيط، وصياغة الأهداف، والتخطيط النظامي والرقابة، وسلطة مجاميع الضغط والشبكية، والاستقلال والثقة بالنفس. وأوجز (Penchev&Salopaju,2011) المقدرات الريادية المطلوبة من قبل المديرين في أعمالهم بكل من الفاعلية، وتحمل المخاطرة، ومقدرة الابداع، ومقدرة الابتكار، ومقدرة اتخاذ القرار، ومقدرة حل المشكلة، ومقدرة الاتصال، ومقدرة القيادة، ومقدرة التغيير، ورؤية الفرص، والشبكية، والتخصيص والليونة. وعبر (Jain,2011) عن أبعاد المقدرات الريادية بثمانية أبعاد هي الدوافع

الريادية، والميل للأخذ بالمخاطرة، ومراكز الضبط الداخلي، والكفاءة، والابتكار، والسلوك الريادي، والذكاء الاجتماعي، والخلفية العائلية. وذكر (Phelan & Sharpley, 2012) العديد من أبعاد المقدرات الريادية المتمثلة بالتوجه التعليمي، وإدارة الذات، والتخطيط، والتوجه السوقي، والتوجه نحو النتيجة، والشبكات، والقيادة، وتحليل المشاكل، والتنظيم، والتفكير البديهي، والمفاوضات، والافتقار، والرؤية، والوعي العام، والرقابة الإدارية، وتوضيح القيمة (Value clarification)، والحكم (Judgement)، والعمل الجماعي، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة وتطوير الموارد البشرية، والتوجه الدولي. ولخص (Boyles & College, 2012) أبعاد للمقدرات الريادية بثلاث أبعاد هي: المقدرات المعرفية، والمقدرات الاجتماعية، والتوجه العلمي. وحديثاً أيد (Mitchellmore & Rowley, 2013) وجود تسعة أبعاد للمقدرات الريادية وهي توليد الأفكار، ومهارات الابتكار، والتصور، وابتكار المنتجات، والابداع، وفرص التصور، والاستعداد للمجازفة، والمسح البيئي لتحديد الفرص، وتحمل المخاطرة.

ومما تقدم نرى أن 50% من الكتاب والباحثين قد أشاروا إلى مقدرة الفرصة، و33% إلى المقدرة الاستراتيجية، و33% إلى مقدرة التنظيم و33% إلى المقدرة المفاهيمية، و33% مقدرة الالتزام، و33% إلى المقدرة العلائقية، و27% إلى مقدرة التعلم، و27% إلى المقدرة الشخصية.

بعد استعراض نماذج المقدرات الريادية أعلاه بشكل موجز سوف يتم التركيز على انموذج Man, 2001 وشرحه بشيء من التفصيل وذلك لجملة من الأسباب منها:

1- يعد هذا الانموذج من النماذج الرائدة في تحديد أبعاد المقدرات الريادية والذي استعمل في معظم الدراسات السابقة.

2- شمولية الانموذج.

3- امكانية قياس الأبعاد لوجود مقياس جاهز بهذا الشأن.

4- يعد هذا الانموذج نموذج من النماذج المناسبة لغرض الدراسة الحالية.

وعليه سيتم توضيح أبعاد انموذج Man, 2001 بالتفصيل.

1- المقدرة الاستراتيجية Strategic Competency:

تعد المقدرة الاستراتيجية من المقدرات المهمة والتي لها علاقة وثيقة بصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات المنظمة (Man & Lau, 2009:238). والمقدرة الاستراتيجية تتخذ صيغ عديدة أجزاها (Ahmad, 2007:32; Ahmad et al., 2010:185) بالآتي:

- معرفة ودراية بالاتجاهات المتوقعة وكيف يمكن للمتغيرات أن تؤثر على المنظمة.
 - تحديد أولويات العمل بالتوافق مع أهداف العمل.
 - إعادة تصميم المنظمة لتحقيق أهدافها بشكل أفضل لاسيما الأهداف بعيدة الأمد.
 - موائمة الإجراءات الحالية مع الأهداف الاستراتيجية.
 - تقييم النتائج في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
 - مراقبة التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.
 - تحديد الإجراءات و الأفعال الاستراتيجية عن طريق قياس الكلف والعوائد.
- والمقدرات الاستراتيجية بهذه الكيفية تمكن المنظمة من استعمال التكتيكات المناسبة لرسم وتنفيذ استراتيجياتها، كونها تتعلق بتطوير الرؤية الهادفة إلى تطوير الأعمال والاستراتيجيات، (Man et al., 2008:122). والتخطيط للمستقبل، ووضع الأهداف والمعايير، وتوليد الأفكار (Kaur & Bains, 2013:32). وبدوره يعتقد (Man, 2001:63) أن المقدرات الاستراتيجية تصف القابلية على تطبيق مهارات التخطيط في المجالات الوظيفية المختلفة ضمن التوجه الاستراتيجي، و جوهر هذه المقدرة هو الدعوة إلى استعمال المهارات والقابليات من منظور واسع وبعيد الأمد. وبذلك فإن المقدرات الاستراتيجية تتطلب من الفرد الريادي أن يتمتع برؤية وصورة واضحة وشاملة حول العمل الذي يقوم به، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لذلك (Li, 2009:10). ويرى (Dornyei & Thurrell, 1991:17) أن من خصائص المقدرات الاستراتيجية أنها تمكن من الحصول على معنى مشترك عبر التواصل بين الشركاء عند حدوث مشكلة في التواصل. ودعا كلا

Patrizi&Thompso المنظمات الى استعمال المقدرات الاستراتيجية لأنها تضيف من قيمة للعمل (Brown,2012:82).

كونها تتميز بعدد من الخصائص اوضحها (Vartanova,2010:57) بالاتي :

- تضيف المقدرة الاستراتيجية قيمه للمنتجات النهائية .
- من الصعب تقليد المقدرة الاستراتيجية .
- المقدرة الاستراتيجية تمكن من الوصول الى فرص السوق المحتملة .
- المقدرة الاستراتيجية تكون بعيدة الامد .
- عناصر المقدرة الاستراتيجية تكون معقدة .
- المقدرة الاستراتيجية لا تنقص و لا تنقص قيمتها عند الاستعمال .

و صنف (Alhawari&Al-Jarrah,2011:171) المقدرات الإستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقدرات هي :

- الرؤية المشتركة : تعني الرؤية المشتركة التواصل المشترك بين الأفراد الذين يواجهون التحديات بشكل يومي ومستمر والذي يؤدي إلى خلق إحساس من الالتزام على الأمد البعيد (Huffman,2001:4;Jacobs,2007:1). اذ ان الالتزام بالعمل و العزم على انجازه ضروري لتعزيز التقدم الجماعي في تحقيق الرؤية و الاهداف المشتركة (Sutcliffe,2012:1) .
- التمكين: يمثل التمكين السلطة والقوة لاتخاذ اجراءات مستقلة ضمن حدود واضحة المعالم تؤدي الى تأثير فعال في النتائج (McCoy,2006:2). اما (Jupp et al.,2010:29) فقد اشار للتمكين بوصفه عملية جماعية متعددة الابعاد تساعد الافراد على السيطرة على مجريات حياتهم . ووصف (4 Fracaro,2006: التمكن بانه عملية اسناد المسؤوليات ،والسلطة ،و اتخاذ القرار للموظفين وتحملهم مسؤولية النتائج عن ذلك .

و مما تقدم يرى الباحثان ان التمكين يعني تحمل الفرد المزيد من المسؤوليات وحصوله على السلطات اللازمة لأداء العمل و توفير التدريب المناسب لذلك بطريقة تؤدي الى تحسين النتائج.

- الابداع: يمثل الابداع القيام بالأعمال بطريقة جديدة ،اي توليد ،وتنفيذ الافكار الجديدة وبما يؤدي الى انتاج السلع والخدمات وعلى النحو الذي يؤدي بالنتائج الى ان تكون افضل من السابق (Baregheh et al.,2009:1325;Smith,2009:1). اي ان الابداع هو العملية التي تضيف قيمة او تحل المشاكل بطرائق جديدة (Ifad,2007:3). اما (Manual,2008:1) فقد اشار الى الابداع بوصفه طريقة جديدة للتسويق ،واسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الاعمال ،وتنظيم مكان العمل او العلاقات الخارجية. ووصف (Savoia&Copeland,2011:56) الابداع بانه مزيج من الموارد البشرية، و الفكرية، والمادية، والتسويقية، والمالية. اي انه عملية تحويل الفرص المتاحة الى مشاريع حقيقة (Deniz&Yasar,2006:2). وبالتالي يرى الباحثان ان الابداع هو عملية توليد وتنفيذ الافكار بطريقة جديدة تؤدي الى اضافة قيمة للسلع والخدمات المنتجة، بالاستفادة من الفرص الحالية.

- التعاون: يعد التعاون من الامور التي يجب الاهتمام بها ،فالتعاون و المنافسة يعدان زوجاً استراتيجياً متوافقاً، اي انهما يشكلان خياراً استراتيجياً عند كل منعطف (Sareri et al.,2004:3) . وعلى الرغم من ان المتنافسين يتعاونون فيما بينهم،الا ان هذا لا يعني ان هناك ثقة مطلقة بينهم بل يمكن ان الا يثق بعضهم في البعض الاخر و يستمر التعاون (Kock et al.,2003:3). . والتعاون يزيد من قيمة اسهم المنظمات ويعزز مزايها التنافسية (Todeva,2005:15). فالتعاون في مجال الاعمال و الادارة هو المفتاح لنجاح علاقات العمل و الاداء العالي (Ostrowsky,2005:3).

ويمكن ان يوصف التعاون على انه اتفاق رسمي بين طرفين او اكثر من اجل تحقيق الاهداف المشتركة، وتحديد الالتزامات المستقبلية للمتعاونين (Turck,2013:4) . وكونه يؤدي الى حل المشاكل بشكل افضل وينشئ علاقات قائمة على اساس التواصل الجيد. (Boulton&Retournard,2009:3) .

ومن كل ما تقدم يرى الباحثان ان المقدرة الاستراتيجية تمثل قابلية الفرد على صياغة استراتيجيات شاملة وبعيدة الامد تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة من منظور ريادي .

2-مقدرة الفرصة Opportunity Competency:

تعد مقدرة الفرصة من اهم المقدرات التي يتعين على الفرد الريادي امتلاكها ،اذ اشار (McClelland 1987) الى ان القدرة على تحديد الفرصة و استثمارها تعد احد المقدرات المهمة للريادي الناجح ،فضلاً عن هذه المقدرة تعد على درجة عالية من الاهمية في انشاء المشاريع الجديدة و نقطة البداية للسلوك الاستراتيجي الهادف الى خلق القيمة (Rasmussen et al.,2013:94;Kraus,2009:38) .

وبدورهم 1992 Chandler & Jansen

فقد بينا ان احد اهم الادوار الريادية في عالم اليوم تتمثل بالقدرة على تحديد الفرص و تصورها و استثمارها (Li,2009:9) . لقد أشار (Man&Lau,2009:237) الى مقدرة الفرصة على انها القابلية المرتبطة بالتعرف على فرص السوق عبر طرائق مختلفة ،مثل تحديد السلع والخدمات التي يريدونها الزبون ،و ادراك احتياجاته التي لم يتم تلبيتها ، والبحث عن المنتجات والخدمات التي توفر المنفعة الحقيقية للزبائن ، واغتنام الفرص ذات الجودة العالية ويرى كل من (Ahmad al.,2010:185) (Ahmad et 2007:34) . ان الفرد الريادي كثيراً ما يرى الفرص بينما يفشل الآخرون في التعرف عليها .اذ تتطلب عملية رؤية وتحديد الفرصة وجود مدخل يجمع بين التحليل والابتكار وعادة ما يكون هذا المدخل متوفراً لدى الريادي (www.scribd.com) .

ولغرض تحديد وتقييم الفرصة يتعين ان يتم الاعتماد على مجموعة من النظريات كالنظرية الاجتماعية مثلاً فضلاً عن معالجة المعلومات والموارد والكلفة لغرض فهم الفرص بشكل افضل والاستفادة منها لأقصى حد ممكن (Urwyler,2006:20) . لذلك بين (Man et al.,2008:34;Ahmad et al.,2010:185) ان مقدرة الفرصة تتضمن تحديد الفرصة ، وتقييمها ، والسعي ورائها ، وان هذه المقدرة تتكون من مراحل ذات قيمة لأنها تؤدي الى تحديد المهام الريادية الواجب القيام بها لاستثمار هذه الفرصة ومن ثم تحديد العوامل التي تؤثر على هذه الفرصة و على فاعلية الفرد الريادي (Shane&Venkraman,2000:220) .

ومما تقدم يرى الباحثان ان مقدرة الفرصة تمثل قابلية الفرد على رؤية الفرص المتوفرة في السوق بنظرة مختلفة عن الآخرين تؤدي إلى إمكانية استثمارها بصورة أفضل من الآخرين .

3-المقدرة العلائقية Relationship Competency:

تتضمن المقدرة العلائقية مجموعة من العلاقات التفاعلية القائمة بين فرد وآخر اوبين فرد ومجموعة باستعمال الروابط ، (Man et al.,2009:273) وبناء اطار من التعامل القائم على الثقة باستعمال تلك الروابط ، والاتصالات ، والقدرة على الاقناع ، والتواصل ، والمهارات الشخصية . وللقيام بذلك بنجاح يحتاج الفرد الريادي الى امتلاك مقدرات بناء العلاقات ، والتواصل ، والاقناع ، وامتلاك القابليات الشخصية اللازمة لذلك . ولا تكتفي المقدرات العلائقية فقط ببناء العلاقات ولكن تتضمن ايضا اعادة هيكلة العلاقة المتوافقة مع مراحل نمو المنظمة ، اذ تشير الدلائل ان المنظمات صغيرة الحجم هي التي تستعمل بشكل خاص المقدرات العلائقية (Li,2009:11) .

تشير المقدرة العلائقية الى تنظيم الموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والتكنولوجية بما في ذلك بناء الفريق ، وقيادة الافراد وتدريبهم ومراقبتهم (Ahmad,2007:34) .

من جهة اخرى اشار (Man et al.,2008:122) ان المقدرة العلائقية تنطوي على بناء الشبكات والعلاقات واستعمالها وتوطيد الثقة والمحافظة عليها . ووصف (Ahmad et al.2010:185) المقدرات العلائقية على انها عملية التفاوض مع الآخرين والحفاظ على شبكة التواصل الشخصية بالعمل ، والتفاعل مع الآخرين بشكل فاعل ، وتطوير العلاقات على الامد البعيد مع الآخرين ، وتعزيز العمل الجماعي . وأشار (Kaur&Bains,2013:32) الى المقدرة العلائقية على انها امتلاك مهارات التواصل ، والمهارات الشخصية واستعمالها بشكل جيد ، والتأثير على الآخرين ، والحصول على الدعم المطلوب . واعتقد ان عامل النجاح الرئيس للفرد الريادي يتمثل في قابلية ذلك الفرد على العمل مع الآخرين سواء كانوا انداد ، او شركاء عمل ، او الاسرة ، او الاصدقاء ، او الزبائن . فالفرد الريادي كما يرى (Man,2001:64) لا يعمل بشكل منفرد بل يستعمل معارفه واتصالاته اثناء العمل .

ومما تقدم يرى الباحثان ان المقدرة العلائقية تمثل القابلية على اقامة علاقات مع الآخرين او اعادة

هيكله العلاقات القائمة على الامد البعيد ينتج عنها تحقيق للأهداف المشتركة.

4-مقدرة التنظيم Organizing Competency :

تشبه مقدرة التنظيم المقدرات الادارية، اذ بين كلا من (Chandler & Jansen 1992) اهمية الادوار الادارية في بناء مقدرات الفرد الريادي . تتمثل هذه الفئة من المقدرات بقابلية الفرد الريادي على القيادة ، والتحكم ، والمراقبة ، وتطوير الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة و المتمثلة بالموارد المالية ، والبشرية ، و التكنولوجيا بما يتناسب مع قابليات المنظمة و ذلك عن طريق توظيف مقدرات الفرد الريادي في المكان المناسب في المنظمة (Li,2009:10;Man&Lau,2009:238). عرف (Kaur&Bain,2013:32) مقدرة التنظيم بانها القدرة على التوجيه ، والقيادة ، و التفويض ، و التحفيز ، وجدولة الاعمال ، وتطوير البرامج ، واعداد الميزانية . فالفرد الريادي يجب ان يمتلك القابلية على القيادة ، والتنسيق ، والمراقبة ، والتنظيم للموارد الداخلية والخارجية للمنظمة .

ويعتقد (Man, 2001:62) ان مقدرة التنظيم تصف المقدرة المرتبطة بتنظيم الموارد المالية و تطوير الموارد البشرية ، وهي جزء مميز من نشاطات التنظيم في المنظمات المتوسطة وصغيرة الحجم ، وتتطلب مقدرات التنظيم مقدرات في القيادة ، والتفويض ، والتدريب فضلاً عن القدرة على التعامل مع الآخرين بما يتماشى مع قدرات المنظمة من خلال تنظيم مقدرات الفرد الريادي ضمن مجالات مختلفة . وبعبارة اخرى هناك اثنين من المجالات الفرعية التي تنعكس على مقدرة التنظيم هما: المجالات البشرية والمجالات التشغيلية . اما السلوكيات التي تحددها هذه المقدرة فهي خطط التطوير ، وتخصيص الموارد ، و التنظيم ، و التحفيز ، والقيادة ، وتنسيق الانشطة ، وتفويض المهام ، والمحافظة على ادارة المنظمة بطريقة سلسة (Ahmad,2007:34) . وبدوره يؤمن (Man et al.,2008:122) ان مقدرة التنظيم تتضمن الرقابة ، والتفويض ، و الخطة لا غير .

ومما تقدم يرى الباحثان ان مقدرة التنظيم هي القابلية على تنظيم وقيادة جميع الموارد التي تمتلكها المنظمة سواء كانت مادية او مالية او بشرية وتوجيه وتفويض الافراد العاملين فيها مما يؤدي الى سير العمل بصورة سلسة .

5- مقدرة الالتزام Commitment Competency :

تعد مقدرة الالتزام من المقدرات المهمة التي تحرك او تقود الفرد الريادي للتحرك مع اتجاه الاعمال (Man&Lau,2009:238) . ومن خصائص مقدرة الالتزام ان تكون مكرسة لجعل المشروع يعمل ، وعدم السماح بفشله ، و امتلاك دافع داخلي للنجاح ، والالتزام بأهداف عمل بعيدة الامد فضلاً عن وجود عامل اخر مهم في هذه المقدرة هو الاستعداد للاستمرار مع الوقت (Ahmad,2007:33) فالرياديون الناجحون يتميزون بانهم افراد مثابرون في عملهم ولديهم مقدرة قوية على الالتزام و التخصص وكذلك اتخاذ اجراءات استباقية حول مسؤولياتهم و واجباتهم (Li,2009:11) اشار (Kaur&Bain,2013:32) الى مقدرة الالتزام بانها المقدرة الدالة على رغبة قوية لدى الفرد على التنافس ، والنظر الى المشروع بطريقة فاعلة ، و القدرة على احداث تأثير وزيادة في مستوى التفاني . والفرد الريادي الذي يمتلك هذه المقدرة يشعر بالمهمة الموكلة له و الحافز لا نجازها ويأتي هذا تماشياً مع دور الفرد الريادي بوصفه محرك للأعمال ، وهذه الفئة من المقدرات تؤكد على ان الفرد الريادي يتخذ اجراءات قبل ان يُطلب منه ذلك، اي ان هناك استمرار في الجهد المبذول لإنجاز الاعمال (Man,2001:64).

و مما تقدم يرى الباحثان ان مقدرة الالتزام هي قابلية الفرد على الالتزام و امتلاك رغبة للتنافس ودافع داخلي للنجاح مما يؤدي الى استمرار سير العمل وتحقيق الاهداف المرجوة .

6-المقدرة المفاهيمية Conceptual Competency :

تتطوي المقدرة المفاهيمية على امتلاك الفرد قابليات مفاهيمية تنعكس في سلوكيات الفرد الريادي (Man&Lau,2009:238) على سبيل المثال امتلاك مهارات اتخاذ القرار ، واستيعاب وفهم المعلومات المعقدة ، وتحمل المخاطر ، والابداع . وتعكس المقدرة المفاهيمية القدرة العقلية* على تنسيق اهداف المنظمة وانشطتها . وكذلك القابلية على تحفيز التفكير الجديد وتطوير الافكار والانخراط في بالتفكير الخيالي (التصويري). والفرد الريادي الذي يمتلك هذه المقدرة يكون قادر على

الاتي (Ahmad,2007:34):

- فهم التأثيرات الواسعة للمشاكل و القضايا .
- ترجمة الافكار و الملاحظات في سياق الاعمال .
- تحمل مسؤولية الوظائف ذات المخاطرة .
- مراقبة التقدم نحو الهدف ضمن اجراءات لا تخلو من المخاطرة .
- النظر الى المشاكل بطريقة جديدة .
- استكشاف افكار جديدة .
- التعاطي مع المشاكل الجديدة باعتبارها فرص.

بمعنى اخر تمثل المقدرة المفاهيمية فئة من المقدرات التي لا يمكن النظر اليها كسلوكيات غير انها غالبا ما تعد من الجوانب المهمة للنجاح الريادي ،وتتكون هذه المقدرة من التفكير التحليلي والتفكير المعرفي ،والتعلم ،واتخاذ القرار ،والابداع في التعامل مع عدم التأكد، والمخاطرة .والمقدرات المفاهيمية بهذا الوصف تؤدي الى تعزيز فاعلية الاداء في الحاضر و المستقبل (Li,2009:11) ويعتقد (Winch,2013:1) ان امتلاك المقدرة المفاهيمية يعبر عن المدى الذي يكون فيه الفرد خبيراً . وهي حسب وجهة نظر (Engle&Nehrt,2011:61) تختلف عن الذكاء الاجتماعي والقابليات المعرفية لأنها تتيح للفرد التعميم انطلاقاً من الملاحظة و الخبرة و التطور. وأشار (Man et al.,2008:122) للمقدرة المفاهيمية على انها الابداع ،والنظر الى الموضوع المراد التصرف ازاءه من زوايا مختلفة ،والتفكير البديهي ،و تقييم المخاطر . فالفرد الريادي يحتاج الى مقدرة تحليلية عندما يقوم بمراجعة الحالات المعقدة ،وهذا يدل على امتلاك قدرة معرفية ،و مهارات اتخاذ القرارات ،والتفكير التحليلي ،ويكون خلاق ومبدع (Kaur&Bain,2013:32) . ومما تقدم يرى الباحثان ان المقدرة المفاهيمية هي القدرة العقلية للفرد التي تمكنه من استيعاب وتحليل المعلومات المهمة مما يؤدي الى اداء عمله بشكل فاعل وكفوء.

7- المقدرة الشخصية Personal Competency:

تحدد المقدرة الشخصية كيفية تنظم وادارة انفسنا (Koenig et al., 2013: 604). عرف ديفيد مكلياند المقدرة الشخصية عام 1973 على انها الدوافع ،والسمات الشخصية التي تعد من افضل الوسائل للتنبؤ بالنجاح الوظيفي من خلال قياس الذكاء ،واختبارات الاستعداد النفسي (Markus et al.,2005:117). وينظر (Redding,2014:3) الى المقدرة الشخصية على انها التطور التدريجي للمقدرات ذات الصلة بشخصية الفرد والتي تسهل عملية التعلم وجوانب اخرى تؤدي الى تحقيق الاهداف . اما (Kaur&Bains,2013:32) فقد اشار الى المقدرة الشخصية على انها الصفات والقابليات التي تساعد في بناء قوة الشخصية للفرد ،وتعزيز الفعالية الفردية في اداء بعض المهام مثل: ادارة الاعمال الشخصية ،و ادارة الوقت . وعرفها (Johson,2012:4) على انها مجموعة المواقف ،والمهارات ،والقيم والتي تمكن الافراد من العمل بفاعلية والمساهمة بشكل ايجابي في منظماتهم . والمقدرة الشخصية تتخذ صيغ عديدة اوجزها (Ahmad et al.,2010:1; 85; Man,2001:304) بالاتي:

- القدرة على الحفاظ على مستوى عالي من الطاقة .
 - تحفيز الذات على اداء العمل بشكل مثالي .
 - الاستجابة للنقد البناء .
 - الحفاظ على الموقف الايجابي و تحديد الاولويات لإدارة الوقت .
 - تحديد نقاط القوة و الضعف و مطابقتها مع الفرص و التهديدات .
 - الاعتراف بالعيوب و العمل على معالجتها بشكل خاص .
- ان تطور المقدرات الشخصية يهدف الى تقليل الفجوة بين المقدرات المتوفرة حالياً والمقدرات المطلوبة داخل اقسام العمل المختلفة وخارجها، وكذلك اكتشاف المقدرات الضمنية وغير المعروفة لدى الفرد، وتعزيز الفرصة لأداء المهام والأنشطة والمسارات الوظيفية الجديدة (Sampson & Fytros, 2008: 3). وخلاصة القول ان المقدرات الشخصية تتكون من العديد من الجوانب الشخصية

والاتجاهات مثل التصميم، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي، وضبط النفس، وتحمل الضغط العالي، والاداء العالي وكل هذا يساعد الفرد الريادي على مواجهة تحديات العمل، وبالتالي فان امتلاك هذه الصفات ينظر لها باعتبارها واحده من الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمات للمنافسة من خلالها (Ahmad,2007:36).

ومما تقدم يرى الباحثان المقدرة الشخصية هي الصفات والخصائص التي يمتلكها الفرد الريادي والتي تساعده في اداء عمله بصورة فاعلة .

8-مقدرة التعلم Learning Competency:

تشير مقدرة التعلم الى التعلم من وسائل مختلفة، والتعلم الاستباقي، والبقاء على صلة بمجال عملك(التحديث)، وتطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة في الممارسات الفعلية (Man,2001:304). وعملية التعلم هنا هي عملية بناء المعرفة بدلا من اكتسابها (Hung,2001:282). كذلك اشار كلاً من (Kazmi,1999:2; Ahmad et al.,2010:185; Dunn,2002:2; Man&Lau,2000:245) لمقدرة التعلم بانها التعلم من الخبرات السابقة، ومن الفشل، والخطاء، وخبرات الاخرين، والمعرفة المكتسبة والنظريات، وكذلك التعلم الاختياري والتعلم الخاص، والملاحظة والتأمل، والتجربة الملموسة، وكذلك التعلم من خلال الدراسة. اذ ان التغيير التكنولوجي والتغيير الاجتماعي السريع يزيد من الحاجة الى التعلم مدى الحياة (Pan&Hawryszkiwycz,2004:734). ويبين (Kaur &Bains,2013:32) ان مقدرة التعلم هي القابلية على توجيه المهارات الفردية واستخدام او الاستفادة منها في النجاح في العمل والتكيف اكثر مع الادوار المتغيرة للفرد الريادي. عملية التعلم تعتمد على افتراضين اساسيين هما ان اساس عملية التعلم هو التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية والادراك والابعاد الاجتماعية للفرد (Grusec,1992:777).

ويحتاج الفرد الريادي الى مقدرة التعلم للتكيف مع البيئة اذ ان التعلم يمثل محور العملية الريادية لأنها تسمح للفرد الريادي في توليد المعرفة التي تساعدهم في تقليل مخاطر عدم التأكد المحيط في عملهم (Ahmad,2007:36)

ومما تقدم يرى الباحثان ان مقدرة التعلم تمثل عملية الحصول على المعرفة بكل الطرائق الممكنة والانتفاع منها بقصد مواكبة التطورات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة.

3. مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في ميدان الادارة والتي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين و الدارسين نظراً لحدائته التي لم تحل دون عدم الاتفاق بشأن مفهومه كما يلاحظ في الجدول (6).

جدول (6) مفهوم الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث و السنة و رقم الصفحة	المفهوم
1	(Hitt et al.,2003:416)	تكامل المنظور السلوكي (نشاط البحث عن الفرصة) و المنظور الاستراتيجي (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات الريادية المساهمة في خلق الثروة .
2	(Christensen,2004:305)	احداث المزيد من التغييرات في التسويق او التوزيع ، و اعادة توجيه تطوير المنتج ، وتشكيل العمليات .
3	(Luke,2005:34)	القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في بيئة ديناميكية متغيرة .
4	(Kimuli,2011:12;Ketchen et al.,2007:372)	البحث عن الفرصة و سلوكيات البحث عن الميزة في وقت واحد وعلى نحو الذي يحقق اداء متميز للمنظمة .
5	(Cooper,2007:145)	السلوك الريادي و العوامل المؤثرة في ذلك السلوك .
6	(Lassen,2007:110)	ادارة الموارد او الانشطة الريادية بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على ميزة تنافسية .
7	(Godhwani,2008:1;Mathebul,2011:6)	جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو كل من استثمار الميزة التنافسية الحالية و استكشاف الابداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية .
8	(Meuleman et al.,2008:4)	وجهة نظر المنظمة القائمة على اساس الموارد من خلال توفير الموارد اللازمة لاستثمار فرص النمو من اجل خلق ميزة تنافسية و المحافظة عليها .

9	(Kraus&Kauranen,2009:46)	فلسفة ادارية حديثة تحفز الرشاقة الاستراتيجية Strategic agility و المرونة والابتكار والابداع المستمر، و هذه الفلسفة تستعمل لتحويل الافراد الموجهين من قبل الادارة الى افراد رياديين .
10	(Luke,2009:31)	نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي من شأنه ان يطور خبرة تستند الى المهارات الجوهرية و الموارد بالإفادة من نقل المعرفة (المهارات الجوهرية و الموارد) و تطبيقها لتقديم سلع و خدمات او الدخول الى اسواق جديدة .
11	(Hinkler et al 2009:3)	الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغير و زيادة الرغبة في تحمل المخاطرة و الانخراط في اتخاذ القرارات الابداعية .
12	(Mathews,2009:9)	النشاط الذي يحرك الاقتصاد في اتجاه جديد من خلال اعادة ترتيب الموارد و الانشطة من قبل المنظمات و الافراد الرياديين في حالة افتقارهم للموارد (لكي يعرفوا اين يجدوها) و بذلك يصبحون على بينة بالفرص المتاحة التي يمكن تحويلها الى ارباح .
13	(Murimbika ,2011:1)	مجموعة واسعة من الظواهر الريادية التي تؤدي الى اضافة اعمال جديدة للمنظمة من خلال الابداعات الجديدة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية .
14	(Foss& Lyngsie,2011:9)	الكيفية التي يسهل فيها القصد الاستراتيجي للمنظمة تعظيم الفرص الريادية للحصول على الميزة .
15	(Nityananda& Mohanty, 2012:208)	مجموعة من الاجراءات الريادية،والاجراءات الاستراتيجية،و التوجه الريادي،و التجديد الاستراتيجي .
16	(Siren et al.,2012:20)	الشد (التوتر)Tensionبين الانشطة الاستراتيجية المنفصلة (الاستثمار و الاستكشاف) .
17	(Akande ,2012:346)	عملية موجهة للقرارات الاستراتيجية و الجهود الادارية بقصد تحديد افضل الفرص (ذات العائد المتوقع الاعلى) لاستثمارها من خلال التصرفات الاستراتيجية .
18	(Djordjevic,2013:241)	اتخاذ اجراء ريادي باستخدام المنظور الاستراتيجي .
19	(Corbett et al.,2013:312)	مجموعة واسعة من الظواهر مثل التجديد الاستراتيجي ، و الابتكار ، وخلق مسار جديد للاستفادة من الجوانب الكامنة للمنظمة و الفرص المتاحة و التأقلم مع عدم التأكد.
20	(Rensburg ,2013:16)	توجه ريادي ممزوج بالقصد الاستراتيجي .

من الجدول (6) يلاحظ ان كلاً من (Luke,2009;Lassen,2007) قد اتفقا على ان الريادة الاستراتيجية هي مجموعة من الموارد و الانشطة المؤداة وفق منظور استراتيجي .

اما (Luke,2005;Kimuli,2011;Lassen,2007;Ketchenet et al.,2007; al;Godhwani,2008;Meuleman et al.,2008) فمنهم من اشار اليها على انها مقدرة اتخاذ القرار في بيئة ديناميكية و منهم من عدها عملية البحث عن الفرصة للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة .

مما تقدم يرى الباحثان ان الريادة الاستراتيجية عبارة عن نشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي في بيئة ديناميكية متغيرة من شأنه ان يعظم الفرصة الريادية للحصول على ميزة تنافسية

4. ابعاد الريادة الاستراتيجية

نظرا للأهمية المتزايدة للريادة الاستراتيجية بوصفها احد اهم المفاهيم الجديدة في الفكر الاداري، فقد اجتهد الباحثين والدارسين في تحديد ابعادها . اذا اشار كلاً من (Rensburg,2013;Lamadrid et al.,2008;Lreland et al.,2003;Luk,2005)

الى ابعاد الريادة الاستراتيجية من خلال الفطنة الريادية،و الثقافة الريادية، و القيادة الريادية، وادارة الموارد استراتيجيا، و تطبيق الافكار و تطوير الابداع .

اما (Luke&Verreynne,2006;Luk:2009) فقد وصفوا ابعاد الريادة الاستراتيجية بكل من تحديد الفرص، و الابداع، و قبول المخاطرة، و المرونة، و الرؤية، و النمو. فيما عبر (Kimuli,2011) عن ابعاد الريادة الاستراتيجية ببعدين هما التوجه الريادي، و التوجه الاستراتيجي. ويؤمن كلاً من (Siren et al.,2012;Shirokov et a.,2003) بان ابعاد الريادة الاستراتيجية يمكن ان توصف ضمن استراتيجيتين هما : استراتيجية الاستكشاف، و استراتيجية

الاستثمار. اما (Ketchen et al.,2007;Webb et al.,2010) فقد تمثلت ابعاد الريادة الاستراتيجية من وجهة نظرهما بالفطنة الريادية ،و الابداع التعاوني ،الموازنة بين البحث عن الفرصة (الاستكشاف) و البحث عن الميزة (الاستثمار). اما (Hitt et al.,2001) و زملائهم فقد عبروا عن ابعاد الريادة الاستراتيجية بالابداع ، والشبكات ،و الموارد و التعلم التنظيمي و التدويل Internalization.

فيما اشار (Webb,&Lerland 2007) الى تحديد الفرص ،والموازنة بين البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة ،والتقلبات في النشاط التنظيمي ،والهيكل التنظيمي ،والثقافة التنظيمية. في حين بين (Lreland et al.,2001) ابعاد الريادة الاستراتيجية من خلال الابداع ،والنمو ،والشبكات، والتعلم التنظيمي، وفريق الادارة العليا والحاكمية ،والتدويل Internationalization. وحدد (Mathebula,2011) العناصر الاساسية، والعناصر الداعمة، والمحيط العام بصفتها ابعاد الريادة الاستراتيجية.

خلاصة لما تقدم يمكن القول بان الدراسة الحالية سوف تتبنى نموذج (Siren et al.,2012) للتعبير عن الريادة الاستراتيجية للأسباب الآتية :

1. وجود مقياس جاهز ومختبر لقياس الريادة الاستراتيجية .
 2. يعد هذا النموذج من النماذج المناسبة لغرض الدراسة الحالية كونها تنظر الى الريادة الاستراتيجية كمتغير معتمد .
 3. تركيز معظم الباحثين بشكل مباشر او غير مباشر على هذين البعدين .
 4. يعد هذا النموذج من النماذج الحديثة التي لازالت بحاجة الى اختبارها في اكثر من بيئة للتأكد من صلاحيتها .
- ادناه توضيح لأي من ابعاد الريادة الاستراتيجية التي اقراها Siren و زملائه .

1-استراتيجية الاستثمار Exploitation Strategy

يعد الاستثمار من اهم الأنشطة الاستراتيجية المميزة (Burgelman,1991:239) اذ ازداد الاهتمام باستراتيجية الاستثمار الى حد كبير منذ عام 1991 عندما اشار اليها (March,1991:71) بالتنقيح ،والاختيار ،والانتاج ،والكفاءة ،والتنفيذ. والمنظمات التي تستطيع تطوير استراتيجية الاستثمار بشكل ناجح وتحقيق التوازن تكون قادرة على زيادة الاداء وتحقيق مكاسب طويلة الاجل ،لاسيما عندما تكون تلك المنظمات صغيرة الحجم وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة لديها (Shiorkva et al.,2013:181;Dulap-Hinkler et al.,2009:6) ولأجل ذلك فقد اصبح خلق القيمة في السوق من خلال استثمار الفرصة لامتلاك ميزة تنافسية احد اهم ابعاد الريادة الاستراتيجية للمنظمات (O.Olusola,2012:247). ان الهدف من استراتيجية الاستثمار هو استثمار البدائل المتاحة وعلى المدى القصير (Torres jarier et al.,2014:74). واستثمار الميزة التنافسية الحالية للمنظمة من قبل الادارة بشكل كفوء، وتوفير القابليات الضرورية لتحسين التصاميم الحالية للسلع والخدمات ولتعزيز العلاقة الحالية مع الزبائن، و تحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية (Benner&Tushman, 2003; Hitt, 2011: 57; Lreland&Webb, 2007: 51). تؤدي الى خلق المعرفة لتحسين واستثمار الموارد والقابليات الحالية الموجودة في المنظمة (Siren et al.,2012:19) وزيادة الكفاءة في عملياتها الحالية (Vinayan et al.,2013:555). وبالتالي فأنها تعد من الخيارات الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات للرد على منافسيها (Torres Javier et al.,2014:76).

2-استراتيجية الاستكشاف Exploration Strategy

يعد الاستكشاف احد اهم الأنشطة الاستراتيجية المميزة للمنظمات في الوقت الحاضر (Burgelman,1991:239). اذ عرف (March,1991:71) الاستكشاف بشكل عام بأنه البحث ،والتباين ،والمخاطرة ،والتجربة ،والتشغيل ،والمرونة ،والابتكار. ووصف (Hitt et al.,2011:62) استراتيجية الاستكشاف بأنها الافعال الريادية التي تهدف الى خلق فرص عمل جديدة خارج نطاق او مجال الاستراتيجية الحالية. وذلك من اجل خلق معرفة جديدة من خلال الاجراءات

التجريبية والاستكشافية التي تكون ملازمة للسلوك الريادي (Siren et al.,2012:19). وإيجاد بدائل جديدة لتحسين البدائل الحالية على الامد البعيد (Torres jarier et al.,2014:74). فهي تدعو الافراد العاملين الى استعمال اجراءات عمل جديدة لاستكمال عملهم بدلاً من الاستمرار في استعمال انماط العمل الحالية والتي غالباً ما تكون مألوفة ومريحة بالنسبة لهم، وبالتالي فان نجاح استراتيجية الاكتشاف يعتمد على قابلية المنظمة على الحصول على معرفة جديدة و متنوعة و دمجها مع المعارف الحالية (Lreland&Webb,2007:51). و تتشكل استراتيجية الاكتشاف من خلال زيادة الابداع في مسار التكنو لوجيا الحالية في المنظمة، والمنتجات، و الزبائن الحاليين، والحصة السوقية، وبالتالي فان زيادة أنشطة واجراءات استراتيجية الاكتشاف يمكن المنظمة من التعرف على الفرص وتطويرها وخلق القابليات التي تكون ضرورية من اجل البقاء والازدهار على الامد البعيد (Lreland et al.,2003:83;March,1991:73). وذلك من خلال نجاحها في تمييز الادوات الجديدة التي تستخدمها لتقديم منتجات جديدة او تحديد اسواق جديدة لمنتجاتها الحالية (Vinayan et al.,2013:555) وبعبارة اخرى تظهر استراتيجية الاكتشاف من خلال المنتجات، والخدمات، والعمليات والاسواق الجديدة التي تحصل عليها المنظمة. (Lreand et al.,2003:981;Lampkin&Dess,1996:136). وبالتالي فان استراتيجية الاكتشاف تعبر عن قدرة المنظمة على تطوير العاملين ونشر ثقافة العمل الريادي داخل المنظمة (Shirokva et al.,2013:189)

ثالثاً: الجانب الميداني للبحث

● اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية، وستعتمد الدراسة الحالية على مقياس (جابر وكاظم، 1978: 321) لتحديد قوة الارتباط بين المتغيرات والموضحة في الجدول (7).

جدول (7) مقياس قوة الارتباط

درجة الارتباط	قوة الارتباط
0-اقل من 20%	منخفض جداً
20-اقل من 40%	منخفض
40-اقل من 60%	متوسط
60-اقل من 80%	قوي
80-اقل من 100%	قوي جداً

المصدر : (جابر و كاظم ، 1978 : 321)

تستخدم الارتباطات لغرض كشف قوة العلاقة ومعنويتها واتجاهها بين الابعاد والمحاور المدروسة اذ يتم استخراج الارتباطات والحكم بمعنويتها من عدمه من خلال مجموعة من الاختبارات، ويوضح الجدول (8) الارتباطات بين ابعاد محوري القدرات الريادية INCO والريادة الاستراتيجية (STEN) ومعنوية كل ارتباط منها.

جدول (8) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية

البيانات										
		مقدرة الفرصة	المقدرة العلائقية	المقدرة المفاهيمية	مقدرة التنظيم	المقدرة الاستراتيجية	مقدرة الالتزام	مقدرة التعلم	مقدرة القوة الشخصية	المقدرات الريادية
استراتيجية الاستكشاف	ارتباط بيرسن	.302*	.339**	.585**	.605**	.726**	.558**	.726**	.646**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.019	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
استراتيجية الاستثمار	ارتباط بيرسن	.312*	.366**	.589**	.654**	.728**	.559**	.664**	.628**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.015	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
الريادة الاستراتيجية	ارتباط بيرسن	.325*	.372**	.623**	.664**	.772**	.593**	.744**	.679**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.011	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

نلاحظ من خلال جدول (8) الاتي :

- ان هناك تقارباً في قيم الارتباطات و معنويتها بين ابعاد المقدرات الريادية و الريادة الاستراتيجية و التي تشير الى قوة العلاقة بينها ولكن بقيم متفاوتة .
- ان معاملات الارتباطات كانت جميعاً موجبة ، بمعنى ان الزيادة في المقدرات الريادية يؤدي الى زيادة في الريادة الاستراتيجية .

واعتمادا على ما تم الذهاب اليه في علاه يوضح الجدول (9) الارتباطات و ومستوى معنويتها وترتيب الاهمية حسب قوة الارتباط لكل بعد والمحول بشكل عام:

جدول (9) قيم الارتباطات بين المقدرات الريادية والريادة الاستراتيجية ومعنويتها واهميتها

المحول	قيمة الارتباط مع STRPER	معنوية الارتباط	ترتيب الاهمية
مقدرة الفرصة	0.325*	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	8
المقدرة العلائقية	0.372**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	7
المقدرة المفاهيمية	0.623**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	5
مقدرة التنظيم	0.664**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	4
المقدرة الاستراتيجية	0.772**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1
مقدرة الالتزام	0.593**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	6
مقدرة التعلم	0.744**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	2
مقدرة القوة الشخصية	0.679**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	3
المقدرات الريادية	0.758**	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	-

ومن خلال الجدول (9) نلاحظ ان المقدرة الاستراتيجية كانت لها الاهمية الاولى من ناحية قوة العلاقة مع الريادة الاستراتيجية STEN ومن ثم بالترتيب تأتي الابعاد التالية (مقدرة التعلم، و مقدرة القوة الشخصية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة الالتزام، والمقدرة العلائقية، ومقدرة الفرصة)، اذ ان جميع الارتباطات كانت معنوية.

● اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وبعض الفرضيات الفرعية التابعة لها التي تتعلق بالتأثير السببي للمقدرات الريادية INCO على الريادة الاستراتيجية STEN .

اولاً / اختبار اثر المقدرات الريادية في الريادة الاستراتيجية

ان الفرضية الرئيسة المراد اختبارها هنا هي:

توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين المقدرات الريادية والريادة الاستراتيجية

وبعد استخدام دالة انحدار المقدرات الريادية INCO على الريادة الاستراتيجية STEN حصل الباحثان على الجدول (10) الذي يحتوي على بعض المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

جدول (10) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديربن واتسون

القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة ديربن- واتسون	معنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²
لا توجد مشكلة	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	8.861	0.758	57%	58%

ان الجدول (10) يعطيان بوضوح صورة حول النتائج التي تم الحصول عليها، اذ بلغت قيمة معامل التحديد 0.58 ومعامل التحديد المصحح 0.57 . بعبارة اخرى ان نموذج انحدار المقدرات الريادية INCO على الريادة الاستراتيجية STEN استطاع ان يفسر ما مقداره 58% من الانحرافات الكلية اما المتبقي فيتم شرحه من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في هذا البحث.

وتبين النتائج المتعلقة باختبار معنوية معلمة الانحدار في الجدول (10) ان قيمة معلمة الانحدار تبلغ 0.758 وقيمة اختبار t الخاص بها هي 8.861 وكانت معنوية عند مستوى دلالة 5% و 1% .وعليه نستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الريادية INCO على الريادة الاستراتيجية STEN. هذا يعني ان الزيادة في المقدرات الريادية INCO بمقدار 8.861 يؤدي الى الزيادة في الريادة الاستراتيجية STEN بمقدار 0.758 .

ثانياً: اختبار اثر ابعاد المقدرات الريادية INCO في الريادة الاستراتيجية STEN

تضمنت الفقرة السابقة اختبار تأثير محور المقدرات الريادية INCO على الريادة الاستراتيجية STEN بشكل عام .و في هذه الفقرات سيتم اختبار كل بعد من ابعاد المقدرات الريادية INCO لغرض التعرف على تأثير كل واحد منها على الريادة الاستراتيجية STEN وهذا ما يدعونا الى وضع الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الاولى

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقدرة الفرصة على الريادة الاستراتيجية

2-الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرة العلائقية على الريادة الاستراتيجية

3-الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرة المفاهيمية على الريادة الاستراتيجية

4-الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقدرة التنظيم على الريادة الاستراتيجية

5-الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرة الاستراتيجية على الريادة الاستراتيجية

6-الفرضية الفرعية السادسة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقدرة الالتزام على الريادة الاستراتيجية

7-الفرضية الفرعية السابعة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقدرة التعلم على الريادة الاستراتيجية

8-الفرضية الفرعية الثامنة

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمقدرة القوة الشخصية على الريادة الاستراتيجية

ولغرض التحقق من الفرضيات اعلاه تمت صياغة الجدول (11) الذي يحتوي على مجموعة مؤشرات مثل قيم t ومعنويتها لانحدار الابعاد الفرعية الثمانية على محور الريادة الاستراتيجية STEN اضافة الى معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح وقيم ديربن-واتسون. اضافة الى ذلك فقد وضع عمود يبين اهمية كل بعد من ابعاد المقدرات الريادية INCO التي رتبته حسب قيمة t المحسوبة ومن المعلوم احصائياً ان في حالة زيادة قيمة t المحسوبة تزداد قوتها الاحصائية ودلالاتها المعنوية وهذا ما يعطي دليلاً على انه يمكن ترتيب قيم t المحسوبة وفقاً لقيمتها العددية كونها تبتعد عن القيمة الجدولية بشكل اكبر عندما تكون القيمة كبيرة:

جدول (11) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة ديربن واتسون لكل بعد

المحور الفرعي	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة ديربن-واتسون	معنوية قيمة t	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	ترتيب الاهمية
مقدرة الفرصة	لا توجد مشكلة	1.5	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	2.621	0.33	10%	11%	8
المقدرة العلائقية	لا توجد مشكلة	1.4	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	3.055	0.37	12%	14%	7
المقدرة المفاهيمية	لا توجد مشكلة	1.5	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	6.071	0.62	38%	39%	5
مقدرة التنظيم	لا توجد مشكلة	1.7	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	6.76	0.66	43%	44%	4
المقدرة الاستراتيجية	لا توجد مشكلة	1.8	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	9.249	0.77	59%	60%	1
مقدرة الالتزام	لا توجد مشكلة	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	5.616	0.59	34%	35%	6
مقدرة التعلم	لا توجد مشكلة	2	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	8.474	0.74	55%	55%	2
مقدرة القوة الشخصية	لا توجد مشكلة	1.6	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	7.052	0.68	45%	46%	3

تشير معطيات الجدول (11) ان اقوى تأثير في محور الريادة الاستراتيجية STEN كان لبعد المقدرة الاستراتيجية STCO بالمرتبة الاولى، ويأتي بعدها في المرتبة الثانية بعد مقدرة التعلم LECO، وكانت المرتبة الثالثة من نصيب مقدرة القوة الشخصية PRCO، والمرتبة الرابعة لمقدرة التنظيم ORCO، حلت المقدرة المفاهيمية COCO بالمرتبة الخامسة، وجاءت سادساً مقدرة الالتزام CMCO، والمقدرة العلائقية RECO سابعاً، واخيراً جاءت مقدرة الفرصة OPCO في المرتبة الثامنة من حيث التأثير .

رابعاً: الاستنتاجات و التوصيات

● الاستنتاجات

1. هناك اهتمام من قبل الجامعات المدروسة من حيث دعمها لتطوير مقدراتها الريادية بمختلف أنواعها سواء من خلال تبني الطرائق الجديدة للحصول على هذه المقدرات او تطوير الموجود منها .
2. تسعى الكليات الى توفير البيئة المناسبة بهدف زيادة انخراطهم في التعامل مع المشاكل الجديدة كفرص، واكتشاف الافكار الجديدة من اجل تكييف الكليات لعروضها لتحقيق رضا المستفيدين من انشطتها
3. تبحث الكليات المدروسة بجد عن الافكار التكنولوجية الجديدة و معتمدة في ذلك على التعليم المنفتح من خلال محاولة الاطلاع على ما هو جديد في البيئة التعليمية و الاكاديمية .
4. ضعف قدرة الكليات المبحوثة على فض النزاعات او صياغة حلول ترضي جميع الاطراف المتنازعة .
5. قدرة الكلية على تلافي المشاكل التي تقع فيها من خلال تجديد افكارها بصورة مستمرة و مواكبة التطورات الحاصلة و البقاء على اطلاع بكل ما هو جديد .
6. عدم قدرة الكليات المدروسة على تنسيق الموارد التي تمتلكها و الذي ينعكس على اداء المنظمة على الامد البعيد .
7. ضعف امكانية الكليات المدروسة على التعامل مع المشاريع الجديدة التي تضعها بصور جديدة
8. تسعى الكليات المدروسة للبحث عن افضل الطرائق و الوسائل لمواكبة ما هو جديد من تغيرات علمية و تكنولوجية و عملية حاصلة من حولها .

● التوصيات

1. ضرورة قيام الجامعات بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه الريادة الاستراتيجية ببعديها (استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستثمار) من خلال ترسيخ مفهومها، وأهميتها، وبرامجها، وتطبيقاتها، لتصبح استراتيجياتها الهادفة إلى بلوغ مستويات عالية من الأداء.
2. أهمية أن تولي الجامعات اهتماماً كبيراً بعملية تطوير مجموعة مقدراتها الريادية والمتمثلة بمقدرات الفرصة، والعلائقية، والمفاهيمية، والتنظيم، والاستراتيجية، والالتزام، والتعلم، والقوة الشخصية تكوين رؤية مشتركة لتطوير مقدرات افرادها الرياديين من حيث تطوير اساليب الحصول على المعرفة واغتنام الفرص وتحديد احتياجات الجامعة تجاه مختلف أصحاب المصلحة الحالية والمستقبلية وبجودة عالية .
3. العمل على بناء علاقات تفاعلية وثيقة داخل وخارج الكلية وعلى المدى الطويل من خلال تطوير شبكة العلاقات الشخصية والتواصل معهم بشكل مستمر من خلال الحلقات النقاشية والندوات والمؤتمرات العلمية وغيرها.
4. المبادرة بوضع منهج استراتيجي لتفعيل دور الفرد الريادي في تحقيق اهداف الكلية من خلال تشجيع الافكار الابداعية لهؤلاء الافراد ، وتطوير افكار جديدة يمكنها تحقيق الاهداف المطلوبة ، ومحاولة التعامل مع المشاكل التي تستجد على انها فرص يمكن استثمارها في مصلحة الكلية باستعمال أساليب فاعلة .
5. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة والكليات التابعة لها بخلق بيئة علمية محفزة على الإبداع والابتكار، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب العلمية للجامعة بشكل متوازن من خلال تطوير مقدرة التعلم وامتلاك المعرفة ، والاستفادة من الخبرات العلمية للحصول على التغيير السلوكي لدى افرادها من اجل رسم استراتيجية ريادية واضحة ورصينة .
6. منح التدريسيين ممن يتمتعون بروح المبادرة فرصة شغل المناصب الإدارية في كلياتهم وتقديم الدعم المعنوي لهم لقاء الأعمال المتميزة التي يقدمونها في المجالات العلمية والإدارية والفنية ، وتطوير مقدراتهم الريادية وخلق اجواء من التنافس وزيادة مستوى التفاني لديهم .
7. التنسيق بين مختلف الأقسام وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة المبدعة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها العاملون لغرض الوصول إلى رؤية واعية لدى الكليات التي تحقق وتطور المقدرات الريادية لها.

8. إقامة علاقات مشتركة مع الجامعات العربية أو الأجنبية المتميزة على المستوى العالمي بهدف تبادل الخبرات والمعارف معها والاطلاع على البرامج والأساليب الدراسية المعتمدة في تلك الجامعات والمقدرات الريادية التي تمتلكها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها ونقل خبراتها المتراكمة إلى جامعاتهم وتوظيفها في تعزيز مقدراتها الريادية الحالية والمستقبلية لتحقيق ورسم استراتيجية ريادية واضحة المعالم وقابلة للتطبيق وفق تلك المقدرات التي تمتلكها الكليات والجامعات.

المصادر :

- 1-Ahmad, Noor Hazlina,(2007), **(A Cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in australia and Malaysia)**, Thesis for Master, the University of Adelaide.
- 2- Ahmad, Noor, Ramayah, T., Wilson, Carlene, and Kummerow, Liz,(2010), **(Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?)**, *International Journal of entrepreneurial behaviour & research*, Vol.(16), No.(3), PP: 182-203.
- 3- Alhawari, Samer, and Al-Jarrah, Mufleh,(2011), **(The Relationship Between Knowledge Management and Strategic Competence: a quantitative Study in Jordanian Insurance Companies, International Conference on E-business)** , *Management and Economics*, Vol.(25),PP:169-174.
- 4- Akande, Olusola. O,(2012), **(Strategic Entrepreneurial Skills' Influence On Small Businesses' Performance In Oyo And Osun Western States- Nigeria)**, *Research Journal in Organizational Psychology & Educational Studies*,Vol. (1),No.(6),PP: 345-352.
- 5- Brown, Prudence,(2012), **(changemaking: building strategic competence)**, *the foundation review* , Vol.(4),PP:81-83.
- 6-Berglund, henrik,(2007) , **(Opportunities as existing and created: a study of entrepreneurs in the swedish mobile internet industry)**, *Journal of enterprising culture*, Vol. (15), No.(3),PP:243-273.
- 7- Baregheh, Anahita, Rowley, Jennifer, and Sambrook, Sally,(2009), **(Towards a multidisciplinary definition of innovation)** , *Management Decision* Vol. (47), No. (8),PP:1323-1339.
- 8- Boulton, Alan, & Retournard, Jean Francois, (2009), **(Resource Book Employee -Management Cooperation Lessons Learned on Employee -Management Cooperation From Selected Companies)** , 1st ed, International Labour Organization, Indonesia
- 9- Burgelman, Robert A., (1991), **(Intraorganizational Ecology of Strategy-Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research)** , *Research Paper Series* , NO. (1122),PP:1-49.
- 10- Benner, Mary J, and Tushman, Michael L.,(2003), **(Exploitation, Exploration, and process Management: The Productivity Dilemma Revisited)** , *Academy of Management Review*, Vol. (28), No.(2),PP:238-256.
- 11 -College, Muhlenberg, and Boyles, Trish,(2012), **(21ST century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: a model for undergraduate entrepreneurship education)** , *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol.(15),PP:41-55.
- 12-Castillo, Rigoberto, (2011), **(strategic knowledge and strategic Competence)**, Dissertation for Doctoral, universidad distrital francisco José de Caldas.

- 13- Christensen, Karina,(2004), **(A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives)**, *Management Enterprise Development*, Vol.(1), No.(4),PP:301-315.
- 14- Cooper, Arnold C.,(2007), **(Moderator Comments Behavioral Characteristics Of Entrepreneurial Activity)** , *Strategic Entrepreneurship Journal*,(1),PP: 145–146.
- 15- Corbett, Andrew, Covin, Jeffrey G., Connor, Gina C. O, andTucci, Christopher L.,(2013), **(Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda)** , *Prod Innov Manag*, (30)(5),PP:812–820.
- 16-Dixon, Raymond, Meier, Ronald L., Brown, Danny C., and Custer, Rodney L.,(2005) , **(The Critical entrepreneurial competencies required by instructors from Institution-Based enterprises: A Jamaican study)** , *journal of industrial teacher education*, Vol.(42), No. (4),PP:25-51.
- 17- Djordjevic,Branislav,(2013), **(Strategic Entrepreneurship)** , *International Journal of Advanced Research*, Vol .(1), Issue.(3),PP: 241-248.
- 18- Dörnyei, Zoltán,and Thurrell, Sarah,(1991), **(Strategic competence and how to teach it)** , *ELT Journal*, Vol .(45),PP:16-23.
- 19- Deniz, Engin, andYasar, Omur,(2006), **(A System Look For Technological Innovation: Firm Based Perspective)**, *Work paper*, Costa Blanca, Alicante, Spain,PP:1-9, www.academia.edu
- 20-Detienne, Dawn R.,and Chandler, Gaylen N.,(2004) , **(Opportunity Identification and Its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test)**, *Academy of management learning and education*, Vol. (3), No.(3), PP: 242–257.
- 21-Detienne, Dawn R., and Chandler, Gaylen N.,(2007), **(The Role of Gender in Opportunity Identification)**, *Entrepreneurship Theory and Practice*,PP: 356-386.
- 22- Dunn, Lee,(2002), **(Learning And Teaching BriefinG Papers Series)**, www.brookes.ac.uk/services/ocsl/resources/briefing_papers .
- 23- Engle, Robert L.,and Nehrt, Chad,(2011), **(Conceptual ability, emotional intelligence and relationship management: a multinational study)** , *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. (12),No.(4),PP:58-72.
- 24- Fracarò, Kenneth E.,(2006), **(The Real Meaning of Empowerment)** , *Work paper*, Hixson,PP:4-7, https://www.ncmahq.org/files/Articles/18ED7_CM_MAR06P
- 25- Foss, Nicolai J.,and Lyngsie, Jacob,(2011), **(The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps)** , *SMG WorKing* ,No.(7)PP:1-24.
- 26- Garzon, Ma Dolores,(2010), **(A Comparison Of Personal Entrepreneurial Competences Between Entrepreneurs and CEOs In Service Sector)**, *Serv Bus* ,No. (4),PP:289-303.
- 27- Godhwani, Tina,(2008), **(Strategic Entrepreneurship: The case of Infynita Inc., in Pune (India))**, Thesis for master , The University of Nottingham.
- 28- Grusec,Joan E.,(1992), **(Social Learning theory and developmant psychology:the legacies of robert sears and albert bandura)** , *development psychology*,Vol.(28),No.(5).PP:776-786.
- 29- Huffman, Jane B.,(2001), **(The Role of Shared Values and Vision in CreatingProfessional Learning Communities)** , *Work paper*, U.S. Department

,PP:1-21, eric.ed.gov/?id=ED466028.

30- Hitt,m.a; Ireland, r. Duane,& Hoskisson, Robert e.,(2003), **(Strategic Management: Competitiveness and Globalization)**,7thed, Thomson South-Western, United States of America.

31- Hinkler, Denise; Mudambi, Ram; &Kotabe, Masaaki,2009, **(A Story of Breakthrough vs. Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global Pharmaceutical Industry)**, *Strategic Entrepreneurship Journal*,(1),PP:1-39.

32-Hitt, Michael A.,Ireland. R.Duane,Camp,S.Michael., and Donald L.Sexton ,(2001), **(strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation)** ,*strategic management journal* ,(22),PP:479-491.

33-Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Sirmon, David G., andTrahms, Cheryl A., (2011), **(Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society)** , *Academy of Management Perspectives*,No.(19), PP:57-76.

34-Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Sirmon, David G., andTrahms, Cheryl A., (2011), **(Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society)** , *Academy of Management Perspectives*,No.(19), PP:57-76.

35-Hitt, Michael A.,Ireland. R.Duane,Camp,S.Michael., and Donald L.Sexton ,(2001), **(strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation)** ,*strategic management journal* ,(22),PP:479-491.

36- Hung, David,(2001), **(Theories of Learning and Computer-MediatedInstructional Technologies)**, *tandf journals* , (10),PP:281-287.

37- Izquierdo, Edgar, Deschoolmeester, Dirk, and Salazar, Danny,(2005), **(The Importance of Competencies for Entrepreneurship: A View from Entrepreneurs and Scholars' Perspective)** , *Work paper*, ESPAE Escuela de postgrado en administracion de empresas ,PP:1-13, www.espae.espol.edu.ec/.

38-Ireland, R. Duane, and Webb, Justin W,(2007), **(Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation)** , *Business Horizons*,(50),PP: 49-59

39- Jacobs, Marty,(2007), **(building shared vision the third discipline of learning organizations)** , *Work paper*, *Systems In Sync* ,PP:1-5, eeando.unl.edu/SISP/edad_901/Documents/Shared%20Vision

40- Jupp, Dee, Ibn Ali, Sohel, and Barahona, Carlos,(2010),**(Measuring empowerment? ask them quantifying qualitative outcomes from people's own analysis Insights for results-based management from the experience of a social movement in Bangladesh)** , www.sida.se/publications .

41-Javier, Tamayo-Torres, Leopoldo, Gutierrez-Gutierrez, Antonia,and Ruiz-Moreno,(2014), **(The relationship between exploration and exploitation strategies manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms)**, *European Journal of Operational Research* ,(232),PP: 72–86.

42- Johnson, Grace F.,and College, Marietta,(2004), **(Friday forum and the AICPA core competency framework: honing students' personal competencies)** , *Journal of Instructional Pedagogies*,Vol.(1),No.(1),PP:1-13.

43- Kock, Sören, Bengtsson, Maria, and Slotte-Kock, Susanna, (2003), **(To**

- Compete or Cooperate – A Strategic Dilemma**), *Work paper*, Hanken School of Economics ,PP:1-20, citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.177.6569
- 44-Kaur,Hardeep,and Bains,Anupama,(2013), (**Understanding the concept of entrepreneur competency**), *Journal of business management & social sciences research (JBM&SSR)*, Vol .(2), No.(11), ,PP:31-33.
- 45-Koprowski, Mark,(1999), (**The power of strategic competence and the need for a focus on form**), Thesis for master,The american school in switzerland.
- 46-Kraus, Sascha, and Kauranen, Ilkka,(2009), (**Strategic management and entrepreneurship: friends or foes?**), *Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.(4), Issue.(1),PP:37-50.
- 47- Karia, Manisha,(2011), (**Entrepreneurial Competencies of Successful Entrepreneurs in a Large Emerging Economy**), Rajiv Beri for Macmillan Publishers India Ltd, New Delhi.
- 48- Kazmi, Azhar,(1999) , (**What Young Entrepreneurs Think and Do: A Study of Second-Generation Business Entrepreneurs**),*The journal of entrepreneurship*,Vo.(8),No.(1),PP:67-77
- 49- Ketchen, David J.;JR, Ireland, R. Duane,and Snow, Charles C,(2007), (**Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation**) , *Strategic Entrepreneurship Journal* ,(1),PP: 371–385
- 50-Kimuli, Saadat,(2011), (**Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District**) ,Thesis for Master, Makerere University Business School.
- 51-Kraus, Sascha, and Kauranen, Ilkka,(2009), (**Strategic management and entrepreneurship: friends or foes?**), *Journal of Business Science and Applied Management*, Vol.(4), Issue.(1),PP:37-50.
- 52- Koenig, Thomas W., Parrish, Samuel K.,and Terregino, Carol A.,(2013), (**Core Personal Competencies Important to Entering Students' Success in Medical School: What Are They and How Could They Be Assessed Early in the Admission Process?**), *Academic Medicine*, Vol. (88), No. (5), PP:603-613..
- 53- Li, Xiang,(2009), (**Entrepreneurial Competencies as an Entrepreneurial Distinctive: an Examination Of The Competency Approach in Defining Entrepreneurs**) ,Thesis for Master, Singapore Management University
- 54-Luke, Belinda,(2005), (**Uncovering strategic entrepreneurship:An examination of theory and practice**), Thesis for Master, Auckland University of Technology
- 55- Lassen, Astrid,(2007), (**Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation**) , *Managing Global Transitions* ,(5), (2):PP: 109–131.
- 56- Luke, Belinda,(2009), (**Strategic Entrepreneurship in New Zealand's state-owned Enterprises: Underlying Elements and Financial Implications**) ,Dissertation for Doctoral, Auckland University of Technology.
- 57- Luk,Belinda,and verreyne,martie,(2006), (**exploring strategic entrepreneurship in the public sector**), *Qualitative research in accounting &management* ,Vol.(3) No.(1),PP:4-26.
- 58-Lumpkin, G. T.,and Dess, Gregory G., (1996), (**Clarifying The Entrepreurial Orientation Construct And Linking It To Performance**) , *Academy of Management Review*, Vol. (21), No. (1),PP:135-172

- 59- Man ,Thomas W.Y., and Lau,Theres,(2000) ,**(Entrepreneurial competencies of sme owner\managers in the Hong Kong services sector : A Qualitative analysis)** , *Journal of enterprising culture* , Vol. (8),No.(3),PP: 235 :254.
- 60- Man,Thomas,(2001), **(Entrepreneurial competence and the performance of small and medium enterprises in the Hong Kong services sector)** ,Dissertation for Doctoral,The Homg Kong Polytechnic University.
- 61- Man, Thomas, Lau, Theresa, and Chan, K. F.,(2008), **(Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in china: A Study of the influences of external context on entrepreneurial cometencies)** , *Journal of enterprising culture* , Vol. (16), No. (2),PP:113-132.
- 62-Mitchelmore, Siwan, and Rowley, Jennifer,(2013), **(Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth)** , *Journal of small business and enterprise development* , Vol. (20) No. (1),PP:125-142.
- 63- Man, Thomas W.Y., and Lau, Theresa,(2005), **(The context of entrepreneurship in Hong Kong An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments)** ,*Journal of Small Business and Enterprise Development* ,Vol. (12) ,No.(4), PP:464-481.
- 64-Markowska, Magdalena,(2011), **(Entrepreneurial Competence Development Triggers, Processes & Consequences)** , *JIBS Dissertation Series* , No.(71),PP:2-153.
- 66- Mitchelmore, Siwan,and Rowley, Jennifer,(2010), **(Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda)** , *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* ,Vol. (16) No.(2), PP: 92-111.
- 66- Meuleman, Miguel, Amess, Kevin, Wright, Mike,and Scholes, Louise,(2008), **(Agency Strategic Entrepreneurship and The Performance Of Private Equitt Bavked Buyouts)**, Vierick Leuven Gent Management,pp;1-45.
- 67 -Mathews, John A.,(2009), **(Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources Activities and Routines in a Disequilibrium World)** ,*Work paper* , Macquarie Graduate School of Management Macquarie University,PP:1-37, eprints.luiss.it/243/1/Mathews_OS_2009.pdf
- 68-Mathebula, Percy,(2011), **(Examining the nature and scope of strategic entrepreneurship in stateowned companies: an exploratory study)** ,Thesis for master , University of Pertoria.
- 69-Murimbika, McEdward,(2011), **(Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sector)** ,Thesis for Mastar , University of the Witwatersrand.
- 70-March,james G.,(1991), **(Exploration and Exploitation in Organizational Learning)** , *Organization Science* ,Vol.(2), No .(1),PP:71-87.
- 71- Markus, Leanne H., Cooper-Thomas, Helena D.,and Allpress, Keith N.,(2005), **(Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models)** , *New Zealand Journal of Psychology* ,Vol. (34), No.(2) ,PP:117-126.
- 72- Nandy, ashis,(1973), **(Motives, modernity, and entrepreneurial competence)**, *the Journal of social psychology*,No.(9),PP:172-136.
- 73-Nityananda, Jati,and Mohanty, Ajit,(2012), **(Strategic Entrepreneurship: Key to Success For Competitiveness & Globalization)** , *International Journal of Science and Research*,Vol. (1) Issue.(3),PP:208-214.

- 74-Ostrowsky, JANE,(2005), **(Union-Management Cooperation: Can A Company Move From An Adversarial Relationship To A Cooperative Relationship And Is Interest-Based Bargaining A Necessary Condition To Do So?)** ,Work paper, University of Rhode Island ,PP:1-7, www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Ostrowsky_LMC.pdf
- 75- Penchev, Plamen,(2011), **(Entrepreneurial competencies needed by managers in their work)**, Thesis for master, Jonkoping University
- 76- Phelan, Chris, and Sharpley , Richard,(2012), **(Exploring entrepreneurial skills and competencies in farm tourism, local Economy)**, Local Economy, Vol.(27),No.(2),PP: 103–118.
- 77- Pierre, Martin, Quinn, Tricia, FoX, Durrell,and Gall, Gail B,(2008), **(Summary Data on Youth Development and Health in Relation to Key Strategic Goals)** , Work paper, Massachusetts Department of Public Health, nahic.ucsf.edu/wp-content/uploads/2011/12/Strat_Plan_Guide.pdf
- 78- Phoocharoon, Palin, Cuyvers, Ludo , and Chomvilailuk, Rojanasak,(2001), **(Cooperative Strategy to Strategic Competitiveness through International Joint Ventures between ASEAN and EU Companies)** , Work paper, Centre for ASEAN Studies& Centre for International Management and Development Antwerp,No33,pp:1-23, webhost.ua.ac.be/cas/PDF/CAS33.pdf .
- 79-Pan, Weidong; Hawryszkiewicz, Igor, (2004), (A method of defining learning processes), <http://www.ascilite.org.au/conferences/perth04/procs/pan.html>.
- 80- Pritchard, Alan,(2009), **(Ways of Learning Learning theories and learning styles in the classroom)** , Taylor & Francis e-Library, 2nd ed, New York.
- 81- Redding, Sam,(2014), **(Personal Competency A Framework for Building Students' Capacity to Learn)**, Work paper, Temple University, Philadelphia,PP:1-40, www.centeril.org/publications/Personal_Competency_Framework.pdf .
- 82-Rezaian, Ali,and Naeiji, Mohammad,(2012), **(Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran Steel Industry)**, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol.(2), No.(1),PP:3-16.
- 83- Rensburg, Deryck,(2013), **(Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?)**, *Journal of Management and Strategy*, Vol. (4), No. (1),PP:15-27
- 84-Sampson, Demetrios; Fytros, Demetrios ,(2008), **(Competence Models in Technology-enhanced Competence-based Learning)** , www.tencompetence.org.
- 85- Sutcliffe, Simon, and Hill, Jessica,(2012), **(Sustaining Action Toward A Shared Vision)** , Canadian Partnership,Toronto.
- 86- Strandberg, Nina,(2002), **(Conceptualising Empowerment as a Transformative Strategy for Poverty Eradication and the Implications for Measuring Progress)**, Work paper, New Delhi, India,PP:1-11, <https://books.google.iq/books?isbn=0821363107>
- 87-Savoia, Alberto,and Copeland, Patrick,(2011), **(Entrepreneurial Innovation at Google)**, *IEEE Computer Society*, Vol.(44), No. (4), PP. 56-61
- 88- Smith, Kim,(2009), **(Innovation In Public Education: Problems And Opportunities)** , Work paper, New Schools Venture Fund,PP:1-12, www.newschools.org/files/innovation-in-education.pdf

- 89- Saveri, Andrea, Rheingold, Howard, Soojung-Kim Pang, Alex, & Vian, Kathi, (2004), **(Toward a New Literacy of Cooperation in Business, Institute for the Future)**, Menlo Park, California.
- 90-Shane, Scott, and Venkraman, S., (2000), **(The Promise of Entrepreneurship as Failed of Research)**, *Academy of Management review*, Vol.(25), No.(1), PP:217-226.
- 91-Sanchez, Jose C., (2011), **(Entrepreneurship: Introduction)**, *Psicothema*, Vol. (23), No. (3), PP:424-426.
- 92-Shirokova, Galina, Vega, Gina, and Sokolova, Liubov, (2013), **(Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship)**, *critical perspectives on international business*, Vol. (9), No.(1/2), PP:173-203.
- 93-T.J. McCoy, and Associates, (2006), **(Empowerment five steps that develop a high-Involvement high-performance workforce)**, *Oak Street*, No.(1), PP:1-13
- 94-Tiwari, Rajnish, (2008), **(The Innovation Process)**, <http://www.global-innovation.net/innovation/index.html>.
- 95- Todeva, Emanuela, and Knoke, David, (2005), **(Strategic alliances & models of collaboration1)**, *Management decision*, Vol. (43), No.(1), PP:1-5.
- 96- Turck, Bart De, (2013), **(Guidelines Strategic Cooperation in the furniture Sector)**, 1st ed, UEA, Brussels.
- 97-Urwyler, Matthäus, (2006), **(Opportunity Identification and exploitation: a case study of three swiss-based software companies, dissertation for doctoral)**, University of St. gallen graduate school of business administration.
- 98- Vinayan, Gowrie, Hong, Yong Hoe, and Khan, Nasreen, (2013), **(Application of Sun Tzu Art of War strategies in different stages of organizational life cycle: A study in Malaysian manufacturing organizations)**, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, (7), (11), PP: 551-563.
- 99-Vartanova, E., (2010), **(The essence characteristics and types of strategic competence, information Technologies)**, *management and Society*, Vol. (3), No.(2), PP: 55-59.
- 100-Wilmans, William, (2008), **(Differentiated competency profiles for lead entrepreneurs in different business contexts)**, Thesis for master, North-west University
- 101- Winch, Christopher, (2013), **(Know-how and Conceptual Ability)**, *Work paper*, New College, Oxford, PP:1-12, www.summerfuel.com/pre_college/oxford
- 102- Wei-Wen Wu, (2009), **(A competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up)**, *Wseas Trnsactions on Business and Economics*, Issue.(6), Vol.(6), PP:279-291
- 103-webb, J.W., Ketchen, D.J., and Ireland, R.D, (2010), **(Strategic Entrepreneurship Within Family-Controlled Firms :Opportunities and Challenges)**, *Journal Of Family Business Strategy*, (1), PP:49-59.
- 104- www.scribd.com/doc/165278871/Solution-for-Small-Business.
- 105- جابر عبد الحميد، كاظم، احمد خيرى، (1978) **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة

ملحق (1)

جامعة القادسية
كلية الادارة و اقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

م / استمارة الاستبانة

الاستاذ المحترم
تعد الاستمارة التي بين يديكم جزء من متطلبات اعداد رسالة الماجستير الموسومة (المقدرات الريادية و دورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية :دراسة تحليلية لأراء اعضاء مجالس الكليات في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط) ، و تعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، و ان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف الدراسة .

شاكرين تعاونكم

ملاحظات :

- يأمل الباحثان من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعا اولاً ، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة و بما يعبر عن موفقكم الدقيق .
- يرجى عدم ترك اي سؤال دون اجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .

طيبة فارس جنة

ا.د. احسان دهش جلاب

المتغير المستقل :

المقدرات الريادية : خصائص ذات مستوى عالي تمثل قابلية الفرد الريادي على داء عمله بنجاح ومن هذه المقدرات الصفات الشخصية و المهارات و المعرفة التي تتأثر بخبرة الفرد الريادي ودرجة التدريب و التعلم و الخلفية العائلية و المتغيرات الديمغرافية.

مقدرة الفرصة : القابلية المرتبطة بالتعرف على فرص السوق عبر طرائق مختلفة ،مثل تحديد السلع و الخدمات التي يريدها الزبون ، و ادراك احتياجات الزبون التي لم يتم تلبيتها ، و البحث عن المنتجات و الخدمات التي توفر المنفعة الحقيقية للزبائن و اغتنام الفرص ذات الجودة العالية							ت
لا	او	افق	بشدة				
1	...					7	
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على							
1							تحديد الخدمات التي يحتاجها الزبائن
2							ادراك حاجات الزبائن غير مشبعة
3							البحث بقوة عن الخدمات التي توفر قيمة حقيقة للزبائن
4							اغتنام فرص العمل المتاحة
المقدرة العلانية : العلاقات التفاعلية القائمة بين فرد و اخر او بين فرد و مجموعة باستعمال الروابط							
ت							الفقرات
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على							
5							بناء علاقات وثيقة طويلة الاجل مع الآخرين(داخل وخارج الكلية)
6							التفاوض مع الآخرين
7							التفاعل مع الآخرين
8							تأمين شبكة علاقات شخصية للتواصل مع الآخرين في العمل
9							فهم ما يعنيه الآخرين بأفعالهم و اقوالهم
10							التواصل مع الآخرين بشكل فاعل
المقدرات المفاهيمية : الابداع ، و النظر الى الموضوع المراد التصرف ازاءه من زوايا مختلفة ، و التفكير البديهي ، و تقييم المخاطر							
ت							الفقرات
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على							
11							دراسة الافكار و القضايا و الملاحظات للسياقات البديلة
12							ان اكامل الافكار و القضايا و الملاحظات الى مجالات ذات قيمة اكبر
13							تحمل المخاطرة المرتبطة بالعمل بشكل مدروس
14							متابعة التقدم نحو الاهداف في حالة الافعال التي تتسم بالمخاطرة

15	النظر الى المشاكل القديمة بمنظور جديد
16	اكتشاف افكار جديدة
17	التعامل مع المشاكل الجديدة كفرص
مقدرة التنظيم : قابلية الفرد الريادي على القيادة ، والتحكم ، والمراقبة ، وتطوير الموارد الداخلية و الخارجية للمنظمة و المتمثلة بالموارد المالية ، و البشرية ، و التكنولوجيا بما يتناسب مع قابليات المنظمة و ذلك عن طريق توظيف مقدرات الفرد الريادي في المكان المناسب في المنظمة	
ت	الفقرات
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على	
18	التخطيط لعمليات الاعمال
19	التخطيط لموارد الكلية المختلفة
20	المحافظة على سلاسة سير عمل الكلية
21	تنظيم الموارد
22	تنسيق المهام
23	الاشراف على المرووسين
24	قيادة المرووسين
25	تنظيم الافراد
26	تحفيز الافراد
27	التفويض الفعال
المقدرة الاستراتيجية: القابلية على تطبيق مهارات التخطيط في المجالات الوظيفية المختلفة ضمن التوجه الاستراتيجي و جوهر هذه المقدرة هو الدعوة الى استعمال المهارات و القابليات من منظور واسع و طويل الاجل	
ت	الفقرات
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على	
28	تحديد القضايا ، و المشكلات و الفرص على الامد الطويل
29	ادراك الاتجاهات المتوقعة في قطاع التعليم وتأثيرها على الكلية
30	جعل اولويات العمل تتناغم مع اهداف العمل
31	اعادة تصميم الاقسام و /او الكلية لتحقيق الملائمة الافضل بين الاهداف الاستراتيجية و التغيرات
32	تحقيق الانسجام بين الافعال الحالية للكلية و اهدافها الاستراتيجية
33	تقييم وربط المهام اليومية و المهام القصيرة ضمن سياق الاتجاهات على الامد الطويل
34	متابعة التقدم نحو الاهداف الاستراتيجية
35	تقييم النتائج مقابل الاهداف الاستراتيجية
36	تحديد الافعال الاستراتيجية في ضوء الموازنة بين الكلف و المنافع المتوقعة
مقدرة الالتزام : رغبة قوية لدى الفرد على التنافس ، و النظر الى المشروع بطريقة فاعلة ، و القدرة على احداث تأثير و زيادة مستوى التفاني	
ت	الفقرات
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على	
37	جعل المشروع الجديد يعمل في اي وقت
38	الحيلولة دون فشل المشروع الجديد
39	امتلاك دافعية عمل عالية
40	الالتزام باهداف العمل طويلة الاجل
مقدرة التعلم : عملية تلقي المعرفة و القيم و المهارات من خلال الدراسة او الخبرات او التعلم مما يؤدي تغير دائم في السلوك	
ت	الفقرات
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على	
41	التعلم بطرائق مختلفة
42	التعلم الاستباقي
43	ان اتعلم اكثر ما يمكن في مجال عملي
44	البقاء على اطلاع مستمر في مجال عملي
45	تطبيق المهارات و المعرفة المتعلمة في الممارسات الفعلية

مقدرة القوة الشخصية : قدرة الفرد على السيطرة على مجريات حياته.						
ت	الفقرات					
كعضو في مجلس هذه الكلية انا قادر على						
46	المحافظة على مستوى عالي من الطاقة الحيوية					
47	تحفيز الذات للعمل بمستوى عالي من الاداء					
48	الاستجابة للنقد البناء					
49	المحافظة على الاتجاه (الموقف) الايجابي					
50	تحديد المهام ذات الاولوية لإدارة الوقت					
51	تحديد نقاط القوة والضعف لدي و مطابقتهما مع الفرص و التهديدات					
52	ادارة تطوير المسار الوظيفي الخاص بي					
53	تحديد اخطائي و العمل على تفاديها					

المتغير التابع:

الرياد الاستراتيجية : الشد (التوتر) بين الانشطة الاستراتيجية المنفصلة (الاستثمار و الاستكشاف)

استراتيجية الاستكشاف : خلق معرفة جديدة من خلال الاجراءات التجريبية و الاستكشافية التي تكون ملازمة للسلوك الريادي						
ت	الفقرات	اوافق بشدة			...	لا اوافق بشدة
		5			...	1
1	تبحث كليتنا عن الأفكار التكنولوجية الجديدة عبر التفكير المنفتح.					
2	تؤسس كليتنا نجاحها على قدرتها على استكشاف التكنولوجيا الجديدة.					
3	تقدم كليتنا الخدمات المبدعة					
4	تبحث كليتنا عن الطرائق المبتكرة لتلبية احتياجات أصحاب المصالح.					
5	تجازف كليتنا بدخول أسواق جديدة					
6	تستهدف كليتنا بشكل فاعل المجاميع الجديدة من الزبائن					
استراتيجية الاستثمار : خلق المعرفة لتحسين و استثمار و تنفيذ الموارد و القابليات الحالية						
7	كليتنا ملتزمة بتحسين الجودة وخفض الكلفة					
8	تحسن كليتنا باستمرار اعتمادية خدماتها					
9	تزيد كليتنا من مستوى أتمتة عملياتها					
10	تستطلع كليتنا مستوى رضا زبائننا بشكل مستمر					
11	تكثيف الكلية عروضها لتحقيق رضا الزبائن					
12	تؤثر كليتنا بشكل كبير في زبائننا الحاليين لاسيما قليلي القيمة					