

## دور ابعاد التعلم الريادي في تحقيق الاداء الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة دهوك

أ.م.د. حكمت رشيد سلطان، كلية الادارة والاقتصاد جامعة دهوك، كردستان العراق  
م.م. رنكين مردان مصطفى ابراهيم، كلية الادارة والاقتصاد جامعة دهوك، كردستان العراق

### مخلص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم الريادي بوصفه متغيراً مستقلاً من خلال ابعاده المتمثلة في (الكفاءة الريادية، الكفاءة الذاتية، النية الريادية، والسلوك الجريء) في تحقيق الاداء الريادي بوصفه متغيراً تابعاً من خلال مؤشرات المتمثلة في (المنظمات المبتكرة، البقاء، المنظمات ذات النمو العالي، والتوظيف الناق). وفي ضوء الهدف تلخصت مشكلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات كان أهمها: مدى تبني ابعاد التعلم الريادي في كليات جامعة دهوك، ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد التعلم الريادي ومؤشرات الاداء الريادي في كليات مجتمع الدراسة، ما هي حدود اسهام التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الاداء الريادي. وتكمن اهمية الدراسة في تشخيص نقاط القوة والضعف في الاداء العلمي للكادر التدريسي، ومدى فاعلية ابعاد التعلم الريادي في كليات جامعة دهوك، وتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الجامعة وكلياتها ووضعها موضع التنفيذ للاستفادة منها؛ بهدف الارتقاء بأداء الجامعة من خلال الاستفادة من تطبيقات ابعاد التعلم الريادي والنهوض بالمستوى العلمي. وكالية لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع فرضيتان رئيسيتان مفادها: وجود علاقة تأثير معنوية للتعلم الريادي في الاداء الريادي على مستوى كليات الجامعة المبحوثة. وتنبأ كليات الجامعة المبحوثة لأدائها الريادي وفقاً لمستوى التركيز على التعلم الريادي.

اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، اذ جمعت بياناتها بواسطة استبانة اشتملت على (67) سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (85) شخصاً يمثلون القيادات الادارية في كليات جامعة دهوك المبحوثة خلال الحدود الزمانية الممتدة من (2017-9-1) ولغاية (2018-1-31)، واسترد منها (77) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (90.59%). عولجت احصائياً بواسطة استخدام الاصدار الخامس عشر من برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: V. 15). اعتمدت الدراسة على وسائل الاحصاء التحليلي ( التكرارات ، النسبة المئوية ، الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري) وكذلك جرى اختبار independent- samples t test.

وقد بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد التعلم الريادي والاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة. ووجود علاقات تأثير معنوية لابعاد التعلم الريادي في تحقيق الاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة.

وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات اعتمدت على نتائج الدراسة منها: ضرورة توسيع اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد التعلم الريادي، والحفاظ عليها، وتجديدها، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في تحقيق الاداء الريادي. وفي ظل عالم تضطرب فيه معدلات التغيير على نحو مثير يكون الاداء الريادي مطلوباً للمنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص من اجل البقاء والاستمرار. وحاجة الجامعة المبحوثة للتعرف على مضمين ابعاد التعلم الريادي فضلاً عن أهم مؤشرات الاداء الريادي.

**الكلمات الافتتاحية:** مفهوم التعلم الريادي، ابعاد التعلم الريادي، مفهوم الاداء الريادي، مؤشرات الاداء الريادي.

### 1. مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة، وتحديات كبيرة في عالم الأعمال، كان من أهم مسبباتها بروز ظاهرة العولمة، وتلاحق الابتكارات والإبداعات، مما جعل ظاهرة الاضطراب، وعدم الاستقرار هي السمة الأساسية لبيئة الأعمال والمنظمات العاملة فيها، مما دفع المنظمات إلى تطوير أنظمة وبرامج التعلم الريادي لديها، لتعنيها على الاستجابة، أو التكيف مع هذه المتغيرات في البيئة، ولعل من أهم النواحي التي أصبح

القادة الإداريين يفكرون بالتركيز على تطويرها، هي: عملية التعلم الريادي التي تتأثر بها المنظمة وأدائها.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في عدم وضوح مستوى تفعيل ابعاد التعلم الريادي في الأنشطة المختلفة في جامعات اقليم كردستان عامة وجامعة دهوك تحديداً، فضلاً عن عدم اعتماد مؤشرات دقيقة وواضحة لتحديد الاداء الريادي.

وبناءً على ما تقدم يمكن التعرف على مضامين هذه المشكلة من خلال طرح

التساؤلات الآتية:

الشكل 1. الامتداد الفرضي للدراسة

2. الجانب النظري

1.2 التعلم الريادي

يُعد موضوع التعلم الريادي من المواضيع الحديثة الذي حظي باهتمام منظمات العالم المتقدم، واهتمام الباحثين، والمفكرين في مجال العلوم الإدارية؛ وذلك لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في مجال زيادة الخبرات والمعارف الريادية لدى الأفراد العاملين من خلال إرساء هذا المفهوم، واعتماده كمدخل تطبيقي في المنظمات، والذي يمثل القاعدة الأساسية في التحول نحو المنظمات الريادية. ويتضمن الفقرات الآتية:

1.1.2 مفهوم التعلم الريادي

تطورت بحوث وأدبيات التعلم الريادي حديثاً وبشكل نسبي؛ لتقاطع دراسات الريادة وإدارة الأعمال والإبداع. ولم يكن الأمر حتى التسعينات أن تركز على ظاهرة التعلم الريادي، وتوظيف التعلم الريادي كمفهوم. ويُعد كتاب Deakins and Freel's (1998) بعنوان التعلم الريادي وعملية النمو (Entrepreneurial Learning and the Growth Process) أول محاولة لتناول التعلم الريادي في بيئة المنظمات الصغيرة، وفي نفس العام نشرت المجلة الدولية للسلوك والبحث الريادي عدداً خاصاً حول التعلم الريادي، وتلاه عدد خاص من نفس المجلة حول التعلم الريادي عام 1999 (Erdelyi,2010:3).

وشهدت التسعينات تطوراً كبيراً في مجال البحث في طبيعة عملية التعلم الريادي، ولكن المجال لا يزال يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة وكانت البحوث تدور حول كيفية حصول الأشخاص على المعرفة، وتفعيل السلوكيات في التعرف على الفرصة والتصرف وفقها وفي تنظيم وإدارة المنظمات (3: Abrar,et al,2011).

والتعلم الريادي له مفهوم نظري ظهر في مجال دراسات الريادة والتعلم المنظمي، وبحوث المعرفة. بينما المفهوم المركب للتعلم الريادي حديث العهد نسبياً، وهو يعود في أول ظهوره إلى بحث (Freel & Deakins,1998) وأن استخدام أمثلة لفهم التعلم والمعرفة للوصول إلى مفهوم الريادة والإبداع يعود إلى وقت أقدم، حيث ظهر لأول مرة في كتاب (Schumpeter) الشهير سنة (1934)، بعنوان: نظرية التطور الاقتصادي The Theory of Economic Development والتي أظهرت العلاقة بين الريادة والتعلم على نحو ضمني (Erdelyi,2010:2).

● ما مدى تبني أبعاد التعلم الريادي في الجامعة البحوثية؟

● ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات

الأداء الريادي في الجامعة البحوثية؟

● ما هي حدود اسهام التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي في الجامعة البحوثية؟

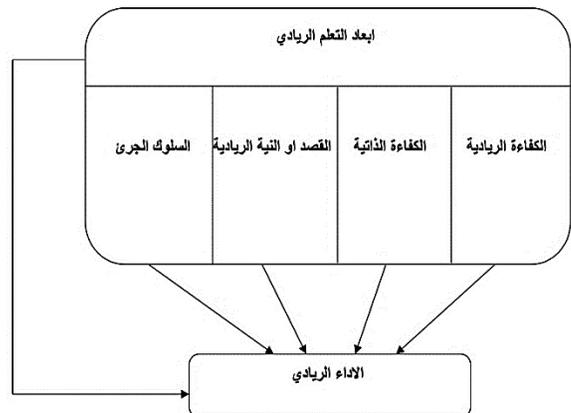
وتتجلى أهمية موضوع الدراسة ميدانياً بتشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء العلمي للكادر التدريسي، ومدى فاعلية أبعاد التعلم الريادي في الجامعة البحوثية، وتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الجامعة وكلياتها ووضعها موضع التنفيذ للاستفادة منها؛ بهدف الارتقاء بأداء الجامعة من خلال الاستفادة من تطبيقات أبعاد التعلم الريادي والنهوض بالمستوى العلمي.

وتهدف الدراسة إلى محاولة الوقوف على المعوقات التي تحول دون الوصول لمستويات الأداء الريادي للتدرسيين في الجامعة البحوثية من خلال توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة، والوقوف على العقبات القائمة باعتماد أبعاد التعلم الريادي كأساليب داعمة، فضلاً عن التعرف على تأثير توظيف أبعاد التعلم الريادي في رفع مستوى الأداء.

وتفترض الدراسة فرضيتين رئيسيتين هما:

● وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التعلم والاداء الريادي في الجامعة البحوثية.

● وجود علاقة تأثير معنوية للتعلم الريادي في الأداء الريادي على مستوى الجامعة البحوثية.



ويرى (Kakkonen,2010:85) أن التعلم الريادي يتعلق بالمعرفة، والمهارة، والقدرة، والزوع الريادي الفعلي، أو المحتمل ويمكن أن يرتبط التعلم الريادي بتعلم الرياضيين الحاليين، أو حتى حقيبة الرياضيين (مجموعة الرياضيين) كما إن التعلم الريادي قد يرتبط بأشخاص تكون مهمتهم تحقيق انجازات رياضية وبالنتيجة يهتم التعلم الريادي بتطوير القدرات الرياضية في الحياة والعمل.

ويشير (Heder,et al,2011:26) بأنه ليس هناك تعريف محدد، وشامل لمفهوم الريادي والريادة، ويطلق الحديث ذاته على التعلم الريادي؛ وذلك لأن مصطلح تطور التعلم الريادي في المجتمعات والثقافات المختلفة مرّ بتغيرات عديدة، منها: التعلم الريادي، والتعلم المميز، وتعلم المنظمات، ومصطلحات أخرى عديدة انعكست في تعريف متنوع

للتعلم الريادي. ويعرف (Nordic Innovation Center,2005:5) التعلم الريادي على إنه العملية التي يحصل فيها الرياضيون على المعرفة المطلوبة في تحديد وضع واستغلال فرص عمل جديدة. وينظر (Abrar, et al, 2011:3) إلى التعلم الريادي على أنه عملية وعي، وتفكير، وارتباط، وتطبيق تشمل تحويل الخبرة والمعرفة إلى نتائج تعلم وظيفية، ويُحوّل الريادي خبرته الرياضية إلى معرفة رياضية بشكل فاعل؛ لذا فإن التعلم الريادي يضم العملية والنتيجة. ويرى الباحثين بان التعلم الريادي هو عملية كسب المعرفة في المجالات المختلفة وتفعيل وتسخير هذه المعرفة في ادارة وتنظيم الاعمال والتي تؤدي الى اقتناص الفرص قبل الاخرين وزيادة القيمة وتقليل المخاطر وبالتالي تحقيق الاداء الريادي.

أما بصد أهمية التعلم الريادي فيشير (Moustaghfir & Sirca,2010: 4-5) إلى الآتي:

- أ. تحسين فاعلية الرياضيين الشخصية، وممارساتهم الرياضية.
- ب. آلية ممة لتعزيز السلوك الريادي وتشجيع الرياضيين للدخول إلى التوظيف الذاتي، والأعمال الرياضية.
- ج. يؤدي إلى اختيار الطرق الصحيحة للتعلم ودعمها للأهداف التي يجب أن يحققها الفرد.

د. زيادة المعرفة الضرورية لبدء وإدارة المنظمات الجديدة.

هـ. عملية من خلالها يُطور الأفراد معرفتهم الرياضية باستمرار في المنظمة وفي حياتهم المهنية.

### 2.1.2 أبعاد التعلم الريادي

على الرغم من وجود قَدْرٍ من الاختلاف بين الكُتّاب والباحثين في عدد، ومحتوى أبعاد التعلم الريادي إلا أنه في نفس الوقت هناك قدرًا من الاتفاق حول الأبعاد الرئيسية، والمحورية للتعلم الريادي. فيشير بعض الكُتّاب إلى أن أبعاد التعلم الريادي تتمثل بنموذجه، ويرى آخرون أن للتعلم الريادي ثلاثة أبعادٍ هي: (التعلم، وتطوير نموذج الأعمال، وتتابع المقاييس) ويتفق الباحثان مع (Dermol,2010:27) في تحديده لأبعاد التعلم الريادي؛ لأنها تكاد تكون شاملة تحتوي الأبعاد الأخرى فضلا عن إنها تتفق مع متطلبات الدراسة الحالية، وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:

#### 1.2.1.2 الكفاءة الرياضية

يُعرف (Sarwoko,et al,2013: 32) الكفاءة الرياضية على أنها خصائص فردية تشمل الموقف، والسلوك الذي يسمح للريادي بأن يُحقق النجاح في العمل، كما إن الكفاءة الرياضية تشمل بشكل خاص الصفات الرياضية، والدوافع والصورة الذاتية والمواقف، والسلوك، والمهارات، والمعرفة. وإن الكفاءة الرياضية وفق ذلك تشمل المعرفة، والمواقف، والمهارات التي يجب أن يحصل عليها الريادي من خلال التدريب الإداري والتطوير لكي يساعده للوصول إلى الأداء الريادي وتعظيم الأرباح مع إدارة المنظمة (Inyang & Enuoh,2009:65).

ويرى (سباح ومراد، 2010: 12) أن الكفاءة الرياضية هي توليف الموارد، تنظيم وتوجيه العمالة، الإبداع، والمعارف السلوكية الناتجة عن التعامل مع وضعيات معينة (العمل ضمن الفريق والأعمال القيادية والمبادرات الفردية). حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة الرياضية في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات السوق للوصول إلى أداء متميز يُمكن الفرد أو المنظمة للوصول إلى مصاف الريادية.

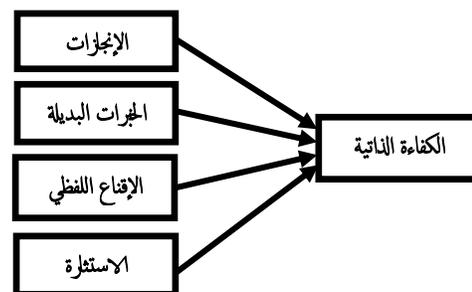
وبالنسبة لخصائص الكفاءة الرياضية يشير (سباح ومراد، 2010: 12) إلى أنه من أجل أن تجعل الكفاءة الرياضية للمنظمات عالية وناجحة يجب أن تتمتع بصفات معينة نذكر منها:

- أ. الاستعداد والميل نحو المخاطرة.
- ب. الرغبة في النجاح.
- ج. الثقة بالنفس.
- د. الاندفاع للعمل.
- هـ. الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة.
- و. الالتزام.

## 2.2.1.2 الكفاءة الذاتية

يُعد مفهوم الكفاءة الذاتية من المفاهيم المهمة في تفسير السلوك الإنساني خاصة من وجهة نظر أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي. وقد تناول الباحثون في البيئة العربية مصطلح Self- efficacy، وترجم إلى مصطلحي كفاءة الذات، أو فعالية الذات، وقد ظهر مفهوم الكفاءة الذاتية على يد العالم ألبرت باندورا (Albert Bandura, 1977) عندما قدم نظرية متكاملة لهذا المفهوم حدد فيها أبعاد، ومصادر الكفاءة الذاتية، ويشير هذا المفهوم إلى اعتقاد الفرد، أو إدراكه لمستوى أو كفاءة أو فعالية إمكاناته، أو قدراته الذاتية، وما تنطوي عليه من مقومات عقلية معرفية وافتعالية دافعية وحسية عصبية لمعالجة المواقف، أو المهام، أو المشكلات، أو الأهداف الأكاديمية والتأثير في الأحداث لتحقيق إنجاز ما في ظل المحددات البيئية القائمة (آل مراد، 2008: 250). ويُعد (حسين، 1987: 41) الكفاءة الذاتية من الأبعاد المهمة في الشخصية الإنسانية؛ لما لها من أثر كبير في سلوك الفرد وتصرفاته؛ حيث تلعب الكفاءة الذاتية المدركة دوراً رئيسياً في توجيه السلوك وتحديد، فالتألمع عندما تكون لديه فكرة عن نفسه بأنه ذكي، ومواظب، ومجتهد يميل إلى التصرف بناءً على هذه الفكرة والعملية تبادلية، حيث إن السلوك الذي يمارسه الفرد يؤثر في الطريقة والكيفية التي يدرك فيها ذاته. ويرى (Bandura, 1994: 2) أن الكفاءة الذاتية هي قدرة الفرد على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين، والتحكم في الأحداث التي تؤثر في حياته. ويُعرف (الزيات، 1999: 381) الكفاءة الذاتية على أنها: ما يظنه الفرد بامتلاكه إمكانات تمكنه من أن يمارس ضبطاً قياسياً، ومعيارياً لقدراته، وأفكاره، ومشاعره، وأفعاله وهذا الضبط القياسي أو المعياري للسلوكيات لهذه المحددات، يمثل الإطار المعياري للسلوكيات التي تصدر عنه في علاقتها بالمحددات البيئية المادية والاجتماعية. أما بخصوص مصادر الكفاءة الذاتية فيحدد (Lunenburg, 2011: 2-4) و(Banduras, 1977: 1) أربعة مصادر أساسية للكفاءة الذاتية وكما موضح في

الشكل(2).



Source: Lunenburg, Fred C, (2011), Self – Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and performance – International journal of Management Business and Administration, Sam Houston state university, Vol. 14 ,No. 1. P (2)

## الشكل 2. مصادر الكفاءة الذاتية

### 3.2.1.2 التصد أو النية الريادية:

يشير الباحثون إلى القصد، أو النية بعدة أشكال حيث تم الإشارة إليها بوصفها حالة ذهنية توجه اهتمام الشخص تجاه غاية، أو هدف معين، أو مسارٍ لتحقيق شيء ما. وتعتبر النية عن تمثيل إدراكي للغاية، أو الهدف الذي يسعى إليه المرء ووضع خطة العمل ومتابعتها للوصول إلى ذلك الهدف (Fini, et al, 2009: 4). ويرى (Ashokan & Suresh, 2012: 2) أن الريادة هي عملية ظهور منظمي، والنوايا الريادية محممة في هذه العملية وتشكل سلسلة الأفعال الأولية في التأسيس المنظمي، ولكن النوايا تجاه السلوك قد تكون مؤشرات قوية لذلك السلوك، وان النية الريادية هي متنبأ رئيسي للسلوك الريادي المستقبلي؛ لذا فإن البحث في العوامل التي تحدد النية الريادية مسألة محممة في البحوث الريادية.

ويشير (Fini, et al, 2009: 4) إلى النية الريادية على أنها: تمثيل إدراكي للأفعال التي يقوم بها الفرد، أما لإقامة مشروع مستقل، أو صنع قيمة جديدة ضمن المنظمات القائمة. ويرى (Wang, et al, 2011: 35) أن فهم متطلبات النية الريادية يُساعد (المديرين، او صُناع القرار، أو المؤسسين) حول كيفية تشكيل النوايا، وكيف تؤثر معتقدات، وإدراكات، ودوافع المؤسسين أو (المديرين) في النية للبدء بالعمل التجاري الريادي؛ لذا فإن معرفة محددات النية الريادية يمكن أن تساعد التدريب الريادي على إيجاد الطريقة الجديدة لتشكيل النية وتعزيز السلوك الريادي وإنشاء منظمة جديدة.

### 4.2.1.2 السلوك الجريء

يُوصف هذا السلوك بأنه سلوك يتصف بالبحث المستمر عن فرص سوقية جديدة من خلال المسح المستمر للطلب، والتوسع في النشاطات التسويقية، والتوسع في المنتجات وفقاً لمتطلبات السوق والتركيز على الابتكار والتغيير، والاعتماد على تكنولوجيا مرنة، وغير ثابتة لمواجهة التغير في اتجاهات الطلب والرغبة في الحصول على زبائن غير مستقرين، واعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات، والتخطيط والرقابة، وتبني المخاطرة العالية للحصول على أقصى الأرباح، وتجنب الدخول في التزامات طويلة الأجل مع الزبائن، فضلاً عن المراقبة الدائمة والتحليل المستمر للعوامل البيئية، وتطوير الاستجابات للأحداث الطارئة فيها، فالتوجه الخارجي والتغيير وعدم الثبات وتحمل

النشاط يمكن أن نرى بأن نمو الأعمال هو نتيجة استغلال الفرصة الناجمة. وتركيبه نمو الأعمال تعني نمو في الربحية، والإنتاجية، والفاعلية، وصافي القيمة فضلاً عن عدد الموظفين الذين يوظفهم الريادي، والزيادة في مستوى هذه المتغيرات عبر الزمن ونقطة البداية في قياس أول معاملة في السوق مع الزبون تعتبر زيادة في الأداء الريادي له، واقترح أن الأداء الريادي هو الدالة الخطية للدافعية الريادية (Entrepreneurial Motivation) × المهارات الريادية (Entrepreneurial skills) × مهارات الأعمال (Business skills).

الأداء الريادي  $\int$  الدافعية الريادية X المهارات الريادية X مهارات الأعمال الرغبة في تبني الريادية القدرات والإمكانات البشرية الريادية مهارات الإنتاج والتسويق ويرى (Delmar, 1996:9) أن الأداء الريادي هو أداء مقيد بالمهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل تنظيم المشروع، ودور المجلس العليا في المنظمة، وصنع القرار، والقدرة على صياغة الأهداف والاستراتيجيات. ويحدد الأداء الريادي من خلال البيئة وطاقة الفرد وإرادته (القدرة والدافعية) والتعامل مع البيئة (تصميم المنظمة وسياقها). ويفترض بأن الريادي يتصرف تجاه البيئة وفق أهدافه. وفي هذا السياق أشار بعض الباحثين إلى تعريفات محددة للأداء الريادي حيث عرف (Berninger, 2004:3) على أن الأداء الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم، خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة. ويشير (حسين، 2007: 165) إلى الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية. ويعرف (المعاضدي، 2010: 12) الأداء الريادي بأنه النتائج التي تحققها المنظمة، أو التي تسعى إلى تحقيقها بعد الاستخدام الكفء للموارد المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة الموجهة نحو السوق، أو الزبون بما يضمن لها تحقيق الإبداع والتفرد عن غيرها، ومن ثمَّ يقود إلى تحقيق المزايا التنافسية لتصبح المنظمة رائدة في خدماتها المقدمة للزبائن، ومن ثمَّ تصبح قائدة للقطاع الذي تعمل فيه. أما (Callaghan & Venter, 2011: 32) فيعرف الأداء الريادي على أنه تركيبة تتمثل بالعائدات، والرضا في إطار التميز والتفرد والمخاطرة. ويرى الباحثين بأن الاداء الريادي هو ذلك الاداء الذي يزود المنظمة بطاقة عالية أكبر من منافسيها التي تعمل في نفس قطاع العمل،

المخاطرة سمات أساسية لهذا السلوك، ويعد السلوك الجريء على أنه السلوك الداعم للتغير الاجتماعي، ومسهل للإبداع في المنظمة، وهناك مسألة خاصة حديثة حول السلوك الجريء يشدد على أهمية إعادة التركيز والاهتمام تجاه الأفعال البشرية، أو (الدور البشري) وبناء المنظمات (النجفي، 1996: 39).

ويرى (الطائي، 2008: 162-163) أن خصائص السلوك الجريء تتمثل بالاتي:

- أ- الشعور بالانتماء للمنظمة.
- ب- قدرة غير اعتيادية وعالية للأداء.
- ت- الافتتاح على الأفكار والمعلومات والأشخاص الجيدين.
- ث- حب الغموض وعدم التأكد والرغبة في مواجهة الصعوبات.
- ج- الرغبة في التعامل مع الخطر ومواجهة التحديات.
- ح- امتلاك الطاقة النفسية والمادية لعمل أشياء وتطبيق أفكار ورؤى جديدة .
- خ- الإلمام بالعلوم المختلفة خاصة التي لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة .
- د- القابلية للتعلم من الفشل وجعله مباحاً كونه الطريق الأمثل للنجاح مستقبلاً .

## 2.2 الأداء الريادي

### 1.2.2 ماهية الأداء الريادي

تناهى الاهتمام بمفهوم الأداء عامة والأداء الريادي بشكل خاص كونه من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات؛ وذلك لارتباطه بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. ويشير (Callaghan & Venter, 2011:32) إلى أن البحث عن موضوع الأداء الريادي في الأدبيات الإدارية الحديثة أسفر عن تناول هذا المصطلح من قبل الباحثين بمصطلحات مرادفة مثل الأداء المتفوق، والأداء العالي. وتطور مفهوم الأداء الريادي من قبل (Lumpkin & Dess, 1996) الذي يشير إلى أنه يحتوي على أبعاد أكثر من مجرد أبعاد مالية. وقد طوّر الباحثون أبعاد التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation) التي تسهم في تحقيق الأداء الريادي واستخدام الأداء الريادي للدلالة على تقارب التميز في الأداء مع الاستباقية. ويرى (Vuuren & Nieman, 1994) أن الأداء الريادي طوّر كتركيبة يستند على ركيزتي الريادة الحقيقية (بدء الأعمال، واستغلال الفرصة)، و(نمو فكرة الأعمال).

إن تطور نمو فكرة الأعمال يرتبط باستغلال الفرصة وهي تركيبة تتحدد من خلال تحليل المحتوى لتعريف الريادة وعند النظر إلى الريادة من وجهة نظر مستندة إلى

ويضمن لها التفرد في عملها في عالم الاعمال، وزيادة قدرتها على الابداع والابتكار. واشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل مستمر.

وبخصوص أهمية الأداء الريادي يشير(Kuhhal,2003:2) إلى أنه تتجلى أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعية.

إن الأداء الريادي بشكل عام هو مقياس، أو مؤشر لتقييم فرد، أو مجموعة، أو منظمة يكشف نقاط القوة والضعف التي يريد المرء قياسها. ويساعد على تأكيد الحالة الراهنة في الأعمال سواء أكانت الأعمال في وضع النضوج ام في وضع الانحدار. ويكشف في نقطة ما عن القدرة المالية للأفراد والأعمال، أو المنظمات وتجهز المعلومات التي تتعلق بالفرد والمنظمة من حيث نجاحها وفشلها في فترة معينة من الزمن. وأظهر( Murphy, 1996 et al) من خلال دراسته عن الأداء الريادي بأن هذا الأداء يكشف ما يلي:

الكفاءة، النمو، الريح، الحجم، السيولة، النجاح، الفشل، حصة السوق والاستباقية. ويشير(Alarape,2007) إلى أن الأداء الريادي يكشف عن الكفاءة التشغيلية ونمو الأعمال. وفي تصور آخر يشير(Germias, et al, 2008) بان هذا الأداء يوفر معلومات حول أمور التخطيط، البحث، التنسيق، التقييم، الإشراف، إعداد الكادر، والمساهمة ويمثل الأداء الكلي للفرد أو المنظمة، وهذه المؤشرات ترتبط بأداء الفرد والمنظمة (Ossai & Luky,2011: 3-4). ويمكن أن يشير الأداء الريادي إلى مقياس نجاح الأعمال والمكافآت التي قد تشير إلى إعادة تعويض مالي، أو نفسي للريادي. ويتم تحقيق التقارب عندما يكون نجاح المشروع نفسه يعتبر مكافأة شخصية (Fox,2005: 63-64).

## 2.2.2 مؤشرات الأداء الريادي: ويتضمن الفقرات الآتية

استطاع(Davis,2007: 20) أن يتوقف على مجموعة من المؤشرات التي حضيت بقدر من الاتفاق؛ كونها تعد أكثر المؤشرات أهمية، ومعبرة عن الأداء الريادي، وتحتوي ضمناً النماذج السابقة وبناء على ما سبق سنعمد هذه المؤشرات والتي تتمثل في الآتي:

### 1.2.2.2 المنظمات المبتكرة

إن الابتكار هو القدرة على توليد أفكار خلاقة بالتعلم، والذكاء، وخلق، وتطوير المنتجات لتلبية احتياجات الزبون، وتوسيع الإيرادات وغالبا ما يواجه العمل الإبداعي

عوائق؛ بسبب اختلاف مداخل الأفراد في إيجاد حلول إبداعية لتطوير المنتج (النجار، 2006: 23).

ويعد (الجبوري والعجلوني، 2010: 5) أن الابتكار جزءا مهم من إجراءات الريادة وأساسي في إيجاد الثروة، ويعد المهمة العامة للقائد، ولا يعني الابتكار تطوير منتج، أو تكنولوجيا جديدة فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى ابتكار، أو إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة، أو السلعة، بطريقة أقل تكلفة، أو أكثر ملاءمة لإيجاد قيمة مضافة للزبون. وان قدرة المنظمة على الابتكار تعني تقديم الجديد بمواصفات تنافسية من حيث الجودة، السعر، والاستمرارية بما يتماشى مع تغيرات أذواق المستهلكين للسلعة، أو الخدمة في الزمان والمكان. والمنظمة المبتكرة تعني قيامها بابتكار أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والعمليات بمعنى الابتكار النظمي، فالمدخلات والمخرجات للمنظمة الإبتكارية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسينات (حسين، 2010: 4).

ويرى (مقاوسي وآخرون، 2010: 10)،(السكرانة، 2008: 54) أن العلاقة بين الابتكار والإبداع تنتج أفكارا جديدة قابلة للتنفيذ من خلال قيادة الإبداع وان إستراتيجية الابتكار تتحقق من خلال توفر بعض المرتكزات التي تتمثل في:

أ- نموذج القيادة: إعطاء الأهمية للعاملين وإعطاء تخصصات في العمل وقبول القيادة والثقة بالإدارة.

ب- العاملون الأكفاء: وهي تلك القوى العاملة التي تملك المواهب والقدرات على العمل والأداء العالي.

أ- ج- تكامل التسويق والتكنولوجيا: والذي يساعد على تمييز حاجات وطلبات الزبائن وارتباطهم بخدمات المنظمة.

د- يوجد الابتكار في ثلاثة أشياء وهي: الأفراد، الإجراءات، والمنتج بحيث يمتلك الأفراد مواهب وسهات تكون لهم ابتكارا، أما الإجراءات فهي تتعلق

بالاتصالات والتعلم والتفكير، بينما المنتج خاص بالجودة والبيئة المحيطة. حيث أصبح من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها، وتسمى هذه التنمية ثقافة الابتكار والإبداع. والشكل (3): يوضح إستراتيجية الابتكار

### 2.2.2.2 البقاء

إن عملية إيجاد قدرة تنافسية لضمان بقاء المنظمة ونموها في المدى الطويل، يتحقق بمدى قدرة المنظمة في تطوير استراتيجياتها بالاستناد على نتائج تحليل سلسلة

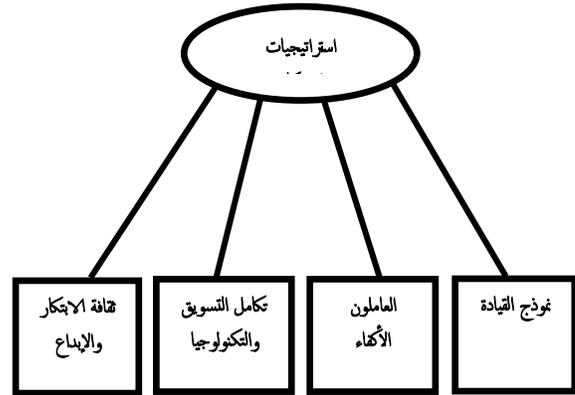
ويشير(العامري،2010: 44-45) أن بقاء المنظمات مؤشر على النجاح الاستراتيجي حيث يمكن للمنظمة ممثلة بإدارتها العليا وأصحاب المصالح من استخدام مقاييس النجاح الاستراتيجي وهي التكييف والنمو، وأن البقاء مجرد البقاء من الصعب عدّه مؤشراً في ظل عدم اقتران هذا البقاء بالنجاح الاستراتيجي، ومعنى آخر إذا ما ركبت المنظمات إلى البقاء كمؤشر للأداء الريادي من دون تحقيق النجاح الاستراتيجي فان كيانها يكون عرضة لأي عارض يلم بها.

### 3.2.2.2 المنظمات ذات النمو العالي

يُعدّ النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستخدمة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار. ومعنى آخر: أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة (حسين، 2007: 166). وعندما تبدأ المنظمة بالنمو فأنها ستنقل التركيز من الحصول على الموارد إلى التماسك الهيكلي. حيث ستركز المنظمة على وظائف الموارد البشرية وتحاول خلق التماسك والسلوك الأخلاقي الرفيع، وسينتقل التركيز على إدارة المعرفة إلى المشاركة بالمعرفة والتشارك بالمعرفة من الممكن أن يساعد الزبائن الجدد على فهم البيئة والهيكل الإجمالي للمنظمة. كذلك فأنها تعطي الزبون والمهجر مجالات مشتركة وذلك لغرض التشارك بالذكاء والمواد والتشجيع (شاكرا، 2006: 115).

ويشير(داودة، 2011: 80) إلى أن المنظمة ذات النمو السريع والعالي هي منظمة ريادية، فهي منظمة عضوية تعتمد الأسلوب الشبكي في التنظيم أكثر من الأسلوب البيروقراطي؛ إذ يرى بأن المنظمات المستقبلية ستكون ريادية وأن أسلوب قيادتها، واستراتيجياتها، وهيكلها ستعكس التفكير الريادي المتعلق بالتوجه نحو حل المشاكل والتوجه نحو التنفيذ. ويؤكد(أبو فارة، 2010: 10) بأن النمو في المنظمات الريادية يمثل أحد التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمة، فالمنظمات الريادية في بداياتها تجد سهولة في اقتناص، وتسخير نقاط القوة الريادية واستخدامها استخداماً جيداً في بناء وتطوير العلاقات والاتصالات مع الزبائن وخدمة هؤلاء الزبائن، ومع مرور الزمن، وتناهي هذه المنظمات فإن الرياديين يجدون أنفسهم منهكين ومشغولين في الأعمال والأنشطة الإدارية اليومية التي قد تقف عائقاً أمام تحقيق المزيد من الإبداعات الريادية، وهذا الأمر يحتم على المنظمة أن تتأكد باستمرار من أن الثقافة السائدة في المنظمة لا تزال

القيمة(الباشقالي، 2010: 65). ولضمان بقاء ونمو المنظمة عليها الاعتماد على الاستراتيجيات الريادية الاستباقية أكثر من الاعتماد على الاستجابة؛ وذلك بسبب



المصدر: السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 54.

### الشكل 3. استراتيجيات الابتكار

التعقيد والتغير السريع في المنظمة، وأيضاً يفترض على المنظمة التركيز على الفرص أكثر من تركيزها على إدارة الموارد(داودة، 2011: 80). ويُعدّ البقاء جوهر النجاح والمركز الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم لإجراء المزيد من عمليات التكييف مع البيئة المحيطة بالمنظمة وان الوثوب من والى البقاء ينبغي أن يحقق للمنظمة غاياتها وأهدافها، وإلا فَبَعْد مدة تكون المنظمة قد ابتعدت عن نشاطها الأساسي بشكل كبير. وان استهداف البقاء والاستمرار يعد من بين أهم دوافع النمو والتطور للمنظمة التي يمكن أن تتقبل خفض أرباحها، أو زيادة كلف أنشطتها إنما لا تقبل فقدان البقاء، عليه فإن جميع المتغيرات الدافعة للنمو والتطور تفقد أهميتها إن لم تقترن بضرورة بقاء واستمرار المنظمة(المحمداني، 2006: 77).

ويرى(حسين، 2007: 166) أن البقاء هو هدف تسعى له جميع المنظمات، وربما تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بمصالح كل الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين، وموردين، وزبائن، وعاملين فيها، وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة معمقة لعلاقة المنظمة معهم. وعندما تنتقل المنظمات إلى مرحلة البقاء، فأنها تتطلع إلى التنامي وتطوير بعض الهياكل الرسمية وترسيخ كفاءاتها المتميزة، ويتم صياغة الأهداف بشكل روتيني في هذه المرحلة على أن يكون الهدف الرئيسي هو توليد عوائد كافية لاستمرار العمليات وتمويل النمو الكافي للبقاء في دائرة التنافس ويكون صنع القرار بشكل لا مركزي أكبر من مرحلة إثبات الوجود(شاكرا، 2006: 101).

ثقافة ريادية في جوهرها وتركيزها، وأن المهارات والقدرات الريادية تأخذ مكانها ودورها في إدارة المنظمة.

**4.2.2.2 التوظيف الناتي**

يُعد مفهوم التوظيف الناتي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في عالم الأعمال، والتوظيف الناتي يعني سعي الفرد إلى إيجاد وظيفة لنفسه من خلال اعتماده على أفكاره، وخبراته، ومستواه التعليمي والتدريبي [www.alafnan.arabblogs.com](http://www.alafnan.arabblogs.com) وتشير (سعاد، 2011: 8) إلى التوظيف الناتي إلى انه أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق سلعة، أو خدمة جديدة لها القدرة على خلق قيمة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات الموجهة نحو التنسيق الكامل بين الإنتاج والبيع والتي تتسم بمستوى معين من المخاطرة. والشئ المهم بالنسبة للتوظيف الناتي هو قدرة الشخص، أو الريادي على تحديد الفرص واستغلالها، فالفرص لا تصل بصورة مفتاح للعمل في السوق. ومن جهة أخرى فالأشخاص لا يحصلون بشكل متساوي على المعلومات الضرورية لاقتنائها، وإن حصلوا عليها فلا يستغلونها بنفس الطريقة. وهذه النقطة تستمر فيما بعد بين الريادي والأطراف المتعاملة معه خاصة المستثمرين.

### 3. الجانب العملي

#### 1.3 وصف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين

تم تخصيص هذا المبحث لوصف مجتمع الدراسة ومبررات اختياره، ووصف الأفراد المبحوثين وفيما يأتي توضيح لذلك:

##### 1.1.3 وصف مجتمع الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح، أو فشل الدراسة وذلك لانه المصدر الأساسي في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، والإفادة منه في الوصول إلى نتائج دقيقة، وقامت الدراسة الحالية باختيار جامعة دهوك، بغية اختبار فرضيات الدراسة عليها، وقد شمل مجتمع الدراسة كليات (القانون والسياسة، الادارة والاقتصاد، العلوم الانسانية، تربية الاساس وعلم النفس، التربية الرياضية، العلوم، الهندسة، التخطيط والعلوم التطبيقية، الطب العام، طب اسنان، طب صيدلة، الطب البيطري، التمريض، الزراعة)، إذ يمثل الأفراد المبحوثين بأعضاء مجالس الكليات. وقد جاء اختيار جامعة دهوك/العراق لتكون ميداناً للدراسة.

##### 3.1.3 وصف الأفراد المبحوثين

انسجماً مع توجهات الدراسة قام الباحثان بتوزيع استارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين، وهم (عمداء الكليات، معاون العمداء، رؤساء الأقسام، ومديري مراكز البحوث العلمية) وقد بلغ عدد الاستارات الموزعة (85) استارة أعيد منها (77) استارة صالحة للتحليل، أي: إن نسبة الاستجابة كانت (90.59%). وفيما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

- المركز الوظيفي (المنصب): يشير الجدول (1) الى إن النسبة الأكبر من المبحوثين تتمثل في رؤساء الأقسام العلمية ونسبة (54.9%)، تليها معاون العمداء بنسبة (16.5%) من أفراد المبحوثين.
- التحصيل الدراسي: يبين الجدول (1) ان غالبية القيادات الادارية في كليات مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة (الدكتوراه) ونسبة (88.3%)، والباقي

وتشير (سعاد، 2011: 8) إلى التوظيف الناتي إلى انه أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق سلعة، أو خدمة جديدة لها القدرة على خلق قيمة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات الموجهة نحو التنسيق الكامل بين الإنتاج والبيع والتي تتسم بمستوى معين من المخاطرة. والشئ المهم بالنسبة للتوظيف الناتي هو قدرة الشخص، أو الريادي على تحديد الفرص واستغلالها، فالفرص لا تصل بصورة مفتاح للعمل في السوق. ومن جهة أخرى فالأشخاص لا يحصلون بشكل متساوي على المعلومات الضرورية لاقتنائها، وإن حصلوا عليها فلا يستغلونها بنفس الطريقة. وهذه النقطة تستمر فيما بعد بين الريادي والأطراف المتعاملة معه خاصة المستثمرين.

ويخصيص أسباب اللجوء للتوظيف الناتي تشير (سعاد، 2011: 9) إلى أنه يمكن تصنيف أسباب دخول الأفراد في مجال المشروعات الريادية إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي:

- أ- الصفات الشخصية:** يوجد خلاف كبير حول موضوع شخصية المنظم (صاحب المشروع) فبعض يعتقد بأن الأفراد يمكن تعليمهم لكي يصبحوا منظمين، ويرى بعض آخر استحالة ذلك لأن الأفكار الجيدة متواجدة بكثرة، ولكن الأفراد الذين ينفذونها نادرون. ومن السيات الشخصية المهمة بالنسبة للمنظم هي: الدافعية، والثقة، والاستعداد للمخاطرة، والقدرة على صنع القرارات، ومهارات العلاقات الإنسانية والقدرة على التخاطب، والمبادرة.
- ب- تأثيرات ثقافية وأسرية:** إن الرغبة في التوظيف الناتي، أو إنشاء مشروع، أو منظمة جديدة تعتمد على ثقافة الفرد ومجمعه، وإن الثقافة التي تقدر الفرد الذي يشكل منظمة جديدة ناجحة هي ثقافة ريادية.

يشير الجدول (2) الى قيمة الارتباط بين ابعاد التعلم مجتمعة ومؤشرات الاداء الريادي قد بلغ (0.817) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ان الاداء الريادي يرتبط معنويًا بمدى التركيز على ابعاد التعلم الريادي وبذلك تحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول(1)  
التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المبحوثين

المركز الوظيفي (المنصب الحالي)		رؤساء الأقسام		معاون العميد		مديري مراكز البحوث العلمية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
14	18.2	42	54.9	13	16.5	8	10.4
التحصيل الدراسي							
الدكتوراه				الماجستير			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
68	88.3	9	11.7				
اللقب العلمي				مدرسة مساعد			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	10.4	39	50.6	27	35.1	3	3.9
الجنس							
الذكر				الانثى			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
70	90.9	7	9.1				
العمر							
30-21		40-31		50-41		51 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	1.3	18	23.4	24	31.2	34	44.2
مدة الخدمة في المنصب الحالي							
5-1		10-6		15-11		16 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
68	88.3	8	10.4	1	1.3	-	-
مدة الخدمة في الوظيفة							
5-1		10-6		15-11		16 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	1.3	9	11.7	15	19.5	52	67.5
المشاركة في الدورات التخصصية							
المشاركة				عدم المشاركة			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
69	89.6	8	10.4				

يحملون شهادة (الماجستير)، أي: بنسبة (11.7%). وهذا ما يؤكد حرص ادارة الجامعة على اناطة مسؤوليات المناصب القيادية الادارية لحاملي شهادة الدكتوراه مما يؤثر ايجاباً على اداء الكلية.

- اللقب العلمي: يستندل من معطيات الجدول (1) ان (61%) من الافراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (استاذ) و(استاذ مساعد)، بينما كان اقل نسبة لحاملي اللقب العلمي (مدرس مساعد) وبنسبة (3.9%)، وهذا ما يتفق مع الفقرة السابقة في حرص الجامعة على اناطة المسؤولية لذوي الخبرة والمعرفة.
- الجنس: يتضح من الجدول (1) ان نسبه (90.9%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، أي الغالبية العظمى من القيادات الإدارية في كليات مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور، ويرجع السبب الى نقص الكفاءات العلمية من الاناث.
- العمر: يشير الجدول (1) الى ان أكثر الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة التي تكون اعمارهم (51 سنة فأكثر) وبنسبة (44.1)، وتليهم الفئة المحصورة بين (41 - 50) سنة وبنسبة (31.2).
- سنوات الخدمة في المنصب الحالي: يتبين من الجدول (1) ان (88.3%) من المبحوثين لهم خدمة في المنصب الحالي تبلغ (5 سنوات فأقل) وتليها الافراد ذوي الخدمة (6-10) وبنسبة تبلغ (10.4%)، وهذا يشير الى تبني، وتفعيل سياسة الجامعة في تحديد فترة القيادات الادارية في كليات.
- سنوات الخدمة الاجمالية: تشير متضمنات الجدول (1) الى ان (67.5%) من الافراد المبحوثين لهم خدمة اجمالية تبلغ (16 سنة فأكثر)، مما يؤشر على التراكم المعرفي لديهم.
- المشاركة في الدورات التخصصية: يتضح من الجدول (1) ان الغالبية العظمى من الافراد المبحوثين هم ممن شاركوا في الدورات التخصصية اذ بلغ نسبتهم (89.6%)، وهذا ما يدل على الدراية والخبرة في مجال تخصصهم.

## 2.3 اختبار متغيرات الدراسة

### 1.2.3 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

#### 1.1.2.3 علاقة الارتباط على المستوى الكلي لمتغيرات الدراسة:

قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.757)، وهذا يدل على انه كلما حرصت الكليات على اكتساب التكنولوجيا المتطورة لتطوير أداء كادرها التدريسي، واعداد بحوث متميزة، والتكيف مع التغيرات البيئية خاصة التقنية منها كلما تمكنت من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي. وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى جميع كليات مجتمع الدراسة.

هـ. العلاقة بين بعد طرق التعليم ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة. يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد طرق التعليم، ومؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة؛ إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.777)، وهذا يدل على انه كلما تبنت الكليات برامج تعليمية وتدريبية للطلبة تخدمهم عند الخروج إلى سوق العمل، والسعي إلى توليد واكساب المعرفة الجديدة للمستفيدين (الطلبة) كلما تمكنت من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.

الجدول 2

علاقات الارتباط بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة

المؤشر الكلي	أبعاد التعلم الريادي						التغير المستقل
	المؤشر الكلي	الكفاءة الريادية	الكفاءة الذاتية	القصد أو النية الجري	السلوك الجري	طرق التعليم	
المؤشر الكلي	0.820**	0.790**	0.774**	0.787**	0.564**	0.652**	المؤشر الكلي
المؤشر الكلي	0.723**	0.645**	0.642**	0.688**	0.550**	0.627**	المؤشر الكلي
المؤشر الكلي	0.556**	0.551**	0.516**	0.485**	0.550**	0.458**	المؤشر الكلي
المؤشر الكلي	0.582**	0.562**	0.550**	0.483**	0.435**	0.505**	المؤشر الكلي
المؤشر الكلي	0.817**	0.777**	0.757**	0.745**	0.579**	0.683**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية  $P \leq 0.01$  N = 77

### 2.2.3 تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة:

تأثير أبعاد التعلم الريادي في مؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية التي يظهرها الجدول (3) وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التعلم الريادي في مؤشرات الأداء الريادي، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (150.922) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.97) عند درجتي حرية (1، 75)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.668) الذي يشير إلى أن ما نسبته (66.8%) من الاستجابة يعود إلى هذا العامل وان الباقي (33.2%) يعود إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، واستناداً إلى طبيعة هذه العلاقة (الموجبة) فان التغيير الذي

### 2.1.2.3 علاقة الارتباط بين كل بعد من أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة

أ. العلاقة بين بعد الكفاءة الريادية ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة تشير معطيات الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الكفاءة الريادية ومؤشرات الأداء الريادي؛ إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.683)، وهذا يدل على انه كلما اهتمت الكليات بزيادة معرفة وكفاءة كادرها من خلال التدريب، والاحتفاظ بالاساتذة ذوي المهارات والكفاءات والمعارف المتنوعة كلما تمكنت الكليات من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، ويشير ذلك إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى كليات مجتمع الدراسة.

ب. العلاقة بين بعد الكفاءة الذاتية ومؤشرات الأداء الريادي على مستوى كليات مجتمع الدراسة. يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الكفاءة الذاتية ومؤشرات الأداء الريادي؛ إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.579)، ويدل ذلك على انه كلما ازداد اهتمام الكليات بالسلوك العلمي لكادرها التدريسي والبرامج التدريبية الهادفة إلى تمهينهم وتطويرهم كلما تمكنت من تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى جميع الكليات.

ج. العلاقة بين بعد القصد أو النية الريادية وبين مؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة. يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد القصد أو النية الريادية، وبين مؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة، فبلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.745)، وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام الكليات بالطلبة ذوي الأفكار الريادية لتعزيز ثقمتهم في إقامة مشاريع شخصية، والبحث عن الفرص واستغلالها كلما انعكس ذلك على قدرتها في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى كليات مجتمع الدراسة.

د. العلاقة بين بعد السلوك الجري ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لكليات مجتمع الدراسة. يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد السلوك الجري، ومؤشرات الأداء الريادي لكليات مجتمع الدراسة فبلغت

غير تقليدية، كما ان طرق التعليم وما يقدمه من معرفة للإفراد له دور في تحسين الأداء الريادي.

تتباين مفاهيم ومؤشرات قياس الأداء الريادي على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها. الا ان هناك قدرا من الاتفاق على بعض المؤشرات التي تتمثل ب(المنظمات المبتكرة، البقاء، المنظمات ذات النمو العالي، والتوظيف الناتي).

كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة وكانت اقوى العلاقات (المؤشر الكلي) في كليات (الطب العام، الطب البيطري، الزراعة والغابات) في حين لم تكون العلاقة معنوية بين المتغيرين في كلية (العلوم)، وهذا يشير الى منطقية بناء نموذج الدراسة بمتغيراتها الرئيسية واعتمادها في مجتمع الدراسة.

اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي وكانت أقوى العلاقات (المؤشر الكلي) بين بعد طرق التعليم، ومؤشرات الاداء الريادي، في حين كانت أضعف العلاقات بين بعد الكفاءة الذاتية ومؤشرات الاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة.

أشارت نتائج تحليل الانحدار الى وجود علاقات تأثير معنوية لابعاد التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الاداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة، ويدل ذلك الى النظرة العقلانية في اختيار مؤشرات المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة.

كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية لكل بعد من أبعاد التعلم الريادي في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة، وكانت اقوى العلاقات التأثيرية لبعده طرق التعليم والسلوك الجريء في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.

#### 2.4 المقترحات

تأسيسا على ما أفضت إليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات التي ذكرت، فقد وجد من المناسب تقديم بعض التوصيات الضرورية وكما يأتي:

يجدث في أبعاد التعلم الريادي يقود إلى التغيير في مؤشرات الأداء الريادي والاتجاه نفسه في المجتمع المبحوث وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dermol: 2010) التي تشير إلى أن أبعاد التعلم الريادي ذات تأثير في الأداء الريادي وعلى المستوى الفردي والتنظيمي، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية.

#### الجدول 3

#### العلاقة التائية بين أبعاد التعلم الريادي ومؤشرات الأداء الريادي على المستوى الكلي لمجتمع الدراسة

المستقل المتغير المعتمد	أبعاد التعلم الريادي		R <sup>2</sup>	F
	Bo	B <sub>1</sub>		
مؤشرات الأداء الريادي	0.81	0.817	0.66	150.922
	0	(12.285)	8	3.97

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

( ) يشير إلى قيم t المحسوبة D, F = (75,1) N = 77 \* P ≤ 0.0

#### 4. الاستنتاجات والمقترحات

##### 1.4 الاستنتاجات

نستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وهي كالآتي:

- تبين من المراجعة النظرية وجود قدراً من الاتفاق، وفي نفس الوقت تباينا في عدد وتسمية أبعاد التعلم الريادي بين الكتاب والباحثين، ويمكن أن نعزو ذلك الى حداثة هذا الموضوع، وان معظم الدراسات والبحوث ما زالت في مرحلة التأسيس النظري لموضوع التعلم الريادي.
- يلعب التعلم الريادي دوراً جوهرياً في توفير المعرفة والكفاءة الضرورية للمنظمات الساعية للوصول الى مستويات متقدمة من الأداء الريادي، وذلك من خلال تحفيز مواردها البشرية، أو (الرياديين) وتدريبهم واستخدام الاساليب المتطورة في تصميم الوظائف وارشادهم الى السبل الكفيلة لتحقيق ذلك.
- إن العلاقة بين التعلم الريادي والأداء الريادي لها ما يبررها؛ إذ ان الكفاءة الذاتية والريادية التي يتمتع بها الأفراد تسهم بشكل كبير في تقديم مستويات أداء

- ضرورة توسيع اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد التعلم الريادي، والحفاظ عليها، وتجديدها، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في تحقيق مؤشرات الأداء الريادي.

## 1.5 المصادر العربية

### 1.1.5 الرسائل والاطارح الجامعية

1. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، (2010)، الاثر التبايني لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
2. حسين، سعد محمدي، (2007)، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
3. الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، (2006)، انعكاسات الكفاءة التسويقية على نجاح المنظمات التسويقية: دراسة في عينة من المنظمات الانتاجية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. داوود، ره نج محمد نوري، (2011)، القيادة الريادية واخلاقيات العمل في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية في عدد من منظمات الاعمال في اقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
5. شاكر، شذى عبود، (2006)، العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
6. العامري، فراس محمد إسمايل، (2010)، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
7. النجار، شهناز فاضل أحمد، (2006)، رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
8. النجفي، زياد عبد العزيز محمد، (1996)، قيم المدير الاستراتيجي وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

### 2.1.5 المجلات والموريات

1. آل مراد، نبراس يونس محمد، (2008)، بناء وتطبيق مقياس الكفاءة الذاتية لدى الرياضيين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 3، كلية التربية للبنات، جامعة الموصل، العراق.

1. حسين، محمود عطا، (1987)، مفهوم الذات وعلاقته بمستويات الطمأنينة الانفعالية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، جامعة الكويت.
2. سعاد، قوفي، (2011)، إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، [www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)

## 2.5 المصادر الانكليزية

### 5.2.1 Scientific Thesis & Dissertation

1. Delmar, Frederic, (1996), Entrepreneurial Behavior and Business Performance, the Degree Doctor of Philosophy, Stockholm School of Economics.
2. Fox, Julie M, (2005), Organizational Entrepreneurship And the Organizational Performance Linkage in University Extension, the Degree Doctor of Philosophy, School of The Ohio State.

### 5.2.2 Journals & Periodical

1. Ashokan, Nisha & Suresh, Jayshree, (2012), A study on The Entrepreneurial Intention Among Students, International Journal of management (IJM), Vol. 3, Issue 3.
2. Bandura, A, (1994), Self-efficacy: Encyclopedia of human behavior, Vol.
3. Banduras, A, (1977), Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, Vol. 84, No. 2.
4. Callaghan, C & Venter, R, (2011), An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner, Southern African Business Review, Vol. 15, No. 1.
5. Dermol, Valerij, (2010), Development of Entrepreneurial Competence, International Journal of Euro – Mediterranean Studies, Vol. 3, N.1.
6. Inyang, Benjamin James & Enuoh, Rebecca Oliver, (2009), Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurial in Nigeria, International Business Research Vol. 2, No. 2.
7. Kakkonen, Marja-Liisa, (2010), Entrepreneurial Learning and Learning Strategies of the first year business Students in higher Education, International Journal of Euro – Mediterranean Studies Vol. 3, No. 1.

### 3.1.5 المؤتمرات

1. أبو فارة، يوسف، (2010)، التسويق الريادي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
2. الجبوري، نورية فليح والعجلوني، محمد اقبال، (2010) الصفات الريادية لدى أصحاب مشاريع الضيافة: دراسة تطبيقية لمدينة عمان للفنادق والمطاعم الصغيرة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
3. حسين، يحيوش، (2010)، الريادة التكنولوجية واثرها على بنية التجارة الدولية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
4. الزيات، فتحي مصطفي، (1999)، البنية العاملة للكفاءة الذاتية ومحدداتها، المؤتمر الدولي السادس للإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، القاهرة.
5. ساح، صولح ومراد، محبوب، (2010)، الرأسال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
6. المعاضدي، معن وعادالله، (2010)، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي: دراسة لآراء القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ينوى، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
7. مقواسي، صليحة وجمعوني، هند وعائشي، كمال، (2010)، إستراتيجيات الريادة من أجل الابتكار، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.

### 4.1.5 كتب

1. السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

### 5.1.5 أبحاث من الانترنت

4. Heder, Efkan, & Ljubic, maja & nola, lover, (2011), Entrepreneurial Learning A key Competence Approach, International Conference on Entrepreneurial Learning ,Zagreb, 2nd of June.
8. Lunenburg, Fred C, (2011), Self – Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance, International Journal of Management Business and Administration, Sam Houston State University, Vol. 14 ,No. 1.

#### 5.2.4 Studies & Internet

1. Berninger, R,(2004), Organization Performance Optimization, Available from <http://www.Excellence.htm>
2. Davis, Tim,. (2007), Entrepreneurial Indicators Project, Developing Comparable Measure of Entrepreneurship and the factors that Enhance or Impede it. [www.oecd.org/std](http://www.oecd.org/std)
3. Kuhhal, N, (2003),Performance Measurement, Available from <http://E:\Performance metrics.com>.
9. Moustaghfir, Karim & Sirca, Nada Trunk,(2010), Entrepreneurial Learning in higher Education: Introduction to the thematic Isseu, International Journal of Euro – Mediterranean Studies Vol .3, No.1.
10. Ossai, Esush,. & Luky, Igwe, (2011), Entrepreneurial Performance and Firm Performance, International Journal of Business and Management Tomorrow, Vol. 1, No. 2
11. Sarwoko ,Endi & Surachman, Armanu & Djumilah, Hadiwidjojo, from (2013), Entrepreneurial characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs , IOSR Journal of Business and management,Vol. 7, Issue 3.

#### 5.2.5 Website

1. [www.alafnan.arabblogs.com](http://www.alafnan.arabblogs.com)

12. Wang, Wenjun & Wei Lu, John& Kent, Millington(2011), Determinants of Entrepreneurial Intention among College Students in China and USA, Journal of Global Entrepreneurship Research, Vol .1, No. 1.

#### 5.2.3 Conferences:

1. Abrar, Ayesha & Rauf, Asma & Gohar, Madiha,(2011), Conceptualization Gender and Entrepreneurial Learning, BAM Conference: Building and Sustaining High Performance Organizations in a Challenging Environment 13-15 September, Aston University, Birmingham.
2. Erdelyi, Peter, (2010), The Matter of Entrepreneurial Learning: A Literature Review, Information System and Innovation Group Department of Management, International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, Northeastern University, Boston, USA, 3-6 June.
3. Fini , Riccardo & Grimaldi , Rosa & Marzocchi, Gian Luca , & Sobrero, Maurizio, (2009) The Foundation Of Entrepreneurial Intention, Conference CBS – Copenhagen business school, Denmark June 17 – 1

## أنموذج الاستبانة

جامعة دهوك

قسم إدارة الأعمال

السيد العميد/ معاون العميد / رؤساء الأقسام/ مديرو المراكز... المحترمون:

تحية طيبة

وبعد...

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، شاكراً لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة لجميع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع البحث المعنون بـ ((دور أبعاد التعلم الريادي في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة دهوك)). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دهوك/ سكول الإدارة والاقتصاد. يرجى التفضل بملء فقرات الاستبانة؛ نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث تسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة لأهداف البحث العلمي.

ولكم فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

- 1- يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- 2- يرجى الاطلاع على المصطلحات التي تضمنتها استمارة الاستبيان من اجل إزالة اللبس والغموض فيها، قبل البدء بتأشير مواقفكم إزاء العبارات.

المشرف

الدكتور حكمت رشيد سلطان

استاذ مساعد

الباحثة

رنكين مردان مصطفى

طالبة ماجستير

أولا/ بيانات تتعلق بالمستجيب على استمارة الاستبيان:

- 1- الفاكولتي:
- 2- (السكول):
- 3- المنصب (المركز الوظيفي):
- 4- التحصيل الدراسي: دكتوراه ( )، ماجستير ( )، دبلوم عالي ( )، بكالوريوس ( ) .
- 5- اللقب العلمي: استاذ ( )، استاذ مساعد ( )، مدرس ( )، مدرس مساعد ( )، اخرى ( ) .
- 6- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( ) .
- 7- العمر: 21-30 سنة ( )، 31-40 سنة ( )، 41-50 سنة ( )، 51 سنة فأكثر ( ) .
- 8- مدة الخدمة في المنصب الحالي: 1-5 سنوات ( )، 6-10 سنوات ( )، 11-15 سنة ( )، 16 سنة فأكثر ( ) .
- 9- مدة الخدمة في الوظيفة: 1-5 سنوات ( )، 6-10 سنوات ( )، 11-15 سنوات ( )، 16 سنة فأكثر ( ) .
- 10- المشاركة في الدورات التخصصية: مشارك ( )، غير مشارك ( ) .

ثانيا: أبعاد التعلم الريادي:

تتمثل أبعاد التعلم الريادي في (الكفاءة الريادية، الكفاءة الذاتية، القصد أو النية الريادية، السلوك الجريء، طرق التعلم).

1:الكفاءة الريادية					
تعرف الكفاءة الريادية على أنها خصائص فردية تشمل الموقف والسلوك الذي يسمح للريادي بأن يحقق النجاح في العمل، كما تشمل أيضا الصفات الريادية والدوافع والمعرفة والمهارات التي يجب أن يحصل عليها الريادي من خلال التدريب الإداري والتطوير لكي تساعده للوصول إلى الأداء الريادي.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1.	تهتم الفاكولتي بزيادة معرفة وكفاءة كادره من خلال التدريب لتحقيق النجاح في العمل.				
2.	تهتم القيادة الإدارية في الفاكولتي بجذب واستقطاب واختيار الكفاءات لأغراض التعيين.				
3.	تطالب إدارة الفاكولتي بتطوير الكفاءات الموجودة لتلبية متطلبات المستفيد والمجتمع.				
4.	تعمل إدارة الفاكولتي على بذل جهود كبيرة بهدف الاحتفاظ بالأساتذة ذوي المهارات والكفاءات والمعارف المتنوعة.				
5.	تعد المعرفة التي يمتلكها الأساتذة في فاكولتيتنا كافية لتحقيق مستوى الأداء الريادي.				
6.	تطالب إدارة فاكولتي بنجاح أكبر عندما يزداد عدد الأساتذة الأكفاء.				
7.	تعمل القيادة الإدارية في الفاكولتي على غرس فلسفة الريادة في الفاكولتي.				
8.	لدى إدارة الفاكولتي نزعة لتحمل المخاطرة بشكل أكبر نسبة إلى الفاكولتيات الماثلة في الجامعات الأخرى.				
2:الكفاءة الذاتية					
تعد الكفاءة الذاتية من الأبعاد المهمة في الشخصية الإنسانية ولها أثر كبير في سلوك الفرد وتصرفاته وتعرف بأنها قدرة الفرد على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوبة في موقف معين والتحكم في الأحداث التي تؤثر في حياته، تعد أيضا بأنها ادراكات الشخص لقدرته على تنظيم وتنفيذ الأعمال الضرورية للحصول على الأداء					

المحدد للمهارة من أجل تنفيذ المهات.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
9.	تتطلب العملية التعليمية في الفاكولتي امتلاك الهيئة التدريسية مهارات وكفاءات ذاتية عالية لانجاز الأنشطة العلمية بشكل متميز.				
10.	تهتم إدارة الفاكولتي بالسلوك العلمي لكادرها التدريسي لتحقيق النتائج المميزة.				
11.	يملك أعضاء هيئة التدريس في الفاكولتي القدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الريادي.				
12.	الكادر التدريسي في فاكولتينا أفضل كفاءة مقارنة بالفاكولتيات الأخرى.				
13.	توجد رغبة حقيقية لدى اساتذة فاكولتينا للمشاركة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تمثيلهم وتطويرهم.				
14.	يملك الأساتذة في الفاكولتي الخبرات المطلوبة لتحقيق الانجازات المميزة.				
<b>3: التصد أو النية الريادية</b>					
عبارة عن عوامل دافعية تؤثر في الفرد للسعي إلى النتائج الريادية، وتمثيل إدراكي للأفعال التي يقوم بها الفرد، إما لإقامة مشروع مستقل، أو صنع قيمة جديدة ضمن المنظمة القائمة.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
15.	لدى القيادة الإدارية في الفاكولتي النية بإعداد طلبة ذات أفكار ريادية.				
16.	تمتلك كوادر الفاكولتي الدافعية للوصول إلى النتائج التي ترغب في تحقيقها.				
17.	تسعى القيادة الإدارية في الفاكولتي إلى تعزيز ثقة المستفيدين(الطلبة) في إقامة مشاريع شخصية.				
18.	تمتلك إدارة الفاكولتي النية والإرادة للبحث عن الفرص واستغلالها.				
19.	تشجع القيادة الإدارية في الفاكولتي أعضاء هيئة التدريس للنظر إلى الأشياء بطرق جديدة.				
20.	يسعى الفاكولتي إلى تحقيق أهدافه بمستويات عالية وقبل الفاكولتيات الأخرى.				
21.	لدى القيادة الإدارية في الفاكولتي توجه لانجاز الأهداف بتميز ومما كانت المعوقات.				
<b>4: السلوك الجريء</b>					
وهو السلوك الذي يتصف بالبحث المستمر عن فرص جديدة من خلال المسح المستمر للطلب والتوسع في النشاطات التسويقية، والتوجه الخارجي والتغير وعدم الثبات وتحمل المخاطرة، وهي سمات أساسية لهذا السلوك. والمنظمات التي توجد فيها هذا النوع من السلوك تتصف بكثرة الإنفاق على البحوث والتطوير لاكتشاف سلع وخدمات جديدة، وتميل إلى تأسيس تكنولوجيا مرنة وغير ثابتة لمواجهة التغير المستمر.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
22.	تتحمل القيادة الإدارية في الفاكولتي المخاطرة المتعلقة باستغلال الفرص.				
23.	لدى القيادة الإدارية في الفاكولتي القدرة على الاستجابة السريعة لاكتشاف الفرص الخارجية.				

					24. توابك إدارة الفاكولتي تطورات الثقافة في عملية التعليم باستمرار.
					25. تحرص إدارة الفاكولتي على اكتساب التكنولوجيا المتطورة لتطوير أداء كادرها التدريسي.
					26. تشجع إدارة الفاكولتي كادرها التدريسي للقيام بإعداد بحوث متميزة مقارنة مع الفاكولتيا الأخرى في الجامعة.
					27. تعمل إدارة الفاكولتي على التكيف مع التغيرات البيئية وخاصة التقنية منها.
					28. تشجع إدارة الفاكولتي المشاريع والنشاطات وتدرك بان بعضاً منها سوف تحقق نجاحاً جزئياً.
					29. تخصص فاكولتينا مبالغ جيدة في مجال البحث والتطوير.
					30. لدى إدارة الفاكولتي القدرة على تشخيص التهديدات الخارجية.
					31. تدعم إدارة الفاكولتي برامج البحث والتطوير بشكل جدي.
					32. تسهم القيادة الإدارية في الفاكولتي على تحويل المعرفة الأكاديمية إلى السوق/الصناعة.

### ثالثاً: مؤشرات الأداء الريادي.

تمثل مؤشرات الأداء الريادي في (المنظمات المبتكرة، البقاء، المنظمات ذات النمو العالي، التوظيف الذاتي).

1: المنظمات المبتكرة					
عبارة عن قيام المنظمة بابتكار أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والعمليات بمعنى الابتكار النظمي، وأيضاً تقديم الجديد بمواصفات تنافسية من حيث الجودة والسعر والاستمرارية بما يتماشى مع تغيرات أذواق المستهلكين للسلعة أو الخدمة في الزمان والمكان، كما تلعب الثقافة دوراً أساسياً في تطوير قدرة المنظمة على الابتكار وتؤثر في الطريقة التي تعمل المنظمة من خلالها وعلى العلاقة بين العاملين.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
33.	تولى الفاكولتي اهتماماً بالكادر الذي لديه المقدرة على الإبداع والابتكار.				
34.	تحرص الفاكولتي على استقطاب أساتذة يمتلكون قدرات فكرية وعلمية متميزة.				
35.	تشجع القيادة الإدارية في الفاكولتي الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وذلك لتحفيز الإبداع والابتكار.				
36.	تحرص الفاكولتي على تقديم أعمال علمية تتميز بالإبداع والابتكار بهدف خدمة المجتمع.				
37.	تشجع القيادة الإدارية في الفاكولتي كادرها على طرح الأفكار والمقترحات المبدعة والمبتكرة.				
38.	تمتلك القيادة الإدارية في الفاكولتي رؤية واضحة للأنشطة والسبل التي تقود إلى إبداعية الفاكولتي.				
39.	تشجع الفاكولتي المنافسة بين كادرها التدريسي ذوي القدرات الإبداعية عن طريق الدعم المادي والمعنوي.				
40.	تعتمد الفاكولتي الحوار مع كادرها لإنضاج الأفكار الإبداعية لديهم.				
41.	تشجع الفاكولتي كادرها على المشاركة في اللقاءات العلمية الجماعية في مجال اختصاصهم بهدف إنعاش الابتكار والإبداع.				
2: البقاء					
عبارة عن جوهر نجاح المنظمة ويتطلب التكيف والاستمرارية مع البيئة والتطلع إلى التناهي وتطوير بعض الهياكل الرسمية وترسيخ كفاءاتها المتميزة وبعد مؤشر على النجاح الاستراتيجي للمنظمة ومن مقاييس النجاح الاستراتيجي هي التكيف بهدف البقاء.					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
42.	تميل الفاكولتي إلى إجراء تغيرات مستمرة في خطته من اجل البقاء في ميدان العمل.					
43.	تعتمد الفاكولتي هيكل تنظيمي مرن ينسجم مع التطورات المعاصرة في المجال العلمي والإداري.					
44.	لدى إدارة فاكولتيتنا القدرة على الاستشعار البيئي فيما يتعلق بالتغير البيئي وتسخييره لصالح الفاكولتي.					
45.	تعمل فاكولتيتنا على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى.					
46.	تعتمد فاكولتيتنا هيكلًا تنظيميًا قادرًا على تعزيز أداء الأستاذة بشكل مميز.					
47.	تتقبل إدارة الفاكولتي آراء جميع أصحاب المصالح.					
48.	تؤمن إدارة الفاكولتي بفلسفة التجديد المستمر في انجاز أعمالها.					

### 3: المنظمات ذات النمو العالي

عبارة عن الزيادة في إمكانات المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها خلال فترة زمنية معينة ويعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستخدمة وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار، واسلوب قيادة المنظمات ذات النمو العالي واستراتيجياتها وهيكلها ستعكس التفكير الريادي المتعلق بالتوجه نحو حل المشاكل والتوجه نحو التنفيذ.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
49.	تمتلك إدارة الفاكولتي الرغبة في فتح أقسام علمية جديدة لمواكبة متطلبات سوق العمل في الإقليم.					
50.	تحاول إدارة الفاكولتي تطوير نظم المعلومات وتقنياتها لمواكبة التطور في أنظمة وتقنية المعلومات.					
51.	لدى القيادة الإدارية في الفاكولتي الرغبة في قبول عدد كبير من الطلبة بهدف تلبية حاجات المجتمع.					
52.	تشجع إدارة الفاكولتي كادرها على المشاركة بالمعرفة اللازمة لتحديد فرص النمو واستغلالها.					
53.	تحرص الفاكولتي على تطوير إدارتها وكادرها والطلبة بهدف الحصول على مكان متقدم من بين الفاكولتيات الرائدة.					

### 4- التوظيف الذاتي

يتمثل في سعي الفرد في إيجاد وظيفة لنفسه من خلال اعتماده على أفكاره وخبراته ومستواه التعليمي والتدريبي، أو العمل بحرية واستقلالية والانفلات من القيود الروتينية داخل المنظمة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
54.	تحرص إدارة الفاكولتي على رفع مستوى المعرفة لدى الطلبة لتحديد واقتناص الفرص الوظيفية أو العمل الخاص في المستقبل.					
55.	تعمل إدارة الفاكولتي على مراقبة توجهات المستفيدين وتحديد طلباتهم المستقبلية.					
56.	يحاول الكادر التدريسي والإداري في فاكولتيتنا العمل خارج القيود الروتينية.					
57.	توجه الفاكولتي كادرها بالعمل بحرية واستقلالية تامة وكأنه يعمل في منظمة خاصة به.					
58.	تتصرف إدارة الفاكولتي على وفق توقعات الطلب في المستقبل عند تحديد المواد الدراسية ومفرداتها.					