



**Entrepreneurial Orientation and its Role in Promoting the
Marketing of Educational Services for Educational Organizations
An exploratory study of the opinions of a sample of faculty members
at the University of Mosul**

Dr. Mohammad M. H. AL-Mulla Hasan
Collage of Administration and Economics
University of Mosul
mohamed_almola@uomosul.edu.iq

Researcher: Athraa Ziyad Mohammad
Collage of Administration and Economics
University of Mosul
athraazmohammad3@gmail.com

Abstract:

The aim of the research is to build a perception of the pioneering orientation of educational organizations through marketing educational services to the student community and building the continuous interactive capacity between the faculty and the student group in light of recent developments in the field of education and what resulted in continuing to learn and reach excellence for this orientation, and the study resulted To raise a number of questions, including:

1. Is there a correlation relationship between the variable and dimensions of the entrepreneurial orientation and the variable and dimensions of marketing educational services in the researched organization?
2. Is there an impact relationship between the entrepreneurial orientation variable and the variable of marketing educational services in the research organization?

The University of Mosul was chosen to be a research community. As for the study sample, it was the faculty members whom the researchers were able to reach and distribute the questionnaire forms to them, which numbered (193) individuals, and these forms were analyzed with a number of statistical tools within the software package (SPSS V24). The research came out with a set of conclusions, the most important of which are: The results of testing the second main hypothesis and its subsidiaries showed a high impact between the current research variables, and this represents the ability of the researched organizations to communicate their ideas to society by adopting them to market their educational services, and all of this reinforces what was reached in the results of the first main hypothesis. In light of this, the researchers presented a set of proposals that are consistent with the conclusions that have been reached.

Keywords: marketing of educational services, entrepreneurial orientation.

التوجه الريادي ودوره في تعزيز تسويق الخدمات التعليمية للمنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل

الباحثة: عذراء زياد محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

أ.م.د. محمد محمود حامد الملاحسن
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

هدف البحث الى بناء تصور عن التوجه الريادي للمنظمات التعليمية من خلال تسويق الخدمات التعليمية الى مجتمع الطلبة وبناء القدرة التفاعلية المتواصلة بين الهيئة التدريسية وفئة الطلبة في ظل التطورات الحديثة في مجال التعليم وما أسفر عن الاستمرار في مواصلة التعلم والوصول الى تحقيق التميز لهذا التوجه، وأسفرت الدراسة الى طرح مجموعة من التساؤلات من ضمنها:

١. هل هناك علاقة ارتباط بين متغير وابعاد التوجه الريادي ومتغير وابعاد تسويق الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل هناك علاقة أثر بين متغير التوجه الريادي ومتغير تسويق الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة؟

وقد اختيرت جامعة الموصل لتكون مجتمعاً للبحث، اما عينة الدراسة فكان اعضاء الهيئة التدريسية التي استطاع الباحثان الوصول اليهم وتوزيع استمارات الاستبانة عليهم، والذي بلغ عددهم (193) فرداً مبحوثاً، وجرى تحليل هذه الاستمارات بعدد من الادوات الاحصائية ضمن الحزمة البرمجية لبرنامج (SPSS V24) وخرج البحث بمجموعة الاستنتاجات أهمها: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرعاتها عن وجود تأثير عالي بين متغيري البحث الحالية وهذا ما يمثل قدرة المنظمات المبحوثة على توصيل أفكارهم إلى المجتمع من خلال تبنيها لتسويق خدماتها التعليمية وكل ذلك يعزز ما تم التوصل إليه في نتائج الفرضية الرئيسة الأولى. وفي ضوء ذلك قدم الباحثان مجموعة من المقترحات التي تتسجم مع الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، تسويق الخدمات التعليمية.

المقدمة

تؤدي الجامعات دوراً مهماً في تعزيز التقدم في جميع مجالات المجتمع، وتعتبر الجامعات مصدر العلم والأفكار ومعقل المعرفة ومنازة الثقافة، وهي منظمات يُعهد إليها بإعداد الموارد البشرية، وتعتبر الثروة الحقيقية للمجتمع في النواحي الفكرية والأكاديمية والثقافية والعملية والاجتماعية، وكذلك في قادة هذه القوى البشرية في المجتمع بمختلف مجالات العلم والاقتصاد والسياسة والمجتمع والثقافة، يمكن للمجتمع استخدامه لتتبع تقدمه وتطوره، وتحقيق متطلبات التنمية ومختلف جوانبها. ومن هنا نجد أن توجه المنظمات الريادية نحو التشارك المعرفي أصبح هدفاً استراتيجياً في خططها وبرامجها لوضع رؤية مستقبلية لأعمالها كما أن الريادة أصبحت هدفاً من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها وهي تسعى دائماً لأن تكون الأولى في تخصصها وتقديم كل ما هو جديد وبعتماد طرق الابتكار والإبداع واستخدام التقانة المعاصرة ومن هنا تتضح العلاقة بين التوجه الريادي للجامعات والتشارك المعرفي.

عليه فان البحث الحالي يتضمن المحاور الآتية:

المحور الاول: منهجية البحث

المحور الثاني: التوجه الريادي.

المحور الثالث: تسويق الخدمات التعليمية.

المحور الرابع: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: نظراً لضعف الفكر والوعي التسويقي في الجامعات العراقية وبالتحديد لدى القيادات القائمة على قطاع خدمات التعليم، الامر الذي يعوق سبل استفادة المجتمع ومؤسساته التعليمية المختلفة من امكانات وطاقت وخبرات الجامعة بما يقود إلى اضعاف دور الجامعات في خدمة المجتمع بقطاعاته كافة وتقليل فرص التنمية البيئية والاقتصادية، عليه يعد تسويق الخدمات التعليمية واحدة من الطرق والاساليب وبما تعد المفتاح نحو التجديد والتطوير في بيئة العصر الحديث وبما يجعل توجهات هذه المنظمات نحو التميز والريادة عن باقي مؤسسات الدولة الاخرى، اذ ان نجاح أي من الجامعات يعتمد على توجهاتها نحو التميز والابداع والريادة في علمها وكذلك التخطيط والتنفيذ الناجح لتسويق خدماتها التعليمية، لذا فان أغلب الجامعات العراقية وفي الوقت الراهن تفتقر إلى تعزيز التوجه الريادي، ومن خلال ضرورة تحقيق الملائمة بين الخدمات التعليمية التي تقدمها إلى الطلبة واحتياجات الأسواق المستهدفة للوصول إلى رضا الزبون الخارجي وبكافة مكوناته، وايضاحاً لذلك برزت المشكلة عبر التساؤلات التالية:

١. التساؤل الرئيس الاول: هل هناك علاقة ارتباط بين متغير وابعاد التوجه الريادي ومتغير وابعاد تسويق الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة؟

٢. التساؤل الرئيس الثاني. هل هناك علاقة أثر بين متغير التوجه الريادي ومتغير تسويق الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة؟

٣. التساؤل الرئيس الثالث: هل يتباين تأثير ابعاد متغير التوجه الريادي على متغير تسويق الخدمات التعليمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتمحور أهمية هذه البحث علمياً وعملياً بوصفها الهدف الاساس التي سعى الباحثان الوصول اليها، وبما قد يوفر الاجابات المناسبة للتساؤلات التي اثيرت في المشكلة، لذا يمكن القول إن أهمية البحث سوف يتم تأصيلها على النحو الآتي:

١. الأهمية العلمية (النظرية): من خلال تحديد آلية للإطار النظري المطروح الذي يؤسس لمفاهيم التوجه الريادي ومدى تأثيره تسويق الخدمات التعليمية على نحو يدعم المهتمين بخصوصه وضمن إطار مفاهيمي متكامل وبما يمكن من الوصول إلى واقع تطبيق هذا الاتجاه في جامعاتنا العراقية.

٢. الأهمية العملية (الميدانية): تتجلى من خلال توجيه المنظمة المبحوثة لطرح تلك المفاهيم الحيوية بقصد دراستها وتحليلها والاستفادة منها في تطبيق هذا التوجه الحديث، وارتباطه بتسويق الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة.

ثالثاً. أهداف البحث: تُعد أهداف البحث الخطوة المهمة التي يضعها الباحث للوصول إلى الانجاز الذي يصبو اليه تماشياً مع معطيات المشكلة الدراسية، عليه تتجسد أهداف البحث بالآتي:

١. بناء إطار نظري يساهم في التأسيس لموضوع حيوي حديث في جامعاتنا يتعلق بالتوجه الريادي وتعزيز تسويق الخدمات التعليمية للمنظمة.
 ٢. تحديد طبيعة علاقات الارتباط والاثار بين متغيري البحث وبيان الأهمية النسبية بينهما.
 ٣. تقديم مجموعه من الاقتراحات تساهم في دعم هذا التوجه الحديث لضمان نجاح الخدمات التسويقية التعليمية.
- رابعاً. **مخطط البحث الافتراضي وفرضياته**: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء الإطار النظري ومضامينه تصميم مخطط افتراضي متمثلاً بالشكل (١) الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تسويق الخدمات التعليمية والتوجه الريادي، ويمكن توضيح مخطط البحث بالشكل الآتي:



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

وتحدد فرضيات البحث بالفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:

١. **الفرضية الرئيسة الأولى**: لا توجد علاقة ارتباط بين متغير وابعاد التوجه الريادي ومتغير وابعاد تسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة؟
 ٢. **الفرضية الرئيسة الثانية**: لا توجد علاقة تأثير بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة.
 ٣. **الفرضية الرئيسة الثالثة**: لا تتباين الأهمية النسبية لتأثير أبعاد التوجه الريادي على تسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة؟
- خامساً. منهج البحث وتقاناته**: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف أبعاد البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقانات هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، من خلال الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث لبعض الباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي أعدها الباحثان في ضوء المصادر التي أتيحت له والتي سيتم الوقوف عليها في الجانب النظري للبحث، والتي تضمنت المحاور الآتية:
- الأول**: أختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبينة آراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً.

الثاني: أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، وتضمن (30) مؤشراً، تغطي متغيرات البحث، وقد خضعت استمارة الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات، وبعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبانة، وتفرغ البيانات تم استخدام معامل كرونباخ (Gronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذا البحث.

وأخيراً فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-24) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل عبارة من العبارات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثان بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين متغيرات البحث المختلفة.

سادساً. حدود البحث

١. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بالأفراد عينة البحث والذين استطاع الباحثان التوصل إليهم وتوزيع استمارات الاستبانة عليهم والذين يتواجدون ضمن الحدود الجغرافية لمدينة الموصل.

٢. **الحدود الزمانية:** يمكن عد المدة المحصورة بين 2021/5/1 و 2021/8/10 المدة التي أنجز فيها هذا البحث بدءاً من الشروع بمهام تحصيل البيانات من المجتمع المبحوث وانتهاء بإنجاز البحث وطباعته.

المحور الثاني: التوجه الريادي

أولاً. مفهوم التوجه الريادي: يوصف التوجه الريادي بأنه العملية التي يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة كما ينظر لها أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي (Entrepreneurial behavior)، وعلى صعيد المنظمات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تعبر عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurial orientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجازه (Richard & Barnett, 2004: 257).

كما يعتبر أحد أهم استراتيجيات الريادة التي تدفع الاعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز (السكرانة، ٢٠١٠: ٤٩) وأشار (الكلابي، ٢٠١٢: ٤١) إلى أن أول من استخدم مصطلح التوجه الريادي هو (Miller, 1983: 7) الذي يعد أول من أدخل هذا المصطلح إلى الفكر الإداري وذلك من خلال بحثه في قاعدة بيانات (ABI/INFORM) والذي استخدم عبارة التوجه المباشرة نحو الأعمال الحرة. لذلك سوف نورد بعض ما ذكره بعض الباحثين من مفاهيم تخص التوجه الريادي وكما في الجدول (٢).

الجدول (٢): مفاهيم التوجه الريادي من وجهة نظر الباحثين

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(Gima & Ko, 2001: 55)	ظاهرة تنظيمية تعكس قدرة المنظمة الإدارية على القيام بالمبادرات الاستباقية والتنافسية وبما يسهم في تغيير المشهد التنافسي لصالحها

المفهوم	اسم الباحث	ت
شكل من أشكال التوجه الاستراتيجي الذي تصبح فيه ريادة الأعمال المنطق السائد	Fulford & Rizzo, 2009: 27	٢
توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تفوق منافسيها.	Karacaoglu et al., 2012: 163	٣
التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يكون على شكل انماط لاتخاذ القرار، والطرق والممارسات التي تكون هجومية، مبدعة، استباقية، مخاطرة، واستقلالية	Yu, 2012: 1713	٤
سلوك تنظيمي تتطور فيه القرارات الاستراتيجية، وتشكل أساسا لجميع عمليات ريادة الأعمال	Apell Karlsson & Wiberg, 2017: 19	٥
السياسات والممارسات الأساسية لتطوير الإجراءات والقرارات الريادية التي يستخدمها صناع القرار لتعزيز هدف منظماتهم، ودعم رؤيتهم وخلق مزايا تنافسية	Martens et al., 2018: 257	٦

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ثانياً أهمية التوجه الريادي للمنظمات: برزت الكثير من التغيرات في عالمنا اليوم سواء خارج بيئة المنظمة على الصعيد (التكنولوجي، الاجتماعي، والاقتصادي وغيرها)، او على المستوى الداخلي لها والتي لا يتوقع أن تطف عند حد معين، إذ ينبغي وجود أفراد قادرين على الاستجابة لهذه التغيرات وتشجيعهم على تبني مفهوم الريادة لما يحققه من مكاسب ويمكن تأطير أهمية التوجه الريادي في ميدان الاعمال على النحو الآتي: (خليف وجميل، ٢٠١٥: ٢٣٤)

١. أحد العوامل الأكثر أهمية في مجال النمو التنظيمي وتحقيق الأرباح من خلال تحقيق الأداء العالي.
٢. يشمل أحد المؤشرات الدالة على الريادة من خلال تجسيده لقدرة المنظمات على امتلاك الاسبقية وتحمل مخاطر التنظيم والبيئة، وامتلاكها لمعرفة واضحة داخل أروقتها وخارجها.
٣. يشكل ضرورة أدارية تتحدى النظم البيروقراطية في المنظمة، وتدعم الميزة التنافسية.
٤. يعمل وضع أسس الثقافة المنظمة التي تعد حاجة قائمة في حياة المنظمات.

أما (Shah & Bhutta, 2013: 79) فيرى أن أهمية التوجه الريادي للمنظمات تنحصر في النقاط الآتية:

١. عكس توجه المنظمات نحو ريادة الأعمال تطوير وتنفيذ أفكار جديدة فيها.
٢. تعتبر عنصراً حيوياً في المنظمات الناجحة.
٣. يعزز روح المبادرة من خلال خلق بيئة عمل لنمو الأفراد والمنظمات، وتعطي الأفراد فرصة للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة الثقافة التنظيمية التي تعزز أداء المنظمة في السوق.

٤. تقلل من الصراعات الناشئة في المنظمات، وبلورة تصورات لدى القيادات الإدارية بضرورة التوجه الريادي.
٥. ازدادت قدرة المنظمات على مواجهة تهديدات المنظمات الأخرى في البيئة التنافسية.
- ثالثاً. استراتيجيات التوجه الريادي للمنظمة:** التوجه الريادي يتطلب إيجاد استراتيجيات واضحة للمنظمة، وقد ادرجت كما يلي: (العاني وآخرون، ٢٠١٠: ١٨)
١. استراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة: وهذه الاستراتيجية تعني الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، وتعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة.
 ٢. استراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: وهذه الاستراتيجية تؤكد على أهمية.
 ٣. العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً. فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو البدء فيه، ثم يحدد ما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون، أي أنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.
 ٤. استراتيجية التمكن من الجدارة الرئيسية: وهذه الاستراتيجية تهدف إلى مراقبة السوق وضبطه، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.
 ٥. استراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة: وهذه الاستراتيجية تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.
- رابعاً. أبعاد التوجه الريادي:** أخذ الباحثين التوجه الريادي EO كظاهرة متعددة الأبعاد، إذ ركزت أغلب الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية في قياس التوجه الريادي هي: الإبداعية والاستباقية وتحمل المخاطرة، كما أضاف عدد من الباحثين بعدين هما: الاستقلالية، والهجومية التنافسية، وسيتم تناولها في الفقرات الآتية:
١. **الإبداعية:** تشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتاجها هو سلع أو خدمات، أو عمليات مستجدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dees et al., 2007: 465). والإبداع (Innovation) هو من المواضيع الحيوية التي تجتذب عناية كثير من الباحثين في مختلف ميادين المعرفة، تعود الجذور التاريخية للإبداع إلى الكلمة اللاتينية (Nouvs) والتي تعني (جديد)، والإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وان الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة (النجار، ٢٠١٢: ٧٩)، وأشار (محمد، ٢٠١٢: ٦١) بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير. ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعاً وخفض في التكاليف وفي حين يرى (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ٩).
 ٢. **الاستباقية:** تعتبر الاستباقية جهوداً للمنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، فالمدير

الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية (Dees et al., 2007: 458) وقد أشار (محمد، ٢٠١٢: ٧٣) إلى أن الاستباقية هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وأدراك التغييرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغييرات ولكن أن تكون قادرا على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور.

٣. تحمل المخاطرة: تعتبر المخاطرة التي تواجه المنظمات الريادية موثقة وبشكل جيد، وإن التوجه الريادي للمنظمات يشير إلى نزعة الإدارة العليا للمنظمة للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا أكثر تجدد، لذا إن هكذا أمر يمثل ميزة قوية يساعد للكثير من أبحاث التوجه الريادي للمنظمات والزيادة بصورة عامة وذكوية لغرض إدارة المخاطر (الكلابي، ٢٠١٢: ٧٣)، ويرى (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ١٠) انه يرتبط تقبل المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه مدراء القمة (Top managers) إلى أخذ الأعمال التي تتسم بالمخاطر، والنظر إلى القرارات الاستثمارية والأعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد، كما تقبل المخاطرة فإنه يشير إلى إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية. وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (Madsen، 2007: 187)، وهناك ثلاثة أنواع من المخاطرة التي تواجهها المنظمات وهي (مخاطرة العمل، المخاطرة المالية، والمخاطرة الشخصية موضحة كما يلي: (محمد، ٢٠١٢: ٧١).

❖ **مخاطرة العمل Business Risk:** تعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح مخاطره مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.

❖ **المخاطرة المالية Financial Risk:** وتشير الى اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو.

❖ **المخاطرة الشخصية Personality Risk:** تدل الى المخاطر التي يقترها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيدة في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

٤. الهجومية التنافسية: توضح الاستباقية أشاره لما تقدم استجابة للفرص، أما الهجومية التنافسية (Competitive aggressiveness) فهي استجابة للتهديدات ووفقا لهذا التمييز تبحث المنظمة عن مكانة جذابة (استباقية)، وبمجرد ترسيخها، فإنها تسعى إلى حماية موقعها (الهجومية التنافسية) (Chang et al., 2007: 1000). وتشير الهجومية التنافسية إلى ميل المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخول أو تحسين الموقع، والتفوق على منافسي الصناعة في السوق (Lumpkin & Dess، 1996: 148)، وفي ذات السياق عدها (Abuya, 2006: 17) تلك الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين موقعها التنافسي والتفوق على منافسيها، وتتميز بالقدرة على الاستجابة من حيث المواجهة أو العسل التفاعلي. فضلا عن ذلك فأنها تطلق على جهود إدارة المنظمة في التفوق على المنافسين باستخدام استراتيجيات غير اعتيادية، تشمل استثمارات كبيرة في

- التسويق للتعامل مع اتجاهات الصناعة التي تهدد بقائها او موقعها السوقي، فالمنظمات ذات التوجه الهجومي تستعد لمواجهة المنافسين من خلال تقليل الاسعار والتضحية بالأرباح للحصول على حصة سوقية أكبر (ال فيحان وراضي، ٢٠١٥: ٥٧) وهناك طريقتان تمكن المنظمات الهجومية التنافسية تعزيز مركزها الريادي هما: (Dess & Lumpkin, 2005: 151)
- ❖ دخول الأسواق بأسعار مخفضة بشكل كبير. غالبا ما تخشى المنظمات الأصغر من دخول الكبيرة منها في السوق، لأنها عادة ما يكون لديها احتياطي عميق من الموارد، إذ تستطيع تخفيض الأسعار دون أن تتضرر بشكل خطير.
 - ❖ نسخ الممارسات أو التقنيات التجارية للمنافسين الناجحين: أن التقليد هو أعلى أشكال الإطراء، ويستخدم أيضا لأخذ الأعمال من المنافسين، وطالما أن الممارسة غير محمية بقوانين الملكية الفكرية، فإنها تعد ممارسة قانونية.
٥. **الاستقلالية:** ازدهرت ريادة الأعمال لأن الأشخاص ذوي التفكير المستقل اختاروا ترك الوظائف الأمنة من أجل الترويج لأفكار جديدة أو المغامرة في أسواق جديدة، بدلا من السماح للرؤساء والعمليات التنظيمية من منعهم، كما أن هنالك حرية ممنوحة للأفراد والفرق لممارسة إبداعهم وتأييد الأفكار الواعدة التي تحتاجها ريادة الأعمال، وبالتالي، فإن الدافع المهم لنشاط الدخول الجديد هو الروح المستقلة اللازمة لتعزيز المشاريع الجديدة. (Lumpkin & Dess, 1996: 140) لذا تشير الاستقلالية (Autonomy) إلى العمل المستقل الذي يقوم به قادة الريادة أو الفرق الموجهة نحو تحقيق مغامرة جديدة، ورؤيتها وهي تؤتي ثمارها (Bahula, 2012: 21). كما عرفت بأنها عمل مستقل من ناحية طرح فكرة أو رؤية وتحملها حتى اكتمالها، بما في ذلك مفهوم العمل الحر والمستقل والقرارات المتخذة (Abuya, 2016: 15) وفي ذات السياق عرفها (Lee & Lim, 2009: 6) بأنها العمل المستقل للفرد أو فريق في طرح فكرة أو رؤية وأنجازها، كما أنها تشير الى الدرجة التي تعمل بها العوامل التنظيمية (الأفراد والفريق بشكل نقل، واتخاذ القرارات لمتابعة الفرص (Ujwary-Gil, 2013: 7). وينبغي أن يكون لدى الأفراد والفرق في المنظمة ذات التوجه الريادي، القدرة على اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات دون أن تعيقها القيود التنظيمية أو المعايير الاستراتيجية، التي تعوق التقدم في كثير من الأحيان، فالاستقلالية تشجع الابتكار، وإطلاق المشاريع الريادية، وتزيد من تنافسية وفعالية المنظمات (Lumpkin et al., 2010: 251). وتستخدم المنظمات الريادية طريقتان لتعزيز روح المبادرة لديها عن طريق الاستقلالية هما: (Dess & Lumpkin, 2005: 149)
- ❖ استخدام وحدات (skunkworks) لتشجيع التفكير والعمل المستقل: لمساعدة المدراء والموظفين الوضع إجراءاتهم الاعتيادية والممارسات المعتادة جانبة، تقوم المنظمة بتطوير وحدات عمل مستقلة.
 - ❖ تسمى (skunkworks)، ويستخدم هذا المصطلح لتمثيل بيئة عمل تكون منفصلة فعليا عن المنظمة وخالية من متطلبات الوظيفة وضغوطها، وتلعب دورا في تشجيع التفكير الإبداعي والعصف الذهني حول أفكار المشاريع الجديدة.
 - ❖ إعادة تنظيم وحدات العمل لتحفيز المبادرات الريادية لتشجيع ريادة الأعمال، تحتاج المنظمات إلى القيام بإنشاء مراكز أبحاث مستقلة للمساعدة في تحفيز الأفكار الجديدة. كما أن التغييرات في البنية

التنظيمية ضرورية أيضاً، إذ غالباً ما يتعين على المنظمات ذات الهياكل التقليدية الخروج من قلوبها التقليدية من أجل البقاء والقدرة على المنافسة.

المحور الثالث: تسويق الخدمات التعليمية

أولاً. مفهوم تسويق الخدمات التعليمية: الفكرة الأساسية للتسويق التعليمي هي إحداث التفاعل بين الجامعة (الكلية/الهيئة التدريسية/بيئة الكلية) ويعتبر تسويق الخدمات من المفاهيم الإدارية الحديثة التي كانت سبباً في تحقيق نجاحات كبيرة في مجالات متعددة لاسيما في مجالات التعليم، وقد أتجه مفهوم تسويق الخدمات التعليمية اتجاهاً عالمياً واخذت العديد من الجامعات في دول العالم المتقدم مثل جامعة سترانكلد في اسكتلندا وجامعة جونسون في فنلندا تسيير وفق هذا التوجه، بحيث تقوم هذه الجامعات بتسويق خدماتها التعليمية من خلال تصميم استراتيجيات تسويقية وبرامج بحثية وتعليمية وتدريبية للاستجابة لحاجة الزبائن من الأفراد وساعدت تلك التعاقدات على التقليل من اعتماد تلك الجامعات على التمويل الحكومي ورفع مستوى الاداء التعليمي بما ينفع المجتمع (رشاد، ٢٠٠٤: ١٠٢).

وضح فيليب كوتلر التسويق التعليمي على انه التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم اعدادها وصياغتها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء ذات قيمة في الاسواق المستهدفة وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة، وباستخدام استراتيجيات فعالة كالتسعير والاتصال والتحفيز وخدمة هذه السواق (Kotler, 1995: 5). وأشار (Bareton & David, 1990: 79) مفهوم تسويق الخدمة التعليمية بأنه (المحاولة في إشباع حاجات المستهلكين (الطلبة) من خلال التنسيق بالأنشطة التي تساعد الجامعة في تحقيق اهدافها)، كذلك حدد مفهوم تسويق الخدمات التعليمية بأنه الوسائل التي يتم من خلالها اتصال المنظمة التعليمية بفاعلية وارتقاء هدفها وقيمتها ومخرجاتها الطلبة (David et al., 1995: 433). كما عرّف تسويق الخدمات التعليمية بأنه تصميم العروض الدراسية المقدمة من الكليات في ضوء احتياجات ورغبات الطلاب المتوقعين، واستخدام التسعير الفعال كاستراتيجيات الاتصال والإعلام (K. jirawan, 2002: 433). أما (خالد ممدوح، ٢٠١٠: ١٨١) فعرفه بأنه مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تقدمها الجامعات لأصحاب المصالح في إطار البيئة من خلال التركيز على احتياجات أصحاب المصالح عن طريق جهود تسويقية متكاملة.

ثانياً. أهمية تسويق الخدمة التعليمية: تبرز أهمية التسويق في مؤسسات التعليم الجامعي نظراً للمتغيرات المختلفة التي يشهدها العالم الآن وبصفه عامه يمكن تحديد الأهمية التي يؤديها التسويق في مؤسسات التعليم الجامعي وكما يلي:

١. تحقيق رسالة المؤسسة بنجاح كبير: يزود التسويق المؤسسة الجامعية بالأدوات التي تمكنها من عقد مقارنه بين ما تقوم به المؤسسة فعليا وبين سياستها ورسالتها واهدافها المعلنة فيكون التحليل الدقيق بمثابة الاساس الذي يتيح الفرصة امام المؤسسة الجامعية لتحديد المشكلات وواجه الضعف والقصور بالمؤسسة.

٢. مدى الرضا المحقق لزبائن المؤسسات الجامعية: تعمل وتبذل قصارى جهدها لإشباع حاجات زبائنها، فاذا فشلت المؤسسة الجامعية في تقديم برامج وخدمات مرضيه وعلى مستوى عالي من الجودة لزبائنها من الطلاب وغيرهم فان هذه المؤسسة لن تتمكن من جذب الطلاب المرتقبين او الجدد كما انها لن تحظى بتأييد ودعم من خريجها وهنا بات دور التسويق في التأكيد على اهميه

- قياس ومعرفة حاجات الزبائن من اجل العمل على اشباعها من خلال تقديم أفضل الخدمات والبرامج الجامعية (Kotler, 1995: 25).
٣. الجذب المستمر للموارد التسويقية: تسعى جاهده لإشباع حاجات الزبائن يجب عن تعمل الجامعات على جذب الموارد المتنوعة والتي تتضمن الطلاب، والموظفين، والمتطوعين وكذلك الهبات والمنح وغيرها من موارد الدعم.
٤. تحقيق الكفاءة في أنشطة التسويق: حيث يؤكد التسويق على ضرورة الإدارة السديدة والعاقلة وعلى التناسق والتكامل ما بين أنشطة التسويق المختلفة من تصميم السلع والخدمات والتسعير والاتصال والتوزيع مفاده ما تتجاهل الكثير من المؤسسات التعليمية الترابط والتكامل ما بين هذه الأنشطة التسويقية الامر الذي قد يترتب عليه زياده النفقات او الفشل في جذب الزبائن المرتقبين ومن ثم اذا ارادت المؤسسات الجامعية ان تستغل مواردها الاستغلال الامثل فان عليها ان تحقق الفعالية والكفاءة القصوى في الأنشطة التسويقية وان تراعى التكامل والتناسق فيما بينها ويساعد الفهم الصحيح للتسويق في تحقيق هذا الهدف (Kotler, 1995: 25).
٥. يقدم التسويق التمويل الكافي للجامعات خاصه مع تضاؤل نصيب الجامعات من الموازنة العامة للدولة.
٦. التسويق يجعل للباحثين وأساتذة الجامعات قيمة كبيره وادوارا اهم من مجرد القاء المحاضرات او القيام ببحوث لا ترى النور فالتسويق يحقق الشعور بالإنجاز ويربط الباحثين والأساتذة بالواقع ومشكلاته.
- ثالثاً. أهداف تسويق الخدمات التعليمية:** تمتد أهمية نشاط التسويق إلى العديد من الاطراف والجهات فالتسويق نشاط هام لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع وله أهمية واسعة في تحقيق العديد من الاهداف وكما يلي:
١. يعمل على زيادة رضا الزبائن.
٢. ويساعد التسويق في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية عن طريق تقديم السلع والخدمات لزبائنهم مما يساهم في استمراريتها وبقاءها.
٣. يساهم في زيادة أرباح المؤسسات واشباع حاجات الأسواق المستهدفة مما يساهم في زيادة حجم النشاط الاقتصادي (Jewell, 1996: 19).
٤. زيادة كفاءة الجامعة وتحسين العوائد عليها وعلى الطلاب ومؤسسات العمل.
٥. بناء وإدارة العلاقة مع المستفيدين والمجتمع المحلي والدولي في الاجل الطويل.
٦. تحقيق التميز التنافسي للجامعة من خلال جذب أكبر عدد من الطلبة والباحثين (جاد الرب، ٢٠١٠: ٥٣٥).
- رابعاً. ابعاد تسويق الخدمات التعليمية:** يشير مفهوم تسويق الخدمة التعليمية الى التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم إعدادها وصياغتها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء ذات قيمة في الاسواق المستهدفة وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، كما عُرف بأنه مزج للمكونات بالطريقة التي تناسب المؤسسة او الجامعة وبما يحقق اهدافها (المجني، ٢٠٢٠: ٣٠)، وينطوي كذلك على استخدام استراتيجيات فعالة للتسعير، والاتصال، والتوزيع وذلك لتحفيز وخدمة هذه الاسواق، وتشمل ابعاد تسويق الخدمة التعليمية بعناصر المزيج التسويقي وهي:
١. **المنتج او الخدمة التعليمية:** المنتج أو الخدمة التعليمية: هو أحد أهم العناصر لمكونات المزيج التسويقي والذي تعتمد عليه بقية العناصر الأخرى، فالمنتجات تعد الأداة الأساسية التي تعتمد عليها

المنظمات في إشباع حاجات ورغبات عملاءها ويهدف المنتج التعليمي إلى الاهتمام بمهارات الطلبة وترقية قدراتهم على الابتكار والإبداع ومن ثم الإنتاج الذي يدفع بالمجتمعات نحو التقدم والازدهار بصورة متكاملة، وأهتمت المنظمات التعليمية والجامعية فكرة المنتج التعليمي وعملت على تطبيقها وتوفير مدخلاتها، إلى العمل بجانب الوظائف التي توفير بعض الموارد المالية الإضافية باتباع بعض الأنشطة والمشاريع الإنتاجية المناسبة.

٢. **السعر التعليمي:** ان مفهوم تسعير الخدمة التعليمية يمثل ما تقدمه المؤسسات التعليمية كالجوامع والكليات من الخدمات التعليمية مقابل دفع الطلبة لرسوم الخدمة التعليمية، أي يعامل الطالب كمدخلات في العملية التعليمية فضلا عن ما يتطلب بذله في علمية التعليم وانتهاء بالمرجات التي تتمثل في اشباع حاجات الطلبة وتنمية مهاراتهم والعمل على زيادة معرفتهم ومقدرتهم العمية، أي ان تسعير الخدمة التعليمية هي عملية تحديد لقيمة بما يمكن للمستفيدين بها ان يدفعوا مقابل حصولهم على الخدمة التعليمية، وان سعر الخدمة بشكل عام يحدد مقدار ما يتطلب تقديم الخدمة التعليمية بعد ان يتم تحديد تكاليفها (فيصل، حمدان، ٢٠٢٠: ٦٤)

٣. **التوزيع التعليمي:** يشير التوزيع التعليمي إلى كافة الأنشطة التي من شأنها تسهيل انتقال المنتجات أو الخدمات التعليمية إلى المستفيدين في الوقت والمكان المناسبين، ومن خلال قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتجات والخدمات التعليمية إلى المستفيدين، فالتوزيع يقصد بها المنظمات أو الأفراد أو الأجهزة التي تسهم في حركة انتقال المنتجات والخدمات من المنتج إلى الزبون النهائي، وعادة يكون أمام المنظمات التعليمية خيارين أساسيين، إما التوزيع المباشر دون تدخل وسيط ومن مميزاته سرعة توصيل المنتجات والخدمات التعليمية إلى المستفيد وانخفاض التكلفة وسهولة التقييم والحصول على التغذية الراجعة، أو التوزيع غير المباشر الذي يتم من خلال وجود وسطاء بين الجامعة وبين العملاء. وإن اختيار إحدى الطريقتين إنما يعتمد على طبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها الجامعة وعلى طبيعة السوق ومن ثم يجب دراسة السوق دراسة جيدة حتى تتمكن الجامعة من اتخاذ القرارات المناسبة لتوفير منتجاتها وخدماتها فيه. كذلك فهو يعتمد على عوامل خاصة بالمؤسسة التعليمية من حيث حجمها وإمكاناتها المادية والفنية وإمكاناتها التسويقية،

٤. **الترويج التعليمي:** تركز استراتيجية الترويج على إيجاد طرائق فعالة للوصول إلى متلقيها، ويتمثل أحد أهم فئات المتلقين هم الطلاب، فالتحدي الأول لهم هو تقديم وشرح المنتج التعليمي بشكل كاف، أما التحدي التالي فهو أداة مفيدة لعملية التسجيل بحيث يمكن مكتب العلاقات العامة الاستخدام استراتيجية الترويج للمؤسسة التعليمية، ممّا تعزيز رسالة المؤسسة وتطويرها والحفاظ على سمعتها الطيبة لذلك صارت إدارة السمعة أكثر حضوراً في المنظمات التعليمية الحديثة (جلولي وآخرون، ٢٠١٧: ٤٠).

المحور الرابع: وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

أولاً. **مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات متغيري البحث:** تتوضح مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو الآتي:

١. **مواقفهم تجاه مؤشرات التوجه الريادي:** يعكس الجدول (٣) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا المتغير، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.640) و (0.972) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات

المعنية بخاصة المؤشر (X5) الذي ينص (ان المنظمة تعمل على مواجهة التحديات وتحويلها الى فرص جديدة) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (67.3%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (7.3%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (25.4%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.818) وانحراف معياري قدره (0.926)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٣): مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات التوجه الريادي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الابداعية												
1.057	3.699	27.5	53	30.1	58	30.1	58	9.8	19	2.6	5	X1
0.986	3.585	17.1	33	40.4	78	29.5	57	9.8	19	3.1	6	X2
0.985	3.595	18.7	36	37.3	72	31.6	61	9.8	19	2.6	5	X3
0.962	3.647	17.6	34	44	85	26.4	51	9.3	18	2.6	5	X4
الاستباقية												
0.926	3.818	23.8	46	43.5	84	25.4	49	5.2	10	2.1	4	X5
0.995	3.513	15	29	39.4	76	31.1	60	10.9	21	3.6	7	X6
0.934	3.652	16.1	31	46.1	89	28	54	6.7	13	3.1	6	X7
0.949	3.626	19.2	37	37.3	72	31.6	61	10.9	21	1	2	X8
تحمل المخاطرة												
0.916	3.658	19.7	38	35.8	69	36.8	71	6.2	12	1.6	3	X9
0.993	3.658	20.2	39	39.4	76	30.1	58	6.7	13	3.6	7	X10
1.019	3.777	27.5	53	35.2	68	28	54	6.2	12	3.1	6	X11
1.045	3.544	17.1	33	39.4	76	30.1	58	7.8	15	5.7	11	X12
الهجومية التنافسية												
1.064	3.709	25.9	50	37.3	72	20.7	40	14	27	2.1	4	X13
0.948	3.590	17.6	34	37.3	72	33.2	64	10.4	20	1.6	3	X14
0.922	3.621	18.7	36	35.8	69	35.8	69	8.8	17	1	2	X15
0.999	3.730	24.9	48	35.8	69	29.5	57	7.3	14	2.6	5	X16
الاستقلالية												
1.046	3.481	16.6	32	34.7	67	34.7	67	8.3	16	5.7	11	X17
0.875	3.580	13	25	43	83	35.2	68	6.7	13	2.1	4	X18
0.856	3.668	15.5	30	45.1	87	30.6	59	8.3	16	0.5	1	X19
0.975	3.668	20.7	40	39.4	76	27.5	53	10.9	21	1.6	3	X20
0.972	3.640	19.62		38.81		30.28		8.7		2.59		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. مواقفهم تجاه مؤشرات تسويق الخدمات التعليمية: يعكس الجدول (٤) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا المتغير، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (3.689) و (0.992) على التوالي، ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات

المعنية بخاصة المؤشر (X24) الذي ينص (ان المنتجات التعليمية تغطي قدر واسع من المعرفة)، إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (64.2%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (5.7%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (30.1%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (3.865) وانحراف معياري قدره (0.925)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٤): مواقف المستبينة آراءهم من مؤشرات تسويق الخدمات التعليمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
المنتج التعليمي												
1.117	3.616	24.9	48	331.6	61	29.5	57	8.3	16	5.7	11	X21
0.982	3.575	19.2	37	35.8	69	28.5	55	16.6	32			X22
0.940	3.611	16.1	31	42.5	82	30.6	59	8.3	16	2.6	5	X23
0.925	3.865	29	56	35.2	68	30.1	58	4.7	9	1	2	X24
السعر التعليمي												
1.006	3.746	24.4	47	39.4	76	25.9	50	7.3	14	3.1	6	X25
0.975	3.720	22.3	43	40.4	78	26.4	51	8.8	17	2.1	4	X26
1.086	3.766	28	54	37.3	72	23.3	45	6.2	12	5.2	10	X27
1.069	3.658	21.8	42	42	81	20.7	40	11.4	22	4.1	8	X28
التوزيع التعليمي												
0.989	3.751	26.4	51	33.7	65	30.1	58	8.3	16	1.6	3	X29
0.964	3.766	25.4	49	37.3	72	26.4	51	10.4	20	0.5	1	X30
0.988	3.435	13.5	26	34.7	67	38.3	74	8.8	17	4.7	9	X31
0.919	3.704	20.2	39	40.4	78	30.1	58	8.3	16	1	2	X32
الترويج التعليمي												
0.950	3.813	26.4	51	37.8	73	28	54	6.2	12	1.6	3	X33
0.971	3.626	18.7	36	38.9	75	32.1	62	7.3	14	3.1	6	X34
0.964	3.725	22.3	43	40.4	78	26.4	51	9.3	18	1.6	3	X35
1.030	3.647	21.8	42	37.3	72	28.5	55	8.8	17	3.6	7	X36
0.992	3.689	22.52		37.78		28.43		8.68		2.59		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: وتتحدد فرضيات هذا البحث بالفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية)، لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية تشير معطيات الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.771) عند مستوى معنوية قدره (0.05).

الجدول (٦): معامل الارتباط بين تسويق الخدمات التعليمية والتوجه الريادي

تسويق الخدمات التعليمية	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.771)**	التوجه الريادي

** معنوي عند مستوى (0.05) N=193

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين متغير التوجه الريادي ومتغير تسويق الخدمات التعليمية، لذا ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

❖ لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد التوجه الريادي وابعاد تسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة: تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين ابعاد متغير التوجه الريادي وابعاد متغير تسويق الخدمات التعليمية، اذ بلغ معامل الارتباط بين بعد الابداعية وبعد الترويج التعليمي الاعلى ارتباط، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ما قيمتها (0.789) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الهجومية التنافسية وبعد المنتج التعليمي الاقل ارتباطا بعدي البحث، اذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.429) عند نفس مستوى المعنوية المذكور، وجاءت بقية ابعاد متغير التوجه الريادي وابعاد متغير تسويق الخدمات التعليمية واقعة بين الابعاد اعلاه.

عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه ترفض الفرضية الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد و متغير التوجه الريادي وابعاد متغير تسويق الخدمات التعليمية.

الجدول (٧): معامل الارتباط بين ابعاد متغير تسويق الخدمات التعليمية وابعاد متغير التوجه الريادي

الترويج التعليمي	التوزيع التعليمي	السعر التعليمي	المنتج التعليمي	الابعاد المعتمدة الابعاد المستقلة
0.789**	0.754**	0.696**	0.512**	الابداعية
0.670**	0.688**	0.647**	0.535**	الاستباقية
0.648**	0.637**	0.634**	0.464**	تحمل المخاطرة
0.594**	0.574**	0.564**	0.429**	الهجومية التنافسية
0.606**	0.548**	0.533**	0.452**	الاستقلالية

** معنوي عند مستوى (0.05) N=193

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج (SPSS.V24).

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص (لا توجد علاقة اثر بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة)، تشير نتائج الجدول (٨) إلى التحليل المعنوي بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (280.300) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (3.841) عند درجتى حرية (1، 191) ومستوى معنوية (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.959)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في تسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة بسبب تأثير التوجه الريادي لا تقل عن (59.5%) والنسبة المتبقية والبالغة (40.5%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة

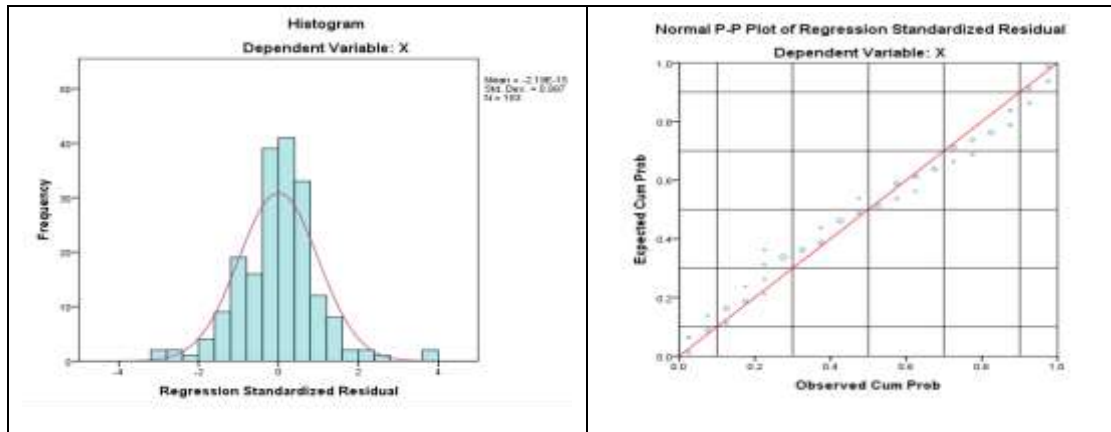
واختبار (T) لها أن تأثير التوجه الريادي على تسويق الخدمات التعليمية كان قدره (0.792) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (16.742) والتي هي قيمة معنوية وكذلك اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير التوجه الريادي على تسويق الخدمات التعليمية.

من خلال ما تقدم وفي ضوء المعطيات السابقة تبين ان هناك علاقة أثر بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية، لذا ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة. الجدول (٨): علاقة الأثر بين التوجه الريادي وتسويق الخدمات التعليمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الانحدار Estimate	معامل الانحدار المعياري Std. Error	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل التحديد R ²	F	القيمة الاحتمالية P-value
التوجه الريادي	تسويق الخدمات التعليمية	0.805	0.175	0.460	1.151	59.5	280.300	0.000
		0.792	0.047	0.699	0.885			

N=193 عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. ويشير الشكل (٢) الى توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً.



الشكل (٢): توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً نسبة الى التوجه الريادي في تسويق الخدمات التعليمية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

٣. الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير لأبعاد التوجه الريادي على تسويق الخدمات التعليمية في المنظمات المبحوثة: تم استخدام الانحدار الخطي المتدرج وذلك لغرض قياس تأثير ابعاد التوجه الريادي على تسويق الخدمات التعليمية وقد استخدم فقط المقياس أو الاختبار (R^2) لغرض معرفة اهمية وترتيب هذه الابعاد، لذا من معطيات الجدول (٩) تشير النتائج إلى الآتي:

❖ دخل بعد الابداعية في المرحلة الاولى باعتباره من أكثر الابعاد اهمية بالنسبة للتسويق الخدمات التعليمية، اذ بلغت الاهمية النسبية لهذا البعد (0.610).

❖ دخل بعد الاستباقية في المرحلة الثانية، ويفسر هذا البعد مع البعد الاول (الابداعية) ما مقداره (0.646).

في ضوء نلاحظ ان الابعاد (تحمل المخاطر، الهجومية التنافسية، الاستقلالية) لم تدخل ضمن نموذج الانحدار أو ان الافراد المبحوثين يأخذون في المقام الاول والثاني (الابداعية، الاستقلالية)، وذلك من اجل تسويق خدماتهم التعليمية، عليه ووفق ما تم توضيحه اعلاه نلاحظ

وجود تباين في تأثير ابعاد التوجه الريادي على متغير تسويق الخدمات التعليمية، لذا ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة

الجدول (٩): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي على تسويق الخدمات التعليمية

الترتيب	الأهمية النسبية	الابعاد
1	0.610	الابداعية
1	0.646	الابداعية + الاستباقية

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرنامج (SPSS.V24).

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. يساعد تسويق الخدمات التعليمية في تحقيق أفضل معرفة بالخدمات التعليمية التي تقدمها المنظمات التعليمية من حيث طبيعة تلك الخدمات وقدرتها على اشباع حاجات ورغبات المستفيدين منها.
2. يمثل التوجه الريادي أحد المؤشرات الدالة على الريادة من خلال تجسيده لقدرة المنظمات على امتلاك الاسبقية وتحمل مخاطر التنظيم والبيئة، وامتلاكها لمعرفة واضحة داخل أروقتها وخارجها.
3. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التوجه الريادي عن ايجابيات آراء الأفراد المستبينة آراؤهم عن هذا المتغير من خلال نسب الاتفاق والاستجابة العالين ومدى الأهمية العالية التي يتمتع بها هذا المتغير وقدرة المنظمة المبحوثة على تبنيها للتوجهات الريادية في عملها.
4. أفصحت نتائج وصف وتشخيص متغير تسويق الخدمات التعليمية عن إيجابية هذا المتغير وفق إجابات الأفراد المستبينة آراؤهم وهذا ما يمثل قدرة المنظمة المبحوثة على ايصال خدماتها التعليمية في ضوء تبنيها للمفاهيم التسويقية إلى أكبر عدد من المستفيدين من هذه الخدمات.
5. أفصحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرعاتها عن وجود علاقات ارتباط بين متغير التوجه الريادي ومتغير تسويق الخدمات التعليمية وكذلك علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية مع الأبعاد الفرعية وهذا يدل على مدى الأهمية التي يتمتع بها كل من متغيرات وأبعاد البحث الحالية بالنسبة للمنظمة المبحوثة.
6. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرعاتها عن وجود تأثير عالي بين متغيري البحث الحالية وهذا ما يمثل قدرة المنظمات المبحوثة على توصيل أفكارهم إلى المجتمع من خلال تبنيها لتسويق خدماتها التعليمية وكل ذلك يعزز ما تم التوصل إليه في نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.
7. أظهرت نتائج تحليل الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي على متغير تسويق الخدمات التعليمية ان المنظمات المبحوثة تأخذ في المقام الأول على تبني الابداع في عمليات تقديم الخدمات التعليمية وهو ما يمثل توجهها حديثاً ريادياً تنتهجه المنظمة المبحوثة.

ثانياً. المقترحات:

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتقديم خدماتها التعليمية الإلكترونية بسرعة مما يزيد بتغيير السلوك العرفي والثقافي لدى الطلاب مما يساهم في تحقيق النجاح لكلا الطرفين ويمثل ايضاً توجهها ريادياً حديثاً.
2. العمل على استثمار التطبيقات التكنولوجية الحديثة في تسويق المنتجات التعليمية، من أجل زيادة وخلق المبادرات الابتكارية الجديدة.
3. تحقيق الشفافية والوضوح في تقديم المنتجات التعليمية مما يخلق دقة عالية وتوجه ريادي متميز في تسويقها.

٤. ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تعمل على ترويج النواتج العلميّة التي يقدمها التدريسيين وذلك لتحقيق أهمية كبيرة للتعريف بهذه النواتج وايصالها إلى المجتمع.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ال فيحان، ايثار عبد الهادي وراضي، صادق امحان، (٢٠١٥)، قياس التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة بحث تحليلي للمشاريع التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، مج ٣٨، ١٠٥.

٢. إبراهيم، خالد ممدوح، (٢٠١٠)، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٣. ابو قحف عبد السلام، (٢٠٠١)، التسويق: وجهة نظر معاصرة، القاهرة، مطبعة الاشعاع الفني، مصر.

٤. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٠)، ادارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، <https://www.neelwafurat.com>.

٥. جبر أحمد، (٢٠٠٧)، ادارة التسويق المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات، الاسكندرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

٦. جلولي واخرون، (٢٠١٧)، دور التسويق الخدماتي في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة، وكالة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم ACTEL.

٧. خليف، سلطان احمد وجميل، خالد محمد، (٢٠١٥)، الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينه من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مج ٢١، ع ٨٦.

٨. رشاد عبد الناصر محمد، (٢٠٠٤)، اداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، قسم التربية المقارنة، مصر.

٩. رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة، (٢٠١٣)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مج ١٥، ع ٢٤.

١٠. السكارنة، (٢٠١٠) بلال خلف، اخلاقيات العمل الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

١١. السلطاني، علي عصام لطيف، (٢٠١١)، التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير ير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية

١٢. العاني، مزهر شعبان؛ وجواد، شوقي ناجي؛ وإرشيد، حسين عليان وحجازي، هيثم علي، (٢٠١٠)، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٣. عفاف صلاح الياور، (٢٠٠٧)، معوقات التعليم الجامعي المفتوح في فرع الجامعة العربية المفتوحة بجدة من منظور الطلاب والطالبات، مجلة رسالة الخليج العربي، فرع كلية التربية (الأقسام الأدبية)، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، العدد (١١٢).

١٤. عمر وخير الدين، (٢٠١٧) تقسيم الخدمات، <http://e-biblio.univ-mosta>
١٥. فايد، عبد الحميد بهجت، (٢٠٠٠)، تسويق البحوث العلمية والتكنولوجية المصدر المستقبلي لتمويل الجامعات، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد (٣).
١٦. الكلابي، أمير نعمة مخيف، (٢٠١٢)، دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير مقدمة الى مجل كلية الادارة والاقتصاد قسم إدارة اعمال، جامعة الكوفة.
١٧. المجني رانيا، (٢٠٢٠)، تسويق الخدمات، الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية، كتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع، النسب للمؤلف <https://pedia.svuonline.org>
١٨. محمد، عمر مصطفى، (٢٠١٢) دور الادارة في بناء القيادات الريادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة اعمال، جامعة السليمانية،
١٩. محمد، سماح زكريا، (٢٠٠٠) تسويق البحوث العلمية والتكنولوجية المصدر المستقبلي لتمويل الجامعات، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد (٣).
٢٠. النجار، حسين عبد الامير، (٢٠١٢) أثر تبني المواصفة الدولية ISO٢٦٠٠٠ على تحقيق التوجه الريادي -دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق واسياسيل للاتصالات، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة اعمال، جامعة كربلاء.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abhinandan K. Jain editor, (2000), Marketing Information Products and Services: A Primer for Librarians and Information Professionals, McGraw-Hill publishing company limited, New York.
2. Abuya Paul O., (2016), Entrepreneurial Orientation and Performance of Commercial Banks in Kenya, Master of Science in Entrepreneurship and Innovation Management, School of Business the University of Nairobi
3. Apell Karlsson, J., Wiberg, L., (2017), The Entrepreneurial Orientation of Nonprofits A Case Study on Swedish Sport Associations, Master Thesis With in: Business Administration, Jönköping University.
4. Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., and Rohman, F., (2013), The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang, Journal of Management Research, Vol. 5, No.3
5. Atuahene-Gima, K., & Ko, A., (2001), An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation, Organization Science, Vol.12, N.1.
6. Bahula, Aubrey, Mokgele., (2012), The Impact of Entrepreneurial Orientation on Performance in The Metals and Engineering Industry, The Requirements for The Degree of Master of Business Administration, University of Pretoria.
7. Barton, Jr. David W. & David R. Tread Well, "Marketing Highe 2. Education", Jr. Marketing, 1990
8. Bensonp, Shapiro, Marketing for Nonprofit Organizations, Harvard Business Review (September- October), 1973

9. Chang, S-Chia., Lin, Ru-J., Chang Fu-J., & Chen, Rong H., (2007), Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 107 No. 7.
10. Covin Jeffrey G., Wales William J., (2012), The Measurement of Entrepreneurial Orientation, *ETP*. issue 1042-2587.677-702.
11. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Taylor, Marilyn L., (2005), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 2nd ed, McGraw-Hill, USA.
12. Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), *Strategic management crating competitive advantages*, 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States.
13. Douglas W. Lyon., Lumpkin, G. T., & Gregory G. Dess, (2000), Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision-Making Process, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5.
14. Fulford H., Rizzo A., (2009), A Conceptual Model for The Strategic Orientation of Small Firms", *Journal of Enterprising Culture*, Vol.17, No.1
15. Jianga X., Liub H., Feyc C., Jianga F., (2018), Entrepreneurial orientation network resource acquisition, and firm performance: A network approach *Journal of Business Research*, 87.
16. Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, and San, B., (2012), The impact of Corporate entrepreneurship on firms" financial performance: Evidence from Istanbul stock exchange firms", *International Business Research*, Vol.6, No1.
17. Kotler Philip and F.A Fox Karen, (1995), *Strategic marketing for educational institutions*, 2nd ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey
18. Kotler Philip, (2004), *Principles of marketing*, opcit .<http://repository.sustech.edu>
19. Kraus, I.S., Frese, M., Friedrich, C. and Unger, J. M, (2005), Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among Southern African small business owners, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol14, No.3.
20. Kropp F., Lindsay N., Shoham A., (2006), Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms", *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 5
21. Lee, Sang M. & Lim, Seongbae, (2009), Entrepreneurial Orientation and the Performance of Service Business, *Serv Bus* (3)
22. Luke, B., (2009), *Strategic entrepreneurship in New Zealand's state-owned enterprises: Underlying elements and financial implications* Belinda Luke" thesis submitted to Auckland University of Technology in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
23. Lumpkin, G.T. Dess, G.G., (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol.21 No. 1.
24. Lumpkina G.T., Brighamb Keith H. & Moss Todd W., (2010), Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22, No s. 3-4.

25. Madsen, Einar, Lier, (2007), The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis, Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, (19).
26. Martens C., Machado F., Martens M., Silva F., Freitas H., (2018), Linking entrepreneurial orientation to project success, International Journal of Project Management 36.
27. McCoy, D. R.& Sorensen, C. K., (2003), Policy Perspectives on Selected Virtual Universities in The United States, The Quarterly Review of Distance education, Vol. (4), N. (2)
28. Miller, D., (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, Vol 29, No. 7
29. Richard, C. Barnett, T. Dwyer, S. Chadwick, K., (2004), Cultural Diversity in Management, Firm Performance, And the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions, Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2
30. Sandra E. Jewell, (1996), Marketing continuing Education: perceptions of program planners and educational consumers, A thesis submitted to the faculty of graduate studies and research, department of educational policy studies, university of Alberta, Canada, Fall.
31. Shah Ali S., Bhutta Nousheen T., (2013), Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective, Open Journal of Accounting,2.
32. Shirokova, G., Bogatyreva, K., & Beliaeva, T., (2015), Entrepreneurial Orientation of Russian Firms: The Role of External Environment, Innovation and Economy, Vol. 9 No 3.
33. Ujwary-Gil, Anna., (2013), Knowledge Assessment Methodology Results for Poland, Global and Regional aspects, No. Dec, pp153-168.
34. YU F., (2012), Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China, African Journal of Business Management Vol. 6 (4).
35. Zainol, Fakhrol A. & Ayadurai, Selvamalar, (2011), Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 1.