

أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط
لاستراتيجيات الريادة
(دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)

The impact of strategic orientation on the achievement of a competitive
advantage, The mediating role of entrepreneurship strategies

(A field study targeting the universities located at the eastern area in the Kingdom of
Saudi Arabia)

سعود عبدالله ابن لغيصم1 ، خالد الزعبي2

1 طالب دكتوراه، قسم ، كلية ، الجامعة ، موظف ، الأردن. جامعة مؤتة

2استاذ ، قسم ، كلية ، الجامعة ، الأردن. جامعة مؤتة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة . اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من جميع جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وهي: (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام، جامعة حفر الباطن). حجم العينة المختارة بلغ 466. تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان واختبار صحة الفروض. أظهرت النتائج وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية ، وان البُعد الاستباقي والبُعد المستقبلي تعد من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية. وكذلك يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على استراتيجيات الريادة، عدا (البُعد الدفاعي). كما واطهرت النتائج وجود أثر لاستراتيجيات الريادة بأبعاده على الميزة التنافسية، ومن الابعاد التي تساعد في التنبؤ بأثر استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية هي بُعد الإبداع. بالإضافة الى وجود أثر للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة العمل على تطوير إدارات التعليم لأداء الإدارات العليا في جامعات المنطقة الشرقية، وشرح المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للعاملين، والمحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعة كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المنظمة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في جامعات المنطقة الشرقية.

الكلمات الدالة: التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية، استراتيجيات الريادة، جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

1 طالب دكتوراه، قسم ، كلية ، الجامعة ، موظف ، الاردن. @yahoo.com

2استاذ ، قسم ، كلية ، الجامعة ، الاردن. o@yahoo.com

1. المقدمة:

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة، فهو يوضح للمنظمة توجهها العام ومسار طريقها، وموقفها حيال النمو وأعمالها التجارية، ويعد كذلك أداة لتنسيق جهود المنظمة ومرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها، كما أنه هو المحدد لنجاح المنظمة حيث يركز على الفهم الفعال للموارد الداخلية للمنظمة، وتحديد الأولويات التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة، إضافة الى أنه يعد مطلب هام للمنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية (Al-Dala'een, 2017). ومفهوم الميزة التنافسية يعد من المفاهيم الإدارية التي ترتبط بقدرة المؤسسات التعليمية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل والعمل على استغلال الكفاءات والقدرات وتحقيق التماسك بين الموارد المتاحة (Ware, 2014).

ولما كانت الريادة هي أحد السمات الضرورية للعصر الحالي إذ لا توجد مؤسسة إلا وتسعى لتحقيق الريادة ولما كان التعليم هو أحد الخدمات الأساسية في أي مجتمع، فإن الريادة تعد أهم النماذج الإدارية التي يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير مخرجاته، كما أن منطلقات الريادة الاستراتيجية هي الأساس لبناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التوجيه الاستراتيجي، والميزة التنافسية حيث لا يمكن أن تطبق دون فهم لأهداف التوجه الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية (Adomako, & Danso, 2018).

2. مشكلة الدراسة:

من المؤكد أن استراتيجيات الريادة تعد ضرورة لتحسين نوعية التعليم وهي دليل على بقاء واستمرار المؤسسات التعليمية كالجامعات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية والتي تحاول الاستفادة من تغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية لذا لابد من التفكير في تطوير قدرات الجامعة التنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى، وتأتي الدراسة بهدف إلقاء الضوء على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية والتي تضم أربع جامعات وهي: (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام، جامعة حفر الباطن). وتنحصر مشكلة الدراسة في أن هناك غموض ولبس واضح في اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط، وتم صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة

التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في كونها ستطبق على جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، لما لهذه الجامعات من أهمية كبيرة في نشر المعارف والعلوم في المجتمع السعودي. إضافة الى ان دراسة اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط، يُعد من ركائز الإدارة الحديث والذي تسعى الجامعات لتحقيقه أخذة بالمبادأة ومستخدمه استراتيجيات الريادة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الميزة التنافسية، كون أن كافة المنظمات في القطاعين العام والخاص تسعيان للوصول إليها، حيث أنها تضمن للمؤسسات البقاء والاستمرار. وتعد هذه الدراسة دراسة حديثة قد تسهم بنتائجها البحثية في إعداد البرامج الإرشادية والعلاجية والوقائية في المجال التعليمي، والإداري والاقتصادي.

4. أهداف الدراسة:

وتتمثل الاهداف الرئيسية للدراسة في الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. والتعرف على أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. وكذلك التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في استراتيجيات الريادة، ومستوى تطبيق استراتيجيات الريادة، وكذلك مستوى تطبيق عناصر التوجه الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

5. فرضيات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومي، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية: يوجد اثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومي، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) على استراتيجيات الريادة بأبعاده (الابداع، الابتكار، التفرد،

المبادأة، المخاطرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة: يوجد اثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

6. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة من أجل تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت لقياس أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. وباستخدام برنامج التحليل القياسي SPSS، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وهي: (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام، جامعة حفر الباطن)، والبالغ عدد العاملين فيها نحو (926) عامل، ونظرا لصعوبة وصول الباحث الى كافة العاملين، تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 50% من مجمل عدد العاملين، حيث بلغ إجمالي عينة الدراسة (466) عامل. وتم توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي (مدير جامعة، نائب مدير جامعة، عمداء كليات، عضو هيئة تدريس، رؤساء الأقسام في الكليات، مدراء الدوائر في الجامعة)، وشملت خصائص أفراد العينة (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية).

وتم إعداد استبانة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، في صورتها الأولية قام بتوزيعها على مجموعة من المتخصصين في كلية إدارة الأعمال بقسم الإدارة العامة تخصص الإدارة الاستراتيجية، وأيضاً على متخصصين في موضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم اختيار (3) محاور، حيث اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور تقيس أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، وجاءت كما يلي:

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي وأبعاده، ويشتمل على (5) أبعاد تحتوي على (20) عبارة.

المحور الثاني: استراتيجيات الريادة وأبعادها، ويشتمل على (5) أبعاد تحتوي على (20) عبارة.
المحور الثالث: الميزة التنافسية وأبعادها ويشتمل على (4) أبعاد تحتوي على (16) عبارة.
ولقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (1) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| محاور وأبعاد الاستبانة | عدد العبارات | ثبات المحور |
|---|--------------|-------------|
| المحور الأول: التوجه الاستراتيجي وأبعاده | 20 | 0.987 |
| المحور الثاني: استراتيجيات الريادة وأبعادها | 20 | 0.762 |
| المحور الثالث: الميزة التنافسية وأبعادها | 16 | 0.935 |
| الثبات العام | 56 | 0.973 |

من خلال الجدول يتضح ان أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.973) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.987، 0.762، 0.935)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ويشير الجدول رقم (2) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة. كما ويشير الجدول رقم (3) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

وكذلك يشير الجدول رقم (4) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول رقم (2): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

| التوجه الاستراتيجي وأبعاده | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|------------------|-------------------|
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| التوجه التحليلي | | التوجه الاستباقي | | التوجه الدفاعي | | التوجه الهجومي | | التوجه المستقبلي | |
| 1 | **0.894 | 1 | **0.919 | 1 | **0.933 | 1 | **0.894 | 1 | **0.917 |
| 2 | **0.854 | 2 | **0.919 | 2 | **0.940 | 2 | **0.906 | 2 | **0.924 |
| 3 | **0.882 | 3 | **0.937 | 3 | **0.946 | 3 | **0.939 | 3 | **0.933 |
| 4 | **0.893 | 4 | **0.943 | 4 | **0.918 | 4 | **0.854 | 4 | **0.865 |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول رقم (3): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

| استراتيجيات الريادة وأبعادها | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| الإبداع | | المبادأة | | التفرد | | الابتكار | | المخاطرة | |
| 1 | **0.598 | 1 | **0.808 | 1 | **0.548 | 1 | **0.701 | 1 | **0.910 |
| 2 | **0.548 | 2 | **0.789 | 2 | **0.649 | 2 | **0.608 | 2 | **0.807 |
| 3 | **0.601 | 3 | **0.821 | 3 | **0.720 | 3 | **0.780 | 3 | **0.922 |
| 4 | **0.624 | 4 | **0.522 | 4 | **0.433 | 4 | **0.722 | 4 | **0.850 |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

جدول رقم (4): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث لأداة الدراسة

| الميزة التنافسية وأبعادها | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| التسليم | | التميز | | المرونة | | التكلفة | |
| 1 | **0.433 | 1 | **0.794 | 1 | ***0.684 | 1 | **0.864 |
| 2 | **0.448 | 2 | **0.837 | 2 | **0.750 | 2 | **0.877 |
| 3 | **0.551 | 3 | **0.826 | 3 | **0.761 | 3 | **0.835 |
| 4 | **0.642 | 4 | **0.799 | 4 | **0.750 | 4 | **0.801 |

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

7. الاطار النظري والدراسات السابقة

1.7 الاطار النظري:

1.1.7 التوجه الاستراتيجي:

عرف (العامري، والغالبي، ٢٠٠٧) التوجه الاستراتيجي على أنه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. في حين ان (Madhoushi&et,al,2011) عرف التوجه الاستراتيجي على أنه صياغة استراتيجية المنظمة بشكل فعال يدعمها في تحقيق أهدافها. اما (Avci, et,al, 2011) التوجه الاستراتيجي على أنه الطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة والعمل على تحقيقها وتعظيم القيم الإيجابية لبينة العمل داخل المنظمة.

وفي الآونة الأخيرة ظهر مصطلح ارتبط كثيراً بالتوجه الاستراتيجي وهو مصطلح الإدارة الاستراتيجية والتي يمكن تعريفها على أنها نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات الناتجة عن استراتيجيات مقصودة أو غير مقصودة أو غير مخططة أو طارئة (الحيالي، نجلة، 2009، p53). كما عرفت بانها تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل القيود في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، مع وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف. (Farook,2015). وتُعرف الدراسة الحالية التوجه الاستراتيجي على أنه عملية تكوين استراتيجية المنظمة بشكل يدعم تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية وسيتم التركيز في الدراسة الحالية على أبعاد التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الهجوم، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي).

إن مدخل التوجه الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المدراء في جميع المستويات عند إعداد وتنفيذ الخطط، ولذلك فإن أي تقييم دقيق لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يجب ألا يستند فقط إلى معيار النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل النتائج السلوكية حيث إن تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فتحسين النتائج السلوكية يؤدي تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، وكذلك تفعيل القرارات الجماعية من خلال السماح لأكثر عدد من العاملين بالمشاركة في تكوين الاستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز. إضافة إلى زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للعاملين حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وتحديد العلاقة بينها. والحد من مقاومة التغيير حيث أن المشاركة تعني تحقيق الاقتناع، وتوليد الالتزام الأخلاقي، الأمر الذي يساعد في

النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن تبني استراتيجيات محددة داخل المنظمة.
(ماهر، 2009، p261).

وتتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي من خلال المنافع التي تعود على المنظمات من جراء تطبيقه كالتركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً. ومساعدة المدراء على بلورة رؤية استراتيجية طويلة المدى. ومعالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه الجامعات. والفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء الإدارة. وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة. (مرسي، 2003).

وتأتي أهمية التوجه الاستراتيجي داخل الجامعات من كون ان التوجه الاستراتيجي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم إدارة الجامعة وخصائصها وآلية تفاعلها مع عوامل بينها الخاصة والعامة، حيث أن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد المدى (الخفاجي، 2004). وبحلول العام الأول للألفية الجديدة برزت عدة أهداف لممارسة التوجه الاستراتيجي في التعليم العالي وهي: التوفيق بين المنهج العقلاني الاستنتاجي والتوجه الاستراتيجي من ناحية سياسية وبيئية، وتركيز التوجه الاستراتيجي وبشكل متزايد على التعلم والإبداع، مع الاعتراف بأن قادة الكليات والجامعات يحتاجون لتحديد المفاهيم، وأن يفكروا بتروى بتغيير الهياكل القائمة، (Harvey & Donald, 2009). إضافة الى التأكيد الجديد والقوي على التحرك من التخطيط إلى التنفيذ، فإذا أردنا أن يكون التوجه الاستراتيجي فعالاً، فإنه من الضروري أن يتم تحديد رسالة المنظمة التربوية وغاياتها، (غنيم، 2005). ويرى الباحث أن هناك علاقة وثيقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة والبيئة التي تحيط بها، أي عندما تحدد الجامعة توجهها الاستراتيجي تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية التي تؤثر فيها،

ولدراسة التوجه الاستراتيجي بشكل أعمق فإن الدراسة الراهنة تناولت مجموعة من مظاهر التوجه الاستراتيجي للجامعات وهي: فلسفة إدارة الجامعة، والتوجه المؤسسي، وصياغة رسالة الجامعة، وكذلك الاستراتيجيات الشاملة التي تساعد الجامعة في بلوغ خياراتها، واستقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية الجامعات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. وربط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة الجامعة بها عند وضع غاياتها المتمثلة بمجالات الكفاءة والنمو واستخدام الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء.

2.1.7 الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز متقدم بالنسبة للمنظمات الأخرى، وذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (أبو بكر، 2012). ويعرف (Anik, et,al,2010) الميزة التنافسية بأنها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات العملاء، فيما يتعلق بالخدمات وتقديمها بجودة عالية، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الأهداف المنشودة. في حين عرف (Baroto, et,al,2012) الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة باستقرار المنظمة في السوق، والتي تشتمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار وتنمية الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وتعد الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة لدى المنظمات، فهي بمثابة سلاح قوي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، كما وتمثل معيار هام لتحديد المنظمة الناجحة من غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها، وكذلك تعد مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع فعال في السوق بحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وكسب رضا العملاء، مما يحقق زيادة في حجم المبيعات والأرباح. (الطائي وكرماشة، 2010)، إضافة إلى أنها تمنح المنظمات القدرة على تعزيز إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والتسويقية والدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى توثيق علاقاتها مع العملاء وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة الخدمات المقدمة، والربحية، والحصة السوقية، والإبداع والابتكار. (Munizu, 2013).

وحول تحديد عوامل تدعيم الميزة التنافسية في الجامعات، فإنه لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين على عوامل محددة لتدعيم القدرة التنافسية، ولكن تتأثر الميزة التنافسية للجامعات بالعديد من العوامل مثل التكاليف العملية التعليمية، جودة الخدمات المقدمة للطلبة، قدرة الجامعة على الالتزام بتقديم تخصصات وخدماتها بالمستوى المتوقع من الطلبة، المرونة في التعامل مع أحوال البيئة المتغيرة، إدارة الوقت، الخدمات المقدمة قبل وبعد الإنتاج. ومن وجهة نظر أخرى، فإن الميزة التنافسية للجامعات تتأثر بالعديد من العوامل مثل التوجه نحو المجتمع ودراسة حاجات المجتمع والطلبة، القدرة على المنافسة مع الجامعات الدولية، وجود ركائز أساسية وخبرات تمنح الجامعة تميزاً عن منافسيها في المجتمع. (Peter,2014,p.331). يمكننا النظر للتنافسية في التعليم العالي

من خلال أن التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة جعلوا الجامعة متجهة نحو السوق، وهو الأمر الذي جعل مخططي التعليم الجامعي وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني باحتياجات سوق العمل وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدر للإبداع في الفكر والتقنية، وأن تكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته (Gamse,et,al,2019). وتتكون مؤشرات الأداء التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من: أداء الطالب، ويشمل (معدل توظيف الخريجين الجدد، ونسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، وقدرات الخريجين). وكذلك أداء الموظفين، ويشمل (أداء الموظفين التدريسي، وأداء المدرسين في البحث العلمي، والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي). إضافة إلى الأداء على المستوى المؤسسي، ويشمل (الثقافة المؤسسية، وتقويمات الخريجين، وخدمة المجتمع المحلي، وتطوير المناهج). (الفقهاء، 2012).

3.1.7 استراتيجيات الريادة:

ظهر الاهتمام بالريادية في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت في عام 1911 والتي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم الخدمات الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة (Spencer et,al,2008). ويعد موضوع ريادية الأعمال من الموضوعات الحيوية ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف مع متطلبات المنافسة والتغيير. ولقد اتسع نطاق الريادية من قبل المنظمات، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، وتعرف استراتيجيات الريادة على أنها تلك الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالتميز واخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية (السكرانة، 2008). وعرف (Hitt et,al,2008) الريادة على أنها تعني القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح. ولريادة منظمات الأعمال أهمية كبيرة ليس على مستوى المنظمة فقط، وإنما على مستوى الاقتصاد الكلي، فهي تعد أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المرتبط بالاستعمال الأفضل للموارد المتاحة والوصول إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات. كما انها تكون مسؤولة عن تحفيز وتشجيع الإبداع داخل المنظمة باختيار الفرص الجديدة واستغلال واكتساب الموارد لأجل إنتاج خدمات جديدة. (McFadzean,et,al, 2005,351)، وتعد سمة هامة للنمو والميزة التنافسية، وتكون فرصه لجني الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه المنظمة من خدمات لها (Zimmerer&Scaborough, 2008).

ي عد الإبداع والابتكار من أهم دعائم استراتيجيات الريادة وعنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ الميزة التنافسية، ووسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في السوق المحلية والعالمية، إذ يكتسب الإبداع والابتكار أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد المحرك لأنشطة المنظمة من خلال دعمه لقدرات المنظمة في تطوير قدراتها ومنتجاتها وخدماتها. (Firmansyah; Rusmin,2018)، وقد أشار (Fallah,et,al,2018,p211) أن الإبداع هو ميزة تنافسية على المدى البعيد يساعد على خلق الأفكار وتحديد الأهداف وتحديد رؤية مستقبلية للمنظمة، ومن ثم فإنه من الضروري على المنظمات التكيف باستمرار مع بيئتها من خلال الإبداع والابتكار والتطوير، حيث أن الإبداع يعد المحرك الأساسي لتنمية المنظمات من خلال تطوير المنتجات الجديدة وجعل المنظمة أكثر تنافسية، كما أن الإبداع يعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح. وقد حدد (Dess,2007) خمسة أبعاد لاستراتيجيات الريادة وهي (الإبداعية، والمخاطرة، والاستباقية، الاستقلالية والمنافسة الهجومية). ويرى (Kyrgidou&Haghes,2010) أنه مع اختلاف الباحثين في تحديد عناصر الريادية إلا أن هناك عناصر يتفق عليها أغلب الباحثين وهي: (المرونة، وتقبل المخاطرة، والإبداع، والرؤيا وتحديد الفرص، والنمو، وإدارة الموارد، والقابليات الدينامية).

أوضح (Zimmerer&Scarborough,2008) تلعب الريادة دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني كونها قادرة على أن تسهم بشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج فهي تعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة وعليه فلها العديد من المنافع الاقتصادية أهمها: زيادة دخل الفرد، حيث تعمل الريادة على زيادة متوسط الدخل الفردي حيث تكون الريادة مصحوبة بنمو وزيادة المخرجات وهذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في التنمية. إضافة إلى الزيادة في جانبي العرض والطلبكون تأمين رأس مال جديد يوسع جانب النمو في العرض، كما أن الانتفاع من المخرجات الجديدة تؤدي إلى نمو في جانب الطلب إذ تعمل على زيادة كلا من العرض والطلب. وكذلك التجديد والابتكار وليس فقط بتطوير منتج معين ولكن أيضاً الاهتمام بالاستثمار لتأمين مشاريع جديدة، ومن هنا فإن الريادة مصدر من مصادر التجديد. وإيضاً توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة، والتكامل مع المنظمات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية، فالرياديين عادة ما يقدمون شيئاً يحمل قيمة وبأسلوب فعال للمنظمات الكبيرة مما يخفف كلفة الإنتاج. وإخيراً العمل على تطوير الاقتصاد من خلال المشروعات الريادية والتي وهي النواة التي ترفد الاقتصاد القومي فيما بعد بالمشروعات الكبيرة العملاقة. أما فوائد الريادة من ناحية المنافع الاجتماعية فإنها تعد فرصه لتحقيق الذات، حيث أن امتلاك الريادي للعمل يعطيه الفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف. وإن مالكي المنظمات من بين

أكثر الناس ثقة لدى المجتمعات ويتمتع مالكي هذه المنظمات بثقة وتقدير من قبل العملاء الذين قدموا لهم خدمات ممتازة لسنوات طويلة، وكذلك تحقيق عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة فالرياديين وفي مشروعاتهم المختلفة قادرون على تهيئة تنمية إقليمية شاملة ومتوازنة من خلال استغلال الموارد والإمكانيات وهذا بدوره سوف يوزع مكاسب التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المناطق المختلفة، مما يسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين تلك المناطق. إضافة الى امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة، والمساهمة في تشغيل المرأة من خلال إدخال العديد من الأعمال التي تتناسب مع قدرات المرأة مثل العمل على الحاسوب ومشاغل الخياطة وغيرها، (Zimmerer & Scarborough, 2008).

2.7 الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية، التي تناولت التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية واستراتيجيات الريادة.

ولاً: الدراسات العربية:

دراسة (جندب، 2019) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، واستخدمت الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن، واقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث والبالغ عددها (114) شركة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الإبداعي والإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن، وكذلك وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة، ووجود اثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية)، بالإضافة إلى وجود اثر على رضا الإدارة عن مستويات الأداء التسويقي، وعدم وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على نجاح المنتجات الجديدة.

دراسة (Eid, et, al, 2019) وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية والقدرة الريادية وتوضيح تأثير الريادة على الأفراد، وتوضيح العلاقة بين تصورات الرواد ونواياهم وتجاهل الخصائص المعرفية والنفسية التي قد تشكل تصوراتهم. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي لعينة مكونة من 688 من طلاب الجامعات الكبار في دولة الإمارات العربية المتحدة، على مستوى

المواطنون الإماراتيون والوافدون، وتبنت الدراسة استراتيجية المسح من خلال الاستبيانات ونمذجة المعادلات الهيكلية. وظهرت النتائج أهمية النموذج المشترك والموسع المقترح في التنبؤ بالنية لدى طلاب الجامعة الكبار ليصبحوا رواد حيث جاءت نسبة التباين 73.3 % .

دراسة (Alakaleek & Wejdan, 2019) والتي هدفت لتحديد المستوى التنموي لتعليم الريادة في سياق التعليم العالي الأردني، وإلقاء نظرة عامة على وضع تعليم الريادة في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام مسح استقصائي لجميع الجامعات الأردنية البالغ عددها 29 جامعة. وأشارت النتائج ان تعليم الريادة لا يزال في مرحلة مبكرة من التطوير، وعروضه تقتصر على بعض الدورات التدريبية التي تغطي بعض المواد التمهيديّة في الدورات التجارية ودورات الريادة. وان الجامعات الأردنية تقدم عدد قليل من البرامج الرئيسية لتخريج الدراسات العليا في الريادة، وان ما نسبته من الجامعات 27.5 % لديها مراكز للابتكار والريادة، ولكنها تفتقر إلى أي أقسام للريادة.

دراسة (صالح، 2018) وهدفت إلى تحديد نماذج الحوكمة السائدة في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي، وطبقت الدراسة على أربع جامعات خاصة وهي (البتراء، والزيتونة، والشرق الأوسط، والإسراء)، وتكون مجتمع الدراسة من (1780) فرداً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وضمت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية مكونة من (317) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وظهرت النتائج إن أنموذج الشركات هو الأنموذج الأكثر تأثيراً على التوجه الاستراتيجي، ولم يكن للأنموذج الأكاديمي أي تأثير في التوجه الاستراتيجي، كما اتضح أن حوكمة الجامعات لا يلائمها الأنموذج الأكاديمي لأن الحوكمة منهج يركز على مشاركة الجميع في التنفيذ.

دراسة (احمد، 2017) والتي جاءت بهدف التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وموظفي بنك القبة بالجزائر العاصمة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة ذات احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والرسالة والأهداف) وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (قايد، وفاطمة، 2017) وهدفت إلى التعرف على مفهوم الريادية الاستراتيجية باعتبارها مدخل جديد في الإدارة الاستراتيجية؛ مع بيان الجهد الذي تبذله المؤسسات في تبني هذا المفهوم

بشكل يساعد على تعزيز القدرة على التنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي والمنهج المقارن، وتم تطبيق الدراسة على بعض المؤسسات بدولة الجزائر، وأشارت النتائج الى أهمية الريادية الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات، وأنه ينبغي ربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وروح المبادرة، وضرورة تقديم تصور عن الريادية الاستراتيجية لتنمية الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتحقيق شراكة فعالة مع المنظمات القوية الأخرى، ودعم التحالف الاستراتيجي بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

دراسة (الحمداي، 2016) وهدفت إلى استكشاف إمكانية تطبيق المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة على مجتمع الدراسة، وتمت على شركة الشهيد العامة لصناعة الأسلاك النحاسية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن بمدينة بغداد بدولة العراق. وتوصلت الدراسة إلى أن محاسبة الإنجاز تضيف بعداً جديداً لفلسفة الإدارة وتمثل تحدياً للاهتمام وقد أوضحت الدراسة أن المحاسبة عن الإنجاز تركز على زيادة الإيرادات والاستثمار وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (البشتاوي، وجريرة، 2015) وهدفت إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات، وقد بلغت العينة النهائية (30) موظف والذين تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم تطبيق الدراسة على عدد من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دور مهم في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية، وأن استراتيجيات الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (قشقش، 2014) وهدفت الى التعرف على تأثير مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات، وكيفية إدارة رأس المال الفكري، وهي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بدولة فلسطين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود تفاوت في مكونات رأس المال الفكري والهيكل كما أوضحت الدراسة الدور الفعال لرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، وأن الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري لدى الجامعات تؤثر على مستوى ونوعية الخدمات التعليمية.

دراسة (عساف، 2014) وهدفت للكشف عن واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان مكون

من 50 فقرة تم تطبيقه على بعض الجامعات بدولة فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة وقد جاءت إدارة الإبداع في المجال الأول بينما جاء في المجال الثاني الموارد وقدرات المؤسسة في المجال الثالث التعليم والتحسين المستمر، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بتوفير مراكز متخصصة لتنمية التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

دراسة (القحطاني، 2014) وسعى الباحث من خلالها إلى التعريف بالريادة وتحديد أبعادها وتم التطرق للريادة الاستراتيجية كمدخل للتطوير التنظيمي ، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وإجريت الدراسة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وأوضحت النتائج أن الريادة الاستراتيجية تساعد على تقدم ورقي المؤسسة وتنمي من قدرتها على المنافسة وقد أوصى بعدد من التوصيات منها أن نجاح الريادة التنظيمية يتوقف على ضرورة تناولها من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية؛ وأنه يجب أن تكون الريادة التنظيمية جزء من الخطط الاستراتيجية العامة للمنظمة.

دراسة (حسين، 2013) والتي هدفت لتوضيح أسس الريادة في منظمات الأعمال بالاعتماد على المنهج المقارن على بعض المنظمات الصناعية بمدينة بغداد بالعراق، فقد اشارت الدراسة أن ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة، وقد ازدادت أهميتها مع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال، وازدياد المنافسة بين المنظمات، وأن استراتيجيات الريادة في بيئة الأعمال أصبحت وسيلة للتكيف والتلائم مع متطلبات المنافسة، وأن أنشطة الريادة تختلف بحسب نوع عمل المنظمات، وأن التنفيذ الصحيح لريادة الأعمال يتطلب أن يتمتع المدير بالرؤية الثاقبة والمرونة وأن يضع خطة لخطوات العمل ويوفر التمويل اللازم وعليه تطوير العمل بشكل مستمر.

دراسة (المقادمة، 2013) والتي جاءت بهدف التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بفلسطين، وبالاعتماد على العينة الفعلية للدراسة من 130 مدير دائرة ورئيس قسم في الجامعة ، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، اشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بين توفر القدرات والمهارات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة استدامة الموارد البشرية على أسس العدالة والتمكين والكفاءة المهنية.

دراسة (جابر، 2013) وهدفت إلى التعرف على فاعلية استثمار الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية بمحافظة الإسكندرية بجمهورية مصر العربية، وقد استخدمت

المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة وطبقت علي عينة استطلاعية 45 مفردة، كما صممت الباحثة ثلاث استمارات استبيان للتعرف علي استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية. وأكدت الدراسة على العلاقة القوية بين حسن استثمار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وأن إدارة الموارد البشرية بفاعلية يقوي من الميزة التنافسية ويزيد من الإنتاجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Mohamad Rizan,et,al,,2019)، والتي تمت على نيودلهي بدولة الهند، وهدفت إلى تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وشملت العينة 120 من أصحاب الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وتم استخدام تقنية العينات الهادفة وتم تحليل البيانات من المسح باستخدام النمذجة الجزئية، وأوضحت النتائج أن التوجه الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي لهم تأثير إيجابي وكبير على أداء الشركة وتحسين أداء موظفي الشركات.

دراسة (Panda, et,al,2019) وهدفت إلى تحديد أثر الميزة التنافسية على العلامة التجارية للجامعة وذلك في دولتين مختلفتين وهما الولايات المتحدة الأمريكية والهند، بالإضافة إلى تصور تأثير صورة العلامة التجارية للجامعة والتي تمثل جودة الخدمة على رضا الطلاب.تم جمع البيانات من خلال نهج الطريقة المختلطة وشملت المرحلة الأولى مقابلات نوعية ومناقشات جماعية مركزة مع الطلاب لفهم العوامل المسؤولة عن رضا الطلاب عن جامعاتهم. وتضمنت المرحلة الثانية إدارة استبيان استقصائي في منطقتين جغرافيتين لاستقصاء العلاقة المفترضة واستخدام الباحثون اختبار تحليل الانحدار لاختبار هذه العلاقات. وظهرت النتائج أن صورة العلامة التجارية المميزة تلعب دوراً مهماً في مستوى رضا الطلاب ، وأن جودة الخدمة لها تأثير أكبر على مستويات رضا الطلاب، كما وجد الباحثون تأثيراً إيجابياً لسمعة الجامعة في العلاقة بين صورة العلامة التجارية للجامعة ومستويات رضا الطلاب.

دراسة (Mahat,2019) هدفت إلى تحديد مدى القدرة لاستخدام نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر (Porter,2008) على إدارة كليات الطب في أستراليا. واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المقابلات شبه المنظمة مع أكثر من 20 موظفاً من 6 دراسات حالة لكليات الطب الأسترالية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج الى أن القوى البنينة تؤثر على طبيعة المنافسة في التعليم الطبي، ويمكن أن تحصل الكليات الطبية على الميزة التنافسية من تحليل مستدام للصناعة التي تعمل فيها، وبالتالي يمكن تطبيق اختبار مسبق لنموذج المنحى

الربح في التعليم العالي وأن التعليم الطبي هو مجال مهني قائم على الأدلة ويعمل في بيئة منظمة بشكل متزايد بالمقارنة مع المجالات الأخرى داخل الجامعات. وأكدت النتائج أنه نظرًا لأن الصناعة تواجه ضغطًا متزايدًا نحو التسويق والمنافسة، فإن النتائج تقدم دليلًا كافيًا على إمكانية إجراء تحليل للتعليم العالي كصناعة.

دراسة (Sahoo,et,al,2019) والتي هدفت إلى التحقق من تأثير السوابق السياقية على التوجه الريادي الفردي للخريجين الجامعيين، والذي بدوره يؤثر على نواياهم الريادية. وتم جمع البيانات الأولية على عينة الدراسة والتي ضمت 510 فردا من طلاب الهندسة في جامعتين تقنيتين في الهند، من خلال استبيان منظم، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي. وأوضحت النتائج أن السوابق السياقية لها تأثير إيجابي كبير على التوجه الريادي للطلاب، وأن توافر الموارد مثل رأس مال والوصول إلى معلومات الأعمال والشبكات الاجتماعية وسياق الجامعة الداعم يؤثر بشكل كبير على عملية صنع القرار.

دراسة (Firmansyah; Rusmin,2018) والتي هدفت إلى إعداد المواد التعليمية في شكل وحدة تعلم حول الريادة لاستخدامها كدليل في عملية التعلم في الفصول الدراسية. والحصول على وصف عام لمواد تعلم الريادة التي يجب أن تكون موضوعًا لـ 14 مادة تم الحصول عليها من نتائج معالجة البيانات من الاستبيانات المقدمة للمحاضرين في دورات الريادة. وأشارت النتائج أن هناك حاجة إلى إعداد وحدة تعلم الريادة لدعم تحقيق أهداف التعلم، وأن استراتيجيات الريادة تحسن من الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات.

دراسة (Fallah,et,al,2018) وهدفت إلى تحديد العقبات التي تحول دون تطوير الريادة في نظام التعليم العالي في إيران، واعتمدت على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة 45 من الباحثين وواضعي السياسات والمخططين والمديرين والمتخصصين والخبراء الذين يتمتعون بالخبرة في محافظة يزد بإيران، والذين تم اختيارهم من خلال طريقة أخذ العينات الهادفة. وتم إجراء المقابلات المتعمقة وشبه الهيكلية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن البيئة الجديدة تجلب معها تحديات جديدة، لتنظيم مشروعات المبادرة سواء على المستوى الفردي، أو على مستوى المؤسسات، كما أن المبادرة تقترن بإجراءات تتسم بالتجديد والالتزام والاجتهاد والمثابرة والجهد المقتن مع توقعات الإنجاز المستقبلية، وأن أهم المعوقات لتنمية روح المبادرة في التعليم العالي تكمن في المعوقات الإدارية ونقص الكفاءات البشرية وضعف البنية التكنولوجية.

دراسة (Tomás& Rodríguez,2018) والتي هدفت إلى تحديد ما إذا كان التوجه الاستراتيجي للشركة، المقاس بستة أبعاد، يؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية ومدى تأثير

ذلك على الأداء التنظيمي من وجهات النظر المالية وغير المالية، وذلك بالاعتماد على منهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على أحد المناطق السياحية بمدينة برشلونة بدولة إسبانيا، وأشارت النتائج إلى أن غالبية الأبعاد الاستراتيجية تؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية في الفندق، وترتبط أبعاد التوجه (الدفاعي والاستباقي) بشكل إيجابي بمستوى الاستعانة بمصادر خارجية، في حين أن التحليل التنافسي وأبعاد العدوانية التنافسية تؤثر سلباً على الاستعانة بمصادر خارجية، واتضح أن بعد المخاطرة له تأثير إيجابي، في حين أن البعد المتعلق بالمستقبل لا يؤثر على مستوى الاستعانة بمصادر خارجية، وأن هنالك علاقة إيجابية وهامة بين الاستعانة بمصادر خارجية والأداء المالي، في حين أنه بالنسبة للأداء غير المالي، فإن العلاقة ليست مهمة.

دراسة (Nkundabanyanga, et,al,2018) وهدفت إلى الكشف عن تأثير العلاقة بين إدارة الممارسات المحاسبية ومجالس الإدارة والمزايا التنافسية في المدارس الثانوية الأوغندية، وتحديد ما إذا كان حجم مجلس الإدارة والتنوع بين الجنسين في مجالس الإدارة يؤثر على الميزة التنافسية المتصورة. وتم جمع البيانات من خلال مسح استبيان شمل 200 مدرسة ثانوية، وتم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية، وأوضحت النتائج أن هناك اختلافات كبيرة من حيث مدى استخدام المدارس لتقنيات المحاسبة الإدارية، وأن حجم مجلس الإدارة لا يؤثر على الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى أنه بينما يكون لملكية المدارس الحكومية تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، فإن حجم المدرسة ليس له أي تأثير وأن هناك علاقات متشابهة بين حجم مجلس الإدارة وحجم المدرسة.

دراسة (Finch,2016) والتي هدفت إلى الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للخريجين الجدد تعزيز ميزتهم التنافسية عند دخولهم سوق العمل؟ وتم استخدام مراجعة مستفيضة لأدب الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية لتطوير نموذج للمفاهيم الوظيفية، وتم تنقيح الأبعاد الأساسية للنموذج المفاهيمي باستخدام 26 مقابلة فردية مع أصحاب العمل من خريجي الجامعات الجدد. وأشارت النتائج إلى أنه من أجل زيادة قابلية التوظيف، يحتاج طلاب الجامعة إلى افتراض حاجة البلدان النامية للميزة التنافسية، ونتيجة لذلك يحتاج الطلاب إلى التفكير في كل من مواردهم الجوهرية والمتعلمة لإنشاء ميزة تنافسية منهجية ذات قيمة ويصعب تكرارها أو استبدالها. وأن دمج الإدارة الاستراتيجية وأدب الموارد البشرية يعد منهجاً نظرياً فريداً لاستكشاف محركات توظيف الخريجين.

دراسة (De Haan&Haijing Helen,2015) وهدفت إلى البحث في النقاش حول "الميزة التنافسية" لكونه مفهوم تم تطبيقه على نطاق واسع في قطاع التعليم العالي العام، ولكن

نادراً ما يتم تعريفه وتصوره، ومن أجل الحصول على فهم عميق لكيفية إظهار "الميزة التنافسية" فعلياً في حياة وأنشطة مؤسسات التعليم العالي. وتم إجراء 73 مقابلة مع 16 فرداً من المؤسسات التعليمية الهولندية في الفترة (2009-2011)، واستخدمت معلمتين لاختيار أفراد العينة وهما: الوظيفة ومدة خبرة العمل لدى المبحوثين. وأشارت النتائج أن الجامعات البحثية وجامعات العلوم التطبيقية تتصور هذا المفهوم بشكل مختلف، وأن المقارنات بين نوعين من المؤسسات ومستويين وظيفيين تساعد مؤسسات الرعاية الصحية الأولية على تصميم الاستراتيجيات التنافسية بفعالية وفقاً لخصائصها المؤسسية المحددة، وفهم الفجوات بين المستوى المركزي ومستوى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Essary, m. 2011) والتي هدفت إلى وضع نموذج ميزة تنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة أثينا بولاية ألاباما الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة والمقابلة الشخصية أداتي الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (16) مديراً بالجامعة المركزية الشمالية بولاية مينسوتا الأمريكية اختيروا بالطريقة العمدية، وأوضحت النتائج قلة وجود أدوات للتخطيط التعليمي وصنع القرار، وأن النموذج المعتمد على الميزة التنافسية يساعد في التخطيط المستقبلي للجامعات، ومن ثم توصلت الدراسة إلى وضع نموذج للميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف، والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للجامعة.

دراسة (Zhou,et,al,2010) وهدفت إلى فحص تأثيرات التوجهات الإبداعية والسوقية على الصناعات التحويلية في الصين، وبالاعتماد على المسح الميداني على عينة مكونة من (2754) موظف في (180) شركة، حيث اعتمدت الدراسة على منهج المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى أن التوجهات الإبداعية والسوقية لها تأثير إيجابي على مواقف واتجاهات الموظفين مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأن مشاركة الثقافة التنظيمية ومواقف المدراء الإيجابية نحو التغيير تكون ذات فائدة في تطوير التوجهات الإبداعية والسوقية؛ وتبين أن الكاريزما القيادية تؤثر إيجابياً على اتجاهات ومواقف العمل للموظفين، وتسهل تأثيرات التوجهات الإبداعية والسوقية على مواقف الموظفين.

دراسة (Grinstein,2008) وهدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وبدائل التوجه الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من 1357 عاملاً في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وظهرت النتائج إلى أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه

الريادي، وأن هناك ارتباط وسيطة وموجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

3.7 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يُلاحظ أن معظم الدراسات لم تتطرق الى الربط بين المتغيرات الثلاثة (التوجه الاستراتيجي- الميزة التنافسية -استراتيجيات الريادة) وهذا يؤكد على حداثة موضوع الدراسة الحالية والذي بعنوان (أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة). كما ان الدراسة تم تطبيقها في عدد من الجامعات الشرقية بالمملكة العربية السعودية ولم تعتمد على جامعة واحدة كالعديد من الدراسات الأخرى وهذا يثري النتائج والتوصيات التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

وإن ما يُميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة بانها ستطبق على جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وهذه الجامعات ستمثل مجتمع الدراسة وذلك لأهمية قطاع التعليم الجامعي في أي مجتمع. اضافة الى ان الدراسة تحاول إلقاء الضوء على ثلاث متغيرات هامة في العلوم الإدارية وهي (التوجه الاستراتيجي- الميزة التنافسية -استراتيجيات الريادة). وهي ستساعد أصحاب القرار في المجال الإداري والاقتصادي والتعليمي على وضع أسس تساهم في تهيئة المناخ المناسب للعاملين لتنفيذ الرؤى والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وكذلك يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في التخطيط لعمليات الإرشاد والتوجيه في المنظمات الصناعية والإدارية والتعليمية.

8. اسلوب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(4=5-1)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.80=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح في الجدول رقم (5):

جدول (5): توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

| الفئة | مدى المتوسطات | درجة الموافقة |
|---------|------------------|--------------------|
| الأولى | من 1.00 إلى 1.80 | غير موافق بشدة |
| الثانية | من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق |
| الثالثة | من 2.61 إلى 3.40 | موافق بدرجة متوسطة |
| الرابعة | من 3.41 إلى 4.20 | موافق |
| الخامسة | من 4.21 إلى 5.00 | موافق بشدة |

9. اختبار فرضيات الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة وباعتماد على معامل الارتباط (R) والذي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكذلك استخدام معامل التحديد (R²) للتعرف على قدرة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات، اضافة الى اختبار (T) واختبار (F) حيث يستخدم اختبار (T) لقياس اثر العلاقة بين المتغيرات، في حين ان اختبار (F) يستخدم للتعرف على معنوية جميع المعالم في النموذج.

1.9 اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي،

الهجومى، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. يتضح من الجدول رقم (6) ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.738) وتدل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما أن معامل التحديد بلغ (0.544) للمتغير المستقل وهو (التوجه الاستراتيجي)؛ وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (54.4%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من خلال التوجه الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة (F) (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (6): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| الانحدار | 198.292 | 5 | 390.658 | 109.85 | 0.000 |
| الخطأ | 166.061 | 460 | 0.361 | | |
| المجموع | 364.353 | 465 | | | |
| قيمة $R = 0.738$ | | | | | |
| قيمة R^2 معامل التحديد = 0.544 | | | | | |

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.01)

ويتضح من النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (7) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت ذات دلالة إحصائية، وأن تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية تأثير ذات دلالة إحصائية، ومن الجدول السابق يمكننا تعيين الأبعاد التي تساعد في التنبؤ بأثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية وهي بُعد الاستباقي و بُعد المستقبلي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لكليهما (0.00) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك تعتبران من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية. ولبيان حجم الأثر تم استخدام معامل الانحدار المتعدد الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β لبُعد التوجه الاستباقي بلغ (0.415) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه الاستباقي يؤدي إلى زيادة استراتيجيات الريادة، في حين أن قيمة الأثر بيتا β لبُعد التوجه المستقبلي بلغ (0.351) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه المستقبلي يؤدي إلى زيادة استراتيجيات الريادة.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|-------|----------------|-------|----------|-------------------|
| الثابت | 1.46 | 0.155 | - | 9.24 | 0.000 |
| التحليلي | 0.051 | 0.068 | 0.036 | 0.751 | 0.453 |
| الهجوم | -0.84 | 0.071 | -0.90 | -1.185 | 0.237 |
| الدفاعي | 0.29 | 0.067 | 0.035 | 0.437 | 0.662 |
| الاستباقي | 0.315 | 0.076 | 0.415 | 4.128 | 0.000 |
| المستقبلي | 0.276 | 0.074 | 0.351 | 3.704 | 0.000 |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

وبناءً على ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود اثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومى، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) في الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية"، وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحقيق عناصر الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

2.9 اختبار الفرضية الثانية: يوجد اثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومى، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) على استراتيجيات الريادة بأبعاده (الابداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

ويتضح من الجدول رقم (8) ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.834) وتدلل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة، كما أن معامل التحديد بلغ (0.695) للمتغير المستقل وهو (للتوجه الاستراتيجي)؛ وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (69.5%) من التباين الكلي في استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بأثر استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من خلال أبعاد التوجه الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة (ف) (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى دلالة (ف) |
|----------------------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| الانحدار | 198.292 | 5 | 39.658 | 109.85 | 0.000 |
| الخطأ | 166.061 | 460 | 0.361 | | |
| المجموع | 364.353 | 465 | - | | |
| قيمة $R = 0.834$ | | | | | |
| قيمة R^2 معامل التحديد = 0.695 | | | | | |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (9) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وأن تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده على استراتيجيات الريادة تأثير ذات دلالة احصائية، ومن الجدول

السابق تبين أن جميع الأبعاد عدا (بُعد الدفاعي) تساعد في التنبؤ بأثر التوجه الاستراتيجي على استراتيجيات الريادة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لكليهما (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك تعتبر هذه المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على استراتيجيات الريادة. ولبيان حجم الأثر تم استخدام معامل الانحدار المتعدد الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β لُبُعد التوجه التحليلي بلغ (0.322) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه التحليلي يؤدي إلى زيادة استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وان قيمة الأثر بيتا β لُبُعد التوجه الهجومي بلغ (0.220) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه الهجومي يؤدي إلى زيادة استراتيجيات الريادة، في حين أ، قيمة الأثر بيتا β لُبُعد التوجه الاستباقي بلغ (0.185) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه الاستباقي يؤدي إلى زيادة استراتيجيات الريادة، في حين أن قيمة الأثر بيتا β لُبُعد التوجه المستقبلي بلغ (0.255) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه المستقبلي يؤدي إلى زيادة استراتيجيات الريادة.

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات الريادة

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|--------|----------------|--------|----------|-------------------|
| الثابت | 1.638 | 0.065 | - | 25.020 | 0.000 |
| التحليلي | 0.235 | 0.029 | 0.322 | 8.135 | 0.000 |
| الهجومي | 0.106 | 0.030 | 0.220 | 3.537 | 0.000 |
| الدفاعي | -0.030 | 0.028 | -0.071 | -1.065 | 0.287 |
| الاستباقي | 0.073 | 0.032 | 0.185 | 2.249 | 0.025 |
| المستقبلي | 0.104 | 0.031 | 0.255 | 3.292 | 0.001 |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

وبناءً على ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التحليلي، الهجومي، الدفاعي، الاستباقي، المستقبلي) في استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية" وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحقيق عناصر استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

3.9 اختبار الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذات دلالة احصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، الابتكار، التفرد، المبادأة، المخاطرة) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، المرونة، التسليم، الابتكارية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

يتضح من الجدول رقم (9) ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.727) وتدلل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي بين استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية، كما أن معامل التحديد بلغ (0.528) للمتغير المستقل وهو (استراتيجيات الريادة)؛ وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (52.8%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من خلال استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابداع، الابتكار، التفرد، والمبادأة، والمخاطرة)، حيث بلغت قيمة (ف) (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى دلالة (ف) |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| الانحدار | 192.348 | 5 | 38.47 | 102.881 | 0.000 |
| الخطأ | 172.005 | 460 | 0.374 | | |
| المجموع | 364.353 | 465 | | | |
| قيمة R = 0.727 | | | | | |
| قيمة R ² معامل التحديد = 0.528 | | | | | |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (10) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وأن استراتيجيات الريادة بأبعادها لها تأثير ذات دلالة احصائية على الميزة التنافسية، ومن الجدول السابق يمكننا تعيين الأبعاد التي تساعد في التنبؤ بأثر استراتيجيات الريادة بأبعاده على الميزة التنافسية وهي بُعد الإبداع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للبعد (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). ولبيان حجم الأثر تم استخدام معامل الانحدار الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β لبعد

التوجه الابداعي بلغ (0.735) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بُعد الإبداع يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، لذلك يعتبر من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر استراتيجيات الريادة بأبعادها في الميزة التنافسية

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمة (ت) | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|--------|----------------|--------|----------|-------------------|
| الثابت | 1.194 | 0.29 | - | 4.12 | 0.000 |
| الإبداع | 0.591 | 0.044 | 0.735 | 13.446 | 0.000 |
| الابتكار | -0.054 | 0.064 | -0.047 | -0.84 | 0.401 |
| التفرد | 0.153 | 0.078 | 0.083 | 1.968 | 0.05 |
| المبادأة | 0.004 | 0.072 | 0.002 | 0.051 | 0.959 |
| المخاطرة | -0.028 | 0.09 | -0.012 | -0.317 | 0.751 |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

وبناءً على ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد اثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، الابتكار، التفرد، والمبادأة، والمخاطرة) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، التميز، والمرونة، والتسليم) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية" وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحقيق عناصر الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

تتفق نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (السكرانة، 2008) والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية كما ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (القحطاني، 2014) والتي أكدت نتائجها أن الريادة الاستراتيجية تساعد على تقدم ورقي المؤسسة وتنمي من قدرتها على المنافسة، ودراسة (حسين، 2013) والتي أشارت نتائجها أن أنشطة الريادة تختلف بحسب نوع عمل المنظمات وأن التنفيذ الصحيح لريادة الأعمال يتطلب أن يتمتع المدير بالرؤية الثاقبة والمرونة، ودراسة (قايد،

فاطمة،2017) والتي بينت أهمية الريادية الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات وأشارت الدراسة إلى أنه ينبغي ربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار وضرورة تقديم تصور عن الريادية الاستراتيجية ينمي الثقافة التنظيمية للمنظمة من أجل تحقيق استدامة في قدراتها التنافسية وتحقيق شراكة فعالة مع المنظمات القوية الأخرى ودعم التحالف الاستراتيجي بين المنظمة والمنظمات الأخرى. كما تتفق نتائج الفرضية الثالثة مع نتائج دراسة (Firmansyah; Rusmin,2018) والتي أوضحت أن استراتيجيات الريادة تحسن من الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات.

4.9 الفرضية الرابعة: يوجد اثر ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

يتضح من الجدول رقم (11) ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.712) وتدلل هذه القيمة على وجود ارتباط طردي بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط، كما أن معامل التحديد بلغ (0.508) وهو معامل ارتباط طردي قوي للمتغير المستقل وهو (التوجه الاستراتيجي) بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط ؛ وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر (50.8%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من خلال التوجه الاستراتيجي بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط، حيث بلغت قيمة (ف) (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance for Regression)

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى دلالة (ف) |
|---|----------------|--------------|----------------|-------------------|-----------------|
| الانحدار | 184.945 | 2 | 92.473 | 238.645 | 0.000 |
| الخطأ | 179.408 | 463 | 0.387 | | |
| المجموع | 364.353 | 465 | | | |
| قيمة R = 0.712 | | | | | |
| قيمة R ² معامل التحديد = 0.508 | | | | | |

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (12) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (ت) أن الثابت ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وأن تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية تأثر دال إحصائياً بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط، ومن الجدول السابق يمكننا تحديد أثر كل من المتغيرات على الميزة التنافسية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للمتغيرات (0.00 – 0.03) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05). ولبيان حجم الأثر تم استخدام معامل الانحدار الذي يبين أن قيمة الأثر بيتا β للتوجه الاستراتيجي بلغ (0.615) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية، في حين أن قيمة الأثر بيتا β لاستراتيجيات الريادة بلغ (0.116) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استراتيجيات الريادة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، لذلك يعتبر من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية.

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط في الميزة التنافسية

| الدلالة الإحصائية | قيمة (ت) | Beta | الخطأ المعياري | B | المتغيرات المستقلة |
|-------------------|----------|-------|----------------|-------|---------------------|
| 0.002 | 3.117 | - | 0.235 | 0.732 | الثابت |
| 0.000 | 10.997 | 0.615 | 0.054 | 0.598 | التوجه الاستراتيجي |
| 0.039 | 2.07 | 0.116 | 0.108 | 0.224 | استراتيجيات الريادة |

وبناءً على ما سبق تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية" وهكذا فقد تبين وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحقيق عناصر الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط في جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة يُلاحظ أنها تتفق مع دراسة (Farook, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن

من الأداء التنظيمي والإنتاجي للمنظمات، ودراسة (جابر، 2013) والتي أكدت على العلاقة القوية بين حسن استثمار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وأن إدارة الموارد البشرية بفاعلية يقوي من الميزة التنافسية ويزيد من الإنتاجية، وكذلك نتائج دراسة (المقادمة، 2013) والتي توصلت أن هناك علاقة ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية.

10. النتائج والتوصيات:

1.10 النتائج:

1- استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق استراتيجيات الريادة في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في بُعد الإبداع وبُعد الابتكار وبُعد التفرد وبُعد المبادأة، وكذلك في بُعد المخاطرة.

2- استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق عناصر الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في بُعد التكلفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن من أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة التوجه الاستراتيجي التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتمكنها من مواجاة التحديات، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، والذي من شأنه أن يحقق للمنظمات جميع أهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان استمرارية أعمالها وتقديمها.

3- استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق عناصر الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية لبُعد التميز وبُعد المرونة، وبُعد التسليم.

4- يوجد أثر لتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية ، ومن الأبعاد التي تساعد في التنبؤ بأثر التوجه الاستراتيجي هي البُعد الاستباقي و البُعد المستقبلي ، لذلك تعد من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

5- يوجد أثر لتوجه الاستراتيجي بأبعاده على استراتيجيات الريادة ، وأن جميع الأبعاد عدا (بُعد الدفاعي) تساعد في التنبؤ بأثر التوجه الاستراتيجي على استراتيجيات الريادة ، لذلك تعتبر هذه المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على استراتيجيات الريادة.

6- يوجد أثر لاستراتيجيات الريادة بأبعاده على الميزة التنافسية ، ومن الأبعاد التي تساعد في التنبؤ بأثر استراتيجيات الريادة على الميزة التنافسية هي بُعد الإبداع.

7-يوجد أثر لتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

2.10 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث لعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة درجة تحقيق الميزة التنافسية من خلال أثر التوجه الاستراتيجي، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة ومنها:

1-تطوير إدارات التعليم لأداء الإدارات العليا في جامعات المنطقة الشرقية في مجالات التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة الحديثة بالاطلاع على كل جديد في علم القيادة وتنظيم الدورات التدريبية المنعقدة في مجال الميزة التنافسية.

2-تشجيع وتسهيل مهام الباحثين للقيام بدراسات حول الميزة التنافسية والتوجه الاستراتيجي.

3-ضرورة شرح المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للعاملين وتقسيم العملية التخطيطية بعناية إلى خطوات متسلسلة، وتشجيع العاملين على العمل بالتعاون مع مديري وقادة المنظمات، ومساعدتهم على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالجامعة.

4-المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي وضرورة متابعة كل

مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي بغرض التسيير الجيد وتحقيق النتائج التي تروجها الجامعة.

5-ضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المنظمة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في جامعات المنطقة الشرقية.

المراجع

المراجع العربية:

1-ابو بكر، عيد.(2012). "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات التأمين المصرية"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

2-البشتاوي، سليمان، وجريرة، طلال.(2015)، "أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية

واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"،

مجلة دراسات العلوم الإدارية، (42)، (1)

- 3- جابر، مروة فرغلي (2013) استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية، درجة ماجستير في تخصص الإدارة الرياضية.
- 4- حسين، ميسون علي.(2013). ريادة الأعمال، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- الحمداني، بهاء.(2016). "المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
- 6- الحياي، أحمد مؤيد وآل مراد، نجلة يونس.(2009). "مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز" دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في الموصل، جامعة الموصل، العراق
- 7- صالح، أحمد علي. (2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج 38، ع 2.
- 8- الطائي، يوسف حليم، وكرماشة، عبير محمد (2010) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة.
- 9- عساف محمود.(2014). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي الفلسطينية، فلسطين.
- 10- الفقهاء، سام (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، نابلس.
- 11- قايد، فاطمة هرة.(2017)، "تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية"، الجزائر.
- 12- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر.(2014). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض.
- 13- قشقش، خالد أحمد.(2014). " إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على الجامعات، جامعة الأزهر.
- 14- ماهر، أحمد.(2009). "دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- 15-المقادمة، عبد الرحمن.(2013) دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 16-الخفاجي، عباس خضير. (2004). "الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17-غنيم، عثمان.(2005). "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان.
- 18-جندب، عبدالوهاب أحمد.(2019). "أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن)"، رسالة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 19-السكرانة، بلال خلف.(2008). "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17. المراجع الأجنبية:

1. Adomako, S & Danso, A.(2018). "Entrepreneurial alertness and new venture performance": Facilitating roles of networking capability, International Small Business Journal .
2. Alakaleek, Wejdan.(2019)."The Status of Entrepreneurship Education in Jordanian Universities", Education & Training, v61, n2.
3. Al-Dala'een, Ali (2017). "The Impact Strategic Direction has on Improving the Strategic Performance in the Royal Jordanian Airlines- Field Study", the International Journal of Heritage, (1/2), Issue (11).
4. Anik, R., Nadjadji, A., &Suwignjo, P.(2010)."Analysis of Internal & External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors", Journal of Economics & Engineering, (4)3.
5. Avci, Madananoglu, Melih&Ookumus (2011) "Strategic Orientation and Performance of toyrysim firm Evidence developing country", tourismMangement ,Vol.32,NO.1.

6. Baroto, M., Abdullah, B., & Wan, L. (2012). "Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage", *International Journal of Business & Management*, 7(20)
7. De Haan, Haijing Helen.(2015)."Competitive Advantage, What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions", *International Journal of Educational Management*, v29 n1.
8. Dess, G.(2007). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct & Linking it to Performance".
9. Eid, Riyad; Badewi, Amgad; Selim, Hassan; El-Gohary.(2019). "Integrating & Extending Competing Intention Models to Underst& the Entrepreneurial Intention of Senior University Students", *Education & Training*, v61,n2.
- 10.Essary, m. (2011)." Exploring the development of a competitive-advantage model for online education in a small state university", Unpublished doctoral dissertation, north central university.
- 11.FallahHaghighi, Negin; Mahmoudi, Maryam; Bijani.(2018). "Barriers to Entrepreneurship Development in Iran's Higher Education", *A Qualitative Case Study, Interchange: A Quarterly Review of Education*, v49, n3.
- 12.Farook, T.(2015)."The Impact of Total Quality Management Practices on Performance & Competitive Advantage". 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
- 13.Finch, David J.; Peacock, Melanie; Levallet.(2016)."A Dynamic Capabilities View of Employability: Exploring the Drivers of Competitive Advantage for University Graduates", *Education & Training*, v58. n1

14. Firmansyah; Rusmin.(2018). "Preparation of a Learning Module for Entrepreneurship Course at Economic Education Study", Program of Faculty of Teacher Training & Education Sriwijaya University, International Education Studies, v11, n5.
15. Gamse, Beth C.; Spielberger, Julie; Axelrod, Angeline.(2019). "Using Data to Strengthen Afterschool Planning, Management, & Strategy: Lessons from Eight Cities", Chapin Hall at the University of Chicago.
16. Grinstein, Amir.(2008)."The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 1/2: 115 – 134.
17. Harvey, F., Donald.(2009). "Strategic Management & Business Policy", 2nd ed., Merrill Publishing Columbus, U.S.A.
18. Hitt, Charles W.& Jones, G.R. (2008). "Strategic Management theory an in Integrated approach", 8th ed., Houghton Mifflin Co.
19. Kyrgidou .P.Lida Hughes M.(2010)."Strategic entrepreneurship: origins, core elements & research directions", European Business Review, Vol.22 No.1.
20. Mahat, Marian.(2019). "The Competitive Forces That Shape Australian Medical Education: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework", International Journal of Educational Management, v33, n5.
21. McFadzeanet, Elspeth & O. Loughlin, &rew&Shaw, Elizabeth.(2005). "Corporate entrepreneurship & innovation, the missing link," European Journal of Innovation Management, V(8), N(3).
22. MohamadRizan, UnggulPurwohedi& Jakarta FathiBalfas.(2019). " THE INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATION, ORGANIZATIONAL INNOVATION CAPABILITIES AND STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE OF

- TECHNOLOGY-BASED FIRMS", Academy of Strategic Management Journal, 18(3):1-11**
- 23. Munizu, M. (2013). "The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage & Organizational Performance", Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 7(1)**
- 24. Nkundabanyanga, Stephen Korutaro; Muhwezi, Moses.(2018). "Management Accounting Practices, Governing Boards & Competitive Advantage of Ugandan Secondary Schools", International Journal of Educational Management, v32, n6.**
- 25. Panda, Swati; Pandey, Satyendra C.& Bennett.(2019). " University Brand Image as Competitive Advantage: A Two-Country Study", International Journal of Educational Management, v33, n2.**
- 26. Peter, P., Namusonge, M., Waema, C., & Ngonzo, L.(2014). "Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya", International Journal of Innovative Research & Development.**
- 27. Sahoo, Swagatika; Panda, Rajeev Kumar.(2019). "Exploring Entrepreneurial Orientation & Intentions among Technical University Students: Role of Contextual Antecedents", Education & Training, v61. n6.**
- 28. Spencer, A, Kirchoff, B & White, C.(2008). "Entrepreneurship, Innovation, & Wealth distribution: The Essence of Creative Destruction", International Small Business Journal, V(26), No.(1).**
- 29. Tomas F.& Espino Rodríguez.(2018). "The Relationship Between Strategic Orientation Dimensions and Hotel Outsourcing and Its Impact on Organizational Performance", An Tourism Destination, Department of Economics and Business, University of Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.**

30. Ware, E.(2014). "Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution": A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. Research Journal of Finance & Accounting, 5(23)
31. Zhou, Kevin Zheng; Gao, Gerald Yong; Yang, Zhilin; Zhou, Nan, (2010), "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations", Journal of Business Research, 58.
32. Zimmerer. Thomas. W. ,Scarborough. N.(2008). "Essentials of Entrepreneurship & small Business management" 5th ed. prentice-Hall.

الملحق:

استبيان الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي

أ- ذكر ()

ب- أنثى ()

2. المستوى التعليمي

أ- بكالوريوس فأقل ()

ب- ماجستير ()

- ت- دكتوراه ()
3. عدد سنوات الخبرة
- أ- خمس سنوات فأقل
- ب- 6- 10 سنوات
- ت- 11- 15 سنة
- ث- 16 سنة فأكثر
4. المسمى الوظيفي
- أ- مدير جامعة
- ب- نائب مدير الجامعة
- ت- عمداء الكليات
- ث- عضو هيئة تدريس
- ج- رؤساء الأقسام في الكليات
- ح- مدراء الدوائر في الجامعة
5. الفئة العمرية
- أ- من 25 إلى أقل من 35 سنة
- ب- من 35 إلى أقل من 45 سنة
- ت- من 45 إلى أقل من 55 سنة
- ث- 55 سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبيان:

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق بشدة | غير موافق |
|--|---|------------|-------|--------------------|----------------|-----------|
| المحور الأول (التوجه الاستراتيجي وأبعاده) | | | | | | |
| التوجه التحليلي | | | | | | |
| 1 | تشكل الإدارة العليا في الجامعة لجاناً خاصة داخلية لصياغة الخطة الاستراتيجية | | | | | |
| 2 | تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | تحلل الجامعة الفرص المتاحة أمامها في ضوء إمكانياتها الحالية | 3 |
| | | | | | تحلل الجامعة التهديدات الخارجية التي قد تعوق عملها | 4 |
| التوجه الهجومي | | | | | | |
| | | | | | تقوم الجامعة باعتماد أسواق جديدة | 1 |
| | | | | | تطور الجامعة خدمات جديدة | 2 |
| | | | | | تتضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة تقدير للمخاطر المحتملة | 3 |
| | | | | | تتضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة آليات التعامل مع المخاطر المحتملة | 4 |
| التوجه الدفاعي | | | | | | |
| | | | | | تطبق إدارة الجامعة مؤشرات أداء واضحة للحكم على الأداء | 1 |
| | | | | | توجد لدى الجامعة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها | 2 |
| | | | | | تستخدم الجامعة نظم رقابة فعالة لقياس أداء العاملين | 3 |
| | | | | | تركز الجامعة على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية لتحقيق رضا الطلاب | 4 |
| التوجه الاستباقي | | | | | | |
| | | | | | تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة | 1 |
| | | | | | يشارك العاملون بالجامعة في إعداد الخطط التنفيذية | 2 |
| | | | | | تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها | 3 |
| | | | | | تتبنى الجامعة وجهات نظر مدروسة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية | 4 |
| التوجه المستقبلي | | | | | | |
| | | | | | يدعم التوجه الاستراتيجي اتباع أساليب علمية لإدارة الموارد البشرية والمادية على الوجه المطلوب | 1 |
| | | | | | تعمق رسالة الجامعة الرؤية المتكاملة لدى أعضاء الجامعة | 2 |
| | | | | | تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل | 3 |

| | | | | | | |
|--|-----------|--------------------|-------|------------|---|--|
| | | | | | 4 | تقوم الجامعة بدراسة أوضاع المجتمع لامتلاك ميزة تنافسية مستقبلية |
| المحور الثاني (استراتيجيات الريادة وأبعادها) | | | | | | |
| | | | | | م | العبرة |
| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | | |
| الإبداع | | | | | | |
| | | | | | 1 | تهتم الجامعة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الطلاب وحاجاتهم |
| | | | | | 2 | تحرص الجامعة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات للوصول إلى ضبط جودة الخدمات التي تقدمها |
| | | | | | 3 | تعمل إدارة الجامعة على تطوير أفكار جديدة لخدمة الطلاب |
| | | | | | 4 | تقدم الجامعة خدمات تكنولوجية إبداعية |
| الابتكار | | | | | | |
| | | | | | 1 | تولي الجامعة اهتماماً كبيراً بالبحث والتطوير بغرض مساعدتها في تحديث خدماتها |
| | | | | | 2 | تقدم الجامعة خدمات جديدة للطلاب بناء على آراءهم ومقترحاتهم |
| | | | | | 3 | تنعكس مساهمة الجامعة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية على إقبال الطلاب على الالتحاق بها |
| | | | | | 4 | توفر الإدارة العليا بالجامعة شبكة معلوماتية للعاملين بالجامعة |
| التفرد | | | | | | |
| | | | | | 1 | تطبق الجامعة نظاماً معلناً وشفافاً في استقطاب القيادات الإدارية |
| | | | | | 2 | تحيط قيادات الجامعة العاملين بالمستجدات والتطورات المختلفة في مجال عملهم |
| | | | | | 3 | تعمل إدارة الجامعة على التركيز على التعليم والتدريب المستمر للعاملين لديها |
| | | | | | 4 | تطبق الجامعة معايير الحوكمة في مختلف عملياتها |
| المبادأة | | | | | | |
| | | | | | 1 | يوجد نظام واضح لتحديد المسؤوليات وتفويض |

| | | | | | | |
|--|-----------|--------------------|-------|------------|--|--|
| | | | | | الصلاحيات في الجامعة | |
| | | | | | 2 يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع الرسالة والأهداف الخاصة بها | |
| | | | | | 3 تجري الجامعة البحوث والدراسات التطويرية اللازمة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها | |
| | | | | | 4 تسعى الجامعة لكسب رضا الطلاب عبر تقديم حوافز مادية وغير مادية لزيادة تحصيلهم العلمي | |
| المخاطرة | | | | | | |
| | | | | | 1 ترتبط عمليات التخطيط المالي والميزانية بأهداف الجامعة | |
| | | | | | 2 تعمل الجامعة على تنويع مصادر الدخل وفق استراتيجيات فعالة | |
| | | | | | 3 تجرى عمليات التدقيق المالي والداخلي باستقلالية وبنزاهة في الجامعة | |
| | | | | | 4 تقوم الجامعة بتوثيق المعاملات في إصدار التقارير المالية الدقيقة | |
| المحور الثالث (الميزة التنافسية وأبعادها) | | | | | | |
| | | | | | م العبارة | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة | | |
| التكلفة | | | | | | |
| | | | | | 1 تمتلك الجامعة نظامًا للحوافز والترقيات لمكافأة العاملين المتميزين بها | |
| | | | | | 2 تطبق الجامعة الوسائل الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض أنشطتها الاجتماعية والثقافية | |
| | | | | | 3 تستطيع الجامعة إضافة قيمة لها من خلال التحالفات المحلية مع منظمات المجتمع المدني | |
| | | | | | 4 تقوم الجامعة بالاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر | |
| التميز | | | | | | |
| | | | | | 1 تركز الجامعة على الإبداع والابتكار في تقديم خدماتها | |
| | | | | | 2 تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية | |
| | | | | | 3 توفر إدارة الجامعة الموارد والقدرات التي تدعم أداء عملياتها بكفاءة | |
| | | | | | 4 تتميز الجامعة عن كافة الجامعات بمواردها البشرية | |

| والمادية | | | | | |
|----------|--|--|--|---|--|
| المرونة | | | | | |
| | | | | 1 | تقوم الجامعة بتعديل خدماتها بسرعة للاستجابة لطلبات الطلاب |
| | | | | 2 | توفر الجامعة مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل |
| | | | | 3 | تهتم الجامعة بإيصال خدماتها إلى الطلاب بسرعة وكفاءة |
| | | | | 4 | تستجيب الجامعة بسرعة للمتغيرات السوقية |
| التسليم | | | | | |
| | | | | 1 | تمتلك الجامعة القدرة على مسايرة التطور في الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب |
| | | | | 2 | توفر الجامعة الخدمات التعليمية الإلكترونية بسرعة أكبر من الجامعات الأخرى |
| | | | | 3 | تقوم الجامعة بتنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر |
| | | | | 4 | تمتلك الجامعة قدرة عالية على مواجهة أي تغييرات تطرأ على سلوك الطلاب |