

**الدور المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه
الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية
بجامعة الملك عبدالعزيز**

إعداد

د/ عبدالرحمن هشلول عبدالله المنتشري
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك،
كلية التربية، جامعة الباحة

الدور المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز

عبدالرحمن هشلول عبدالله المنتشري

تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: ahalmontasheri@bu.edu.sa

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الدور المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز. وانطلقت الدراسة من أهمية تبني الجامعات توجهات استراتيجية مدعومة بقدرات ريادية تمكنها من التميز في بيئة أكاديمية تتسم بالتنافس المتسارع والتغير المستمر. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي السببي، كما تم تطوير استبانة محكمة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية شملت (176) من القيادات الأكاديمية في الجامعة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: (1) أن جميع المتغيرات الرئيسة للدراسة جاءت بمستوى تقييم مرتفع، حيث بلغ متوسط التوجه الاستراتيجي ($M=3.91$)، ومتوسط اليقظة الريادية ($M=4.19$)، في حين بلغ متوسط الميزة التنافسية ($M=4.02$). (2) يؤثر التوجه الاستراتيجي بشكل مباشر وإيجابي على اليقظة الريادية. (3) يؤثر كل من التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية بشكل مباشر وإيجابي على الميزة التنافسية. (4) وجود أثر تفاعلي جوهري يدل على أن اليقظة الريادية كمتغير معدل تعزز من قوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تنافسية الجامعة واستدامة تميزها، من ضمن هذه التوصيات التأكيد على زيادة تعزيز التوجه الاستراتيجي من خلال تطوير خطط مؤسسية مرنة تستجيب للتغيرات البيئية، وتدريب القيادات الأكاديمية على أدوات التخطيط والتقييم الاستراتيجي. وكذلك ترسيخ ثقافة اليقظة الريادية عبر تعزيز الممارسات الريادية داخل البيئة الجامعية من خلال برامج تدريبية وآليات لرصد وتحليل المتغيرات البيئية، وربطها بعمليات اتخاذ القرار. مع الاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات الأكاديمية، وتطوير البرامج بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل، ودعم الابتكار والبحث والتطوير. والأهم من كل ذلك ضرورة تحقيق التكامل بين الأبعاد الثلاثة للدراسة (التوجه الاستراتيجي، اليقظة الريادية، الميزة التنافسية)، بما يساهم في دعم التميز المؤسسي للجامعة واستدامته.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي؛ اليقظة الريادية؛ الميزة التنافسية؛ جامعة الملك عبدالعزيز



The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness in Relationship Between Strategic Orientation and Enhancing Competitive Advantage at King Abdulaziz University

Abdulrahman Hashlul A Almontashiri

Associate Professor of Administration and Educational Planning,
Faculty of Education, Al-Baha University
E-mail: ahalmontasheri@bu.edu.sa

Abstract:

This study aimed to investigate the moderating role of entrepreneurial alertness in relationship between strategic orientation and enhancing competitive advantage at King Abdulaziz University. The research was driven by the imperative for universities to adopt strategic orientations supported by entrepreneurial capabilities in order to thrive in a highly competitive and dynamically evolving academic environment. To achieve the objectives of the study, a descriptive-correlational and causal research design was employed. A validated questionnaire was developed to collect data from a stratified random sample consisting of 176 academic leaders at the university.

The results revealed several key findings: (1) All core variables of the study were rated at high levels, with the mean score for strategic orientation ($M = 3.91$), entrepreneurial alertness ($M = 4.19$), and competitive advantage ($M = 4.02$). (2) strategic orientation has a direct and positive impact on entrepreneurial alertness. (3) Both strategic orientation and entrepreneurial alertness had a positive direct effect on competitive advantage. (4) A significant interaction effect was observed, indicating that entrepreneurial alertness, as a moderating variable, enhances the strength of the relationship between strategic orientation and competitive advantage. In light of these findings, the study recommended a number of actions aimed at enhancing the university's competitiveness and sustaining its excellence. Among these recommendations is the emphasis on further strengthening strategic orientation through the development of flexible institutional plans that respond to environmental changes, and training academic leaders in strategic planning and evaluation tools. Additionally, the study stressed the importance of embedding a culture of entrepreneurial alertness by promoting entrepreneurial practices within the university environment through training programs and mechanisms for monitoring and analyzing environmental variables and linking them to decision-making processes. Attention should also be given to enhancing competitive advantage by improving the quality of academic services, developing programs aligned with labor market requirements, and supporting innovation, research, and development. Most importantly, the study underscores the need to achieve integration among the three key dimensions-strategic orientation, entrepreneurial alertness, and competitive advantage-within a unified framework that fosters and sustains the university's institutional excellence.

Keywords: Strategic Orientation; Entrepreneurial Alertness; Competitive Advantage; King Abdulaziz University

المقدمة:

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة تحولات غير مسبوقة نتيجة لتسارع وتيرة التطورات التقنية، والانفتاح الاقتصادي، والتكامل العالمي للأسواق. وقد أسهمت هذه التحولات في تعظيم مستويات التنافس بين المنظمات والمؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني استراتيجيات تضمن لها الاستمرارية والريادة ضمن بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر (الجرجري وآخرون، ٢٠٢١؛ Flak & Glod, 2020). وبالتالي، أصبحت هذه المنظمات والمؤسسات ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي، مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية والتعليمية بما يعزز من مكانتها ضمن الاقتصاد القائم على المعرفة، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية تتسم بالجودة، وتستجيب لتطلعات المجتمع واحتياجات سوق العمل (Lozano, 2021).

وتُعد الميزة التنافسية من المرتكزات المحورية التي تمثل أساساً مهماً في سعي الجامعات نحو تحقيق أهدافها، حيث تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين محاكاتها، من خلال توظيف مواردها المتاحة بكفاءة، وتفعيل المهارات التنظيمية والبشرية بشكل مبتكر (المحمدي، ٢٠٢٠؛ الديحاني، ٢٠١٧). ويُنظر إلى هذه القدرة كمؤشر فاعل على الأداء المؤسسي، إذ تتيح للجامعة تحسين موقعها في بيئة أكاديمية تتسم بدرجات عالية من المنافسة، لم تعد فيها جودة التعليم وحدها كافية لضمان التميز، بل أصبحت تتطلب أيضاً امتلاك قدرات استراتيجية تُمكن من التعامل بفعالية مع المتغيرات، واستباق التحديات، وابتكار حلول إبداعية (القحطاني، ٢٠٢٠).

وفي نفس السياق، يُشكل التوجه الاستراتيجي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كونه يعكس إدراك الإدارة العليا للرؤية المستقبلية، ويُحدد أولوياتها طويلة الأمد، ويوجه الموارد والقرارات نحو تحقيق أهداف تتسم بالابتكار والاستدامة (القرني، ٢٠٢٠). وبالتالي، يُعد التوجه الاستراتيجي أداة محورية في رسم هوية المؤسسة وتشكيل ثقافتها التنظيمية، فضلاً عن تعزيزه لقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، بما يُمكن من تصميم وتنفيذ سياسات داعمة للريادة والتفوق المؤسسي.

وبالنظر إلى تصاعد مستويات التعقيد في البيئة التنظيمية على مستوى المنظمات والمؤسسات، برز مفهوم اليقظة الريادية كعنصر تفاعلي مهم قد يكون قادراً على التأثير في مستوى العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية وغيرها من المتغيرات على المستوى الجامعي. حيث تشير بعض الأدبيات إلى أن اليقظة الريادية تمثل نمطاً استباقياً من التفكير والممارسة التنظيمية، يُمكن المؤسسات من رصد المتغيرات البيئية، واستكشاف الفرص الكامنة، والتعامل مع التهديدات المستقبلية بمرونة وفعالية (Mahdi et al., 2019). كما تُسهم هذه اليقظة في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، من خلال رفع مستوى الحساسية تجاه التغيرات المحيطة، وتمكين المنظمات من التفاعل السريع مع المتطلبات المتجددة (Tang et al., 2021). وتشير بعض الدراسات المعاصرة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الجامعية لا يتحقق فقط من خلال امتلاك موارد مادية أو بنية تحتية متقدمة، بل يتطلب كذلك امتلاك قدرة تنظيمية ديناميكية تمكّن الجامعة من اكتشاف الفرص الريادية والتصرف حيالها بكفاءة ومرونة (Lozano, 2021؛ Tang et al., 2021).

ويستنتج من ذلك أنه لم تعد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية علاقة مباشرة فقط، بل أصبحت تتأثر ببعض المتغيرات الأخرى التي تدعم قدرة المنظمات على الاستباق والتكيف مع المتغيرات. وتُعد مرونة المنظمة ويقظتها الريادية من العوامل المهمة التي يمكن أن تُعزز هذه العلاقة أو تُضعفها، ما يجعل من الضروري تحليل الأبعاد التفاعلية بين هذه المتغيرات الثلاثة ضمن

إطار تكاملي يوضح آليات التأثير المتبادل بينهما، ويسهم في تفسير سلوكيات المؤسسات في بيئات تتسم بالتعقيد والتنافسية العالية.

وانطلاقاً من هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء الدور المعدّل الذي تمارسه اليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز، بهدف بناء إطار تحليلي متكامل يُبرز آليات التفاعل بين هذه المتغيرات، بما يُسهم في تعزيز جودة القرارات الاستراتيجية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع بيئة التعليم العالي التي تتسم بالتحول المستمر والتنافسية المتزايدة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية نوعية في ضوء مستهدفات "رؤية المملكة ٢٠٣٠"، التي تسعى إلى تطوير منظومة التعليم بما يحقق المواءمة بين مخرجات المؤسسات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل، إضافة إلى رفع مستوى التنافسية العالمية للجامعات السعودية، من خلال إدراج خمس منها على الأقل ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية بحلول عام ٢٠٣٠ (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وفي هذا السياق، تُعد جامعة الملك عبدالعزيز من أبرز الجامعات التي تبنت هذا التوجه الطموح، عبر تطبيق استراتيجيات مؤسسية تركز على التميز الأكاديمي، وتعزيز البحث العلمي، وتنمية رأس المال البشري، وتفعيل الشراكة المجتمعية.

ورغم المؤشرات الإيجابية الملموسة التي أحرزتها بعض الجامعات السعودية، مثل زيادة الإنفاق على التعليم العالي، وتحقيق مراتب متقدمة نسبياً في بعض التصنيفات الدولية، إلى جانب تطوير الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، إلا أن هذه الجامعات، ومن ضمنها جامعة الملك عبدالعزيز، لا تزال تواجه بعض التحديات في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز مكانتها على المستويين المحلي والدولي. وقد تُعزى هذه التحديات إلى مجموعة من العوامل الناتجة عن التغيرات السريعة والتحويلات المتلاحقة في شتى المجالات العلمية والتقنية، بالإضافة إلى المتطلبات المتصاعدة لسوق العمل، وارتفاع مستوى التنافس بين مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة لضغوط الامتثال لمعايير الجودة. حيث أظهرت عدد من الدراسات (مثل: التويجري، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢٢؛ الغامدي، ٢٠١٩؛ عبدالسلام، ٢٠٢٠؛ حسنين ومحمد، ٢٠٢٠) وجود معوقات متعددة تحول دون تمكّن بعض الجامعات السعودية من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ولا سيما على الصعيد العالمي، وتتجلى بعضها في ضوء التحويلات المرتبطة بالعمولة، واقتصاد المعرفة، واشتداد المنافسة بين الجامعات عالمياً، إضافة إلى اشتراطات معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، التي باتت تمثل مؤشرات رئيسة على كفاءة التعليم العالي وأثره في دعم التنمية الشاملة.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات السعودية لتطوير استراتيجياتها وتعزيز أدائها التنظيمي، إلا أن نتائج عدد من الدراسات السابقة (مثل: آل سعيدي، ٢٠١٧؛ العلياني، ٢٠١٩؛ الحميدي، ٢٠١٩؛ الشهراني، ٢٠١٩؛ الزهراني، ٢٠٢٢؛ الغامدي، ٢٠١٩؛ عبدالسلام، ٢٠٢٠؛ التويجري، ٢٠٢٠) قد أظهرت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في كثير من هذه الجامعات لا يزال دون المستوى المأمول، ويتراوح غالباً في المستوى المتوسط، وهو ما يشير إلى وجود فجوة واضحة بين ما تهدف إليه الخطط الوطنية، كرؤية المملكة ٢٠٣٠، وبين الأداء الفعلي على أرض الواقع. وتؤكد هذه الفجوة الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية واستراتيجية أكثر تكاملاً وابتكاراً لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات السعودية. ويظهر كذلك حاجة المؤسسات الجامعية إلى مداخل استراتيجية

متجددة تمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة، ومواجهة التحديات بطريقة استباقية. وتشمل هذه المداخل القدرة على استشراف المستقبل، وتوظيف الموارد بفعالية، وتطوير سياسات واستراتيجيات تؤهل الجامعات لتحويل التحديات إلى فرص استراتيجية ذات أثر مستدام. وفي هذا الإطار، يُعد التوجه الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الفاعلة التي تسهم في رسم السياسات العامة وصياغة المسارات المؤسسية نحو التميز، من خلال تمكين القيادات الإدارية من التفاعل الواعي مع المتغيرات المحيطة وصناعة القرارات الملائمة، كما يمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يعزز فرص النجاح والاستمرارية في بيئات تنافسية متغيرة (المواضبة وأبو قاعد، ٢٠٢٢).

وفي نفس السياق، برزت اليقظة الريادية كمدخل إداري حديث يركز على تعزيز قدرة المؤسسات في استشعار التغيرات المتنوعة، واكتشاف الفرص الريادية واستثمارها، حيث ارتبط هذا المفهوم بمجموعة من السمات التنظيمية، كروح المبادرة والابتكار، والقدرة على تحمل المخاطر، واتخاذ قرارات ريادية فعالة (Tang et al., 2012; Xie & Lv, 2016). وتسهم كذلك في دعم التنمية التنظيمية، والحد من المخاطر، وتعزيز التفكير الاستراتيجي والتكيف مع المتغيرات المتسارعة (Shane, 2012; Roundy et al., 2018). إضافة إلى دعم بناء روح المغامرة والتوجه الريادي، من خلال فهم آليات اكتشاف ومتابعة واستثمار الفرص (Puapradit & Supatn, 2021).

وحيث إن الميزة التنافسية- كما أشار خاطر (٢٠١٥)- عبارة عن مجموعة من العوامل والقدرات التي تمكن الجامعة من تحقيق التميز والريادة في سوق التعليم العالي محلياً وعالمياً، من خلال تبني استراتيجيات ريادية متقدمة في المجالات الأكاديمية والإدارية، فإن تعزيز هذه الميزة بات يمثل ضرورة استراتيجية تملحها طبيعة البيئة التنافسية المعاصرة وما تفرضه من ضغوط وتحديات متسارعة، تستدعي استجابات تنظيمية مرنة واستباقية.

وبناءً على ما سبق، تتضح الفجوة البحثية في الدراسة الحالية في بعدين أساسيين هما: الفجوة المعرفية، والمتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين التوجه الاستراتيجي، واليقظة الريادية، والميزة التنافسية، خاصة في سياق التعليم العالي السعودي، والفجوة التطبيقية، والتي تظهر في ظل الجهود الوطنية المستمرة لتطوير التعليم العالي، بما يستدعي بحثاً معمقاً في الآليات الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية، ومن ضمنها التوجهات الاستراتيجية واليقظة الريادية بوصفهما مدخلين مهمين لتعزيز التميز المؤسسي.

وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما الدور المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٢. ما مستوى اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٣. ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٤. ما مدى التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي على اليقظة الريادية في جامعة الملك عبدالعزيز؟
٥. ما مدى التأثير المباشر لليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟
٦. ما مدى التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟
٧. ما مدى التأثير التفاعلي (المعدل) لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى الكشف عن الدور المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز، وبالتالي تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. معرفة مستوى كل من (التوجه الاستراتيجي، اليقظة الريادية، الميزة التنافسية) بجامعة الملك عبدالعزيز.
٢. التحقق من أثر التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز.
٣. تحديد مستوى تأثير اليقظة الريادية على الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز.
٤. الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز.
٥. التعرف على التأثير المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية من شمولها لثلاثة متغيرات استراتيجية تُعد من أبرز المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وهي: التوجه الاستراتيجي، واليقظة الريادية، والميزة التنافسية، إذ تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات في سياق التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على جامعة الملك عبدالعزيز كنموذج تطبيقي. وتتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: من الناحية النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين المتغيرات الثلاثة، مع التركيز على الدور المعدل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية. ويُعد هذا الطرح إضافة علمية نوعية تسد فجوة بحثية قائمة، لا سيما في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة ضمن بيئة التعليم العالي.

ثانياً: من الناحية التطبيقية: توفر الدراسة توصيات عملية قابلة للتوظيف من قبل صناع القرار والقيادات الإدارية في الجامعات السعودية، إذ تتيح نتائجها فرصاً لتطوير استراتيجيات مؤسسية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية ودعم جهود التميز الأكاديمي والتنظيمي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما يمكن أن تشكل هذه النتائج أساساً لتصميم برامج إعداد القيادات الجامعية، بما يعزز من توجهاتها الريادية وقدرتها على استشراف المستقبل والاستجابة الفاعلة للتحويلات البيئية.

ثالثاً: في سياق التغيرات البيئية والتنافسية: تأتي أهمية الدراسة في ظل ما يشهده قطاع التعليم العالي من تحولات متسارعة وتحديات تنافسية متزايدة، على المستويين المحلي والدولي. إذ لم تعد الجامعات كيانات تعليمية تقليدية، بل أصبحت مطالبة بتبني استراتيجيات ريادية ونهج قيادي يركز على الابتكار المؤسسي، ويُمكنها من تعزيز مواقعها في التصنيفات العالمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: في تعزيز الفهم المؤسسي المتكامل: تُقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً متكاملماً لفهم آليات التميز المؤسسي، من خلال الربط بين الإطار الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي)، والأداة التنظيمية

(اليقظة الريادية)، والمخرجات (الميزة التنافسية). ويساعد هذا النموذج على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع جودة العمليات الإدارية، وتعزيز القدرات التكيفية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسة تُعد ذات أهمية علمية وتطبيقية، إذ تهدف إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز، واستكشاف الكيفية التي يمكن أن تسهم من خلالها اليقظة الريادية بدور معدّل في تعزيز هذه العلاقة، بما يدعم مساعي الاستدامة والتميز المؤسسي في البيئات الجامعية الحديثة.

مصطلحات الدراسة

- التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation:

هو "عبارة عن طرق محددة تنفذها المنظمة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق" (Ferraresi et al. 2014,2). وأشار Okello et al. (2018) إلى أن التوجه الاستراتيجي يجسد السلوكيات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لتوظيف مواردها بما يعكس رؤيتها المستقبلية. ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بمدى تبني الجامعة لسلوكيات وأنماط تنظيمية موجهة نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، عبر تخصيص الموارد، وتعزيز المرونة، والتكيف مع البيئة التنافسية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور المخصص لهذا المتغير في أداة الدراسة.

- اليقظة الريادية Entrepreneurial Alertness:

تعرف اليقظة الريادية بأنها "حالة دائمة من الوعي المستمر والدائم للبيئة المحيطة بمنظمة الأعمال، والذي يسمح لبعض الأفراد (الرياديين) لالتقاط الفرص المتاحة" (Machado, et al. 2016,86). وأضاف Roundy et al. (2018) إلى أن هذه اليقظة تمثل القدرة على إدراك وتوقع الفرص ضمن السياقين الحالي والمستقبلي. وتعرف إجرائياً بأنها مدى الوعي المستمر بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والقدرة على استشراف الفرص، وتحليل المعطيات، واستغلال الإمكانيات بما يعزز من التفكير الريادي والابتكار المؤسسي، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات المحور المخصص لذلك.

- الميزة التنافسية Competitive Advantage:

أشارت المحمدي (٢٠٢٠) إلى أن الميزة التنافسية في سياق الجامعات تتمثل في قدرة المؤسسة الأكاديمية على تمييز نفسها عن نظيراتها من خلال توظيف مزيج فريد من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التنظيمية، بحيث تتمكن الإدارة الجامعية من تنسيقها واستثمارها بفعالية لإنتاج قيمة مضافة ومنافع تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، مما يمنح الجامعة موقعاً متقدماً يصعب على المؤسسات الأخرى مجاراته. وعرفها الحارون (٢٠١٩) بأنها قدرة المؤسسة على الإبداع والتجديد، ومرونتها في الاستجابة للتغيرات البيئية، فضلاً عن كفاءتها في توظيف مواردها البشرية والمادية بشكل أكثر فاعلية مقارنةً بمنافسيها. وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بقدرة الجامعة على تبني استراتيجيات ملائمة تسهم في تحسين الأداء، وتطوير الأنشطة والخدمات، وتقديم قيمة مضافة للمستفيدين تفوق ما تقدمه الجامعات الأخرى، من خلال تعزيز الكفاءة، وجودة المخرجات، والابتكار، والتجديد المستمر، ويُقاس من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات المحور المخصص لذلك.

- الدور المعدّل Moderating Role :

يشير مصطلح الدور المعدّل في البحوث الكمية إلى المتغير الذي يؤثر في قوة أو اتجاه العلاقة بين متغيرين آخرين (المتغير المستقل والمتغير التابع)، أي أنه لا يفسر العلاقة السببية مباشرة، بل يغيّر من طبيعتها، بحيث قد تصبح العلاقة أقوى أو أضعف أو تتخذ اتجاهاً مختلفاً عند وجود مستوى معين من المتغير المعدّل (McLeod, 2025). وفي الدراسة الحالية يعتبر متغير اليقظة الريادية هو المتغير المعدّل الذي يؤثر في قوة أو اتجاه هذه العلاقة بين المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد الدور المعدّل لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة بجامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 1446هـ.
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية.

أدبيات الدراسة:

أولاً: التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation:

أ. مفهوم التوجه الاستراتيجي

يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الجوهرية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، نظراً لما يؤديه من دور محوري في توجيه قرارات المنظمة وصياغة رؤيتها المستقبلية. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من الباحثين، نتيجة لارتباطه الوثيق بقدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق التميز التنافسي المستدام. وفي ضوء ذلك، يمكن التعمق في استعراض أبرز الإسهامات النظرية التي ساهمت في بلورة مفهوم التوجه الاستراتيجي وتشكيل ملامحه التطبيقية. فقد تناولت الدراسات العلمية هذا المفهوم من منطلقات متعددة تعكس تطوره النظري وتنوع تطبيقاته، مما أدى إلى بناء تصور أكثر شمولاً لطبيعته وأبعاده المختلفة.

فوفقاً لـ (Joachim et al. 2011)، يُعد التوجه الاستراتيجي خياراً استراتيجياً يوجّه طريقة حصول المنظمة على مواردها وتخصيصها، بما يعزز من تطوير القابليات الديناميكية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية. ووصفه جلاب (٢٠١٣) بأنه فلسفة تنظيمية تُعبّر عن إيمان المؤسسة بضرورة التركيز على البيئة الخارجية، مستندةً في ذلك إلى أبعاد تشمل التوجه السوقي، والريادي، والتكنولوجي. ويبرز التوجه الاستراتيجي كمدخل متكامل يربط بين الموارد التنظيمية والاستجابة البيئية، إذ يرى (Ferraresi et al. 2014) أنه يُمثل مجموعة من الأساليب المحددة التي تتبناها المنظمة بهدف خلق أنماط سلوكية فعّالة تقود إلى أداء تنظيمي متفوق.

وتأسيساً على هذا التنوع، يمكن فهم التوجه الاستراتيجي بوصفه إطاراً مرناً يتشكل وفق طبيعة المنظمة وبيئتها ووسيلة توجّه المؤسسة نحو تحقيق أداء ريادي مستدام على المدى البعيد، حيث قدّم (Joyce and Drumaux 2014) تصوراً عملياً لهذا المفهوم بوصفه منهجاً لتطوير الاستراتيجيات المؤسسية بناءً على تحليل بيئي داخلي وخارجي متكامل. ويُعزز ذلك ما ذكره المواضية

وأبو قاعد (٢٠٢٢) من أن التوجه الاستراتيجي يمثل عملية تحليلية تسعى من خلالها المنظمة إلى تحديد موقعها المستقبلي واتجاهاتها الاستراتيجية، بالاستناد إلى تحليل شامل للبيئة الخارجية واحتياجات العملاء. ويمتد هذا الفهم إلى منظور أكثر تكاملاً في التخطيط، حيث أكد Muchiri and Muathe (2024) أن التوجه الاستراتيجي يركز على مواءمة موارد المنظمة وقدراتها وأهدافها للحصول على ميزة تنافسية، كروية تنظيمية تُخطط مسبقاً لتحقيق أعلى مستويات الأداء، من خلال توجيه الوظائف التنظيمية ضمن إطار استراتيجي شامل.

وعليه يتضح أن التوجه الاستراتيجي لا يقتصر على كونه إطاراً مفاهيمياً، بل يُشكل مرجعية توجيهية لسلوك المنظمة وقراراتها الاستراتيجية، تركز على رؤيتها ورسالتها، وتعكس فلسفتها في استثمار الموارد والتفاعل مع البيئة الخارجية، ويسهم في دفع أنشطة المؤسسة نحو الابتكار وتلبية تطلعات العملاء، إلى جانب تعزيز الأبعاد السوقية والريادية والتكنولوجية، بما يدعم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ب. أهمية التوجه الاستراتيجي

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الاستدامة والنجاح طويل الأمد من خلال تحسين أدائها التشغيلي ورفع كفاءتها التنظيمية، وذلك بهدف تعزيز موقعها الاستراتيجي ضمن بيئات عمل تتسم بالتعقيد المتزايد. ويُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في إدارة هذه المؤسسات، نظراً لما له من دور في رسم رؤى مستقبلية واضحة وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهداف طويلة المدى وترسيخ مكانة المؤسسة السوقية ضمن بيئات تنافسية دائمة التغير (الجرجري وآخرون، ٢٠٢١).

وانطلاقاً من الفهم النظري لمفهوم التوجه الاستراتيجي، تبرز أهميته كمرتكز تنظيمي يُسهم في بناء الرؤية المستقبلية وصياغة التوجهات الاستراتيجية الفاعلة. حيث يُشكل أحد الأسس الجوهرية في تحديد الأهداف بعيدة المدى، وصياغة السياسات والإجراءات الكفيلة بتحقيقها، من خلال التركيز على القضايا المفصلية ذات التأثير المستدام على الأداء المؤسسي. حيث أكد Chen et al. (2014) على أن التوجه الاستراتيجي يوفّر إطاراً توجيهياً لاتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة، تستند إلى معلومات دقيقة وفي توقيت مناسب، الأمر الذي يُسهم في رفع مستوى جودة تلك القرارات. ومن هذا المنطلق، يصبح التوجه الاستراتيجي أداة حيوية لتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل واقعي ومعمق. كما يبرز كأداة تمكينية لتبني خاصية الاستباقية داخل المؤسسات، إذ يهيئها للتعامل بكفاءة مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة، والتي أصبحت تشكل أحد المصادر الرئيسية للابتكار والتميز التنافسي، فضلاً عن دورها المحوري في إنجاح تطبيقات الإدارة، حيث يرى العمري (٢٠١٧) أن التوجه الاستراتيجي يسهم في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أرباح مستدامة، من خلال المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية من جهة، والموارد المتاحة والإمكانات التنظيمية من جهة أخرى، بما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي على المدى البعيد. وفي ظل التحولات الديناميكية التي تُميز بيئات الأعمال المعاصرة، بات التوجه الاستراتيجي ضرورة تنظيمية لا غنى عنها، حيث تعتمد عليه المنظمات الحديثة باعتباره إطاراً إدارياً تكاملياً يُعزز فرص النجاح والاستدامة في بيئات تتسم بدرجات عالية من التنافسية (المواضية وأبو قاعد، ٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق، تعكس هذه الطروحات أن أهمية التوجه الاستراتيجي تتجاوز التخطيط، لتشمل بناء قدرة مؤسسية على التكيف المستمر مع ديناميكيات البيئة، ويمكن القول إن التوجه الاستراتيجي يُمثل أداة مركزية في بلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسات، وتحديد أهدافها

الاستراتيجية طويلة الأمد، وتوجيه قراراتها على أسس تحليلية متعمقة. كما يعزز من قدرتها على فهم البيئة المحيطة، واستثمار مواردها بكفاءة، والتكيف مع متغيرات السوق، ما يساهم في تحقيق الابتكار والتميز التنافسي وضمان الاستدامة التنظيمية.

ج. أبعاد التوجه الاستراتيجي

من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت مفهوم التوجه الاستراتيجي (مثل: Ejdys, 2014; Wantao et al., 2017; Muchiri & Gonzalez, 2024؛ العماري، ٢٠١٧) يُلاحظ وجود تباين نسبي في تحديد الأبعاد الرئيسة لهذا المفهوم. ويمكن تفسير هذا التباين بعدد من العوامل، من أبرزها اختلاف السياقات التنظيمية والاقتصادية التي أجريت فيها الدراسات، وتنوع أساليب التطبيق، فضلاً عن التباين في التوجهات النظرية والمنهجية التي تبناها الباحثون في تحليلهم لهذا المفهوم. ورغم هذا التباين النسبي، تظهر الأدبيات المتخصصة تقارباً واضحاً في الإشارة إلى مجموعة من الأبعاد التي تحظى بقبول علمي واسع، وتكررت معالجتها في أكثر من دراسة. ومن أبرز هذه الأبعاد: التوجه نحو الريادة، والتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا. وتُعد هذه الأبعاد من أكثر المؤشرات شيوعاً في قياس التوجه الاستراتيجي، لما تعكسه من قدرة المؤسسة على التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتنبؤ بالتحويلات المستقبلية، والاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة، إلى جانب تبني الابتكارات التقنية بوصفها أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد الثلاثة.

١. التوجه نحو الريادة Entrepreneurial Orientation :

يُعد التوجه نحو الريادة أحد المرتكزات الاستراتيجية الحيوية التي تستند إليها المنظمات في سعيها نحو بناء استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. وقد حظي هذا التوجه باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة لما له من دور جوهري في تعزيز استمرارية المنظمات وتحقيق مستويات عالية من النجاح والتميز التنافسي (المواضية وأبو قاعود، ٢٠٢٢). ويشير الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن التوجه الريادي يُمثل مساراً استراتيجياً يُعنى بتشجيع الابتكار وتبني المخاطرة المحسوبة، بهدف استكشاف الفرص الكامنة واستثمارها على نحو فعال. ومن منظور أكثر تكاملاً، يرى Covin and Wales (2019) أن التوجه الريادي يتجسد في مجموعة من العمليات والممارسات التي تُعزز من قدرة المنظمة على الابتكار وتطوير الأعمال، مما يمنحها وظيفة استراتيجية في رفع ديناميكية الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية.

وتدعم العديد من الدراسات هذا التوجه، مؤكدةً أثره الإيجابي في تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المؤسسات على رصد الفرص الجديدة والتعامل مع التهديدات البيئية بفعالية، بالإضافة إلى تعظيم كفاءة استخدام الموارد. وفي هذا السياق، يؤكد Lee et al. (2016) أن التوجه الريادي يمكن المنظمات من تعزيز قدرتها الاستباقية واستثمار الفرص المستقبلية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءتها العامة. وبالمثل، ذهب Zhu et al. (2018) إلى أن هذا التوجه يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للريادة، ويؤثر على ممارسات صنع القرار داخل المنظمة، بما يعكس رؤيتها المستقبلية.

ويستخلص مما سبق أن التوجه نحو الريادة يُعبّر عن مدى استعداد القيادات العليا في المؤسسات لتبني السلوكيات الابتكارية والمبادرات الريادية، إلى جانب خوض المخاطر المحسوبة،

ضمن إطار استراتيجي يُعزز من قدرة المنظمة على استثمار الفرص، وتحقيق ميزة تنافسية في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة القوية.

٢. التوجه نحو السوق Market Orientation :

يُعد التوجه نحو السوق من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لما يمثله من إطار استراتيجي يركز على مواءمة مخرجات المنظمة مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة. ويُعتبر هذا التوجه عن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التفاعل الجيد مع السوق، من خلال تطوير فهم عميق لسلوك العملاء، واستباق تطلعاتهم، بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وبناء علاقات مستدامة معهم (Muchiri & Muathe, 2024). وقد أشار (Lewrick et al. (2011 من أن التوجه السوقي يُعد استراتيجية مركزية تُبنى على أساس جمع المعلومات السوقية ذات الصلة، وتوزيعها بفعالية داخل وحدات المنظمة، ما يضمن توافق المنتجات والخدمات مع المتغيرات السوقية.

ويدعم هذا الطرح ما أشار إليه (Raoofi (2012 إلى أن التوجه نحو السوق يتجسد في ثقافة تنظيمية متجذرة، تُعطي الأولوية لتقديم قيمة مضافة متميزة للزبائن. وفي السياق ذاته، يُضيف جلاب (٢٠١٣) بعداً استراتيجياً لهذا المفهوم، مبيناً أن التوجه نحو السوق لا يقتصر على تلبية رغبات العملاء فحسب، بل يشمل أيضاً تحليل البيئة الخارجية، ومراقبة سلوكيات المنافسين، لبناء قاعدة معرفية تُساهم في تطوير استجابات استراتيجية فعالة ومتكاملة. كما يؤكد تيطراوي وزوبيري (٢٠١٩) أن التوجه نحو السوق يبنى على توليد معلومات دقيقة عن احتياجات الزبائن وقدرات المنافسين، ونشر هذه المعلومات داخلياً بطريقة تكاملية تساهم في صياغة قرارات استراتيجية ذات أثر تسويقي فعال، ولا يقتصر أثر التوجه نحو السوق على تعزيز العلاقة مع العملاء، بل يتعداه إلى تمكين المنظمة من تبني منهج استباقي في مواكبة التحولات السوقية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التوجه نحو السوق يُعد ركيزة أساسية في بناء الاستراتيجيات التنظيمية المعاصرة، إذ يتجاوز نطاق الاستجابة لحاجات العملاء إلى تبني ثقافة تنظيمية تقوم على التحليل الدقيق للبيئة التنافسية، والتفاعل المرن والاستباقي مع متغيراتها. كما أنه يُعد من الأدوات الاستراتيجية الفاعلة في تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الأداء الاستراتيجي، وضمان الاستدامة من خلال التجديد المستمر في الموارد والمنتجات والخدمات.

٣. التوجه نحو التكنولوجيا Technological Orientation :

في ظل التسارع المستمر للتحولات التقنية، أصبح التوجه نحو التكنولوجيا يشكل أحد المحاور الاستراتيجية التي تضمن بقاء المنظمات واستدامة أعمالها في بيئات تتسم بالتعقيد والتنافسية. ويُنظر إلى تبني التكنولوجيا كخيار استراتيجي يعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المعقدة التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، ويرفع من كفاءتها التشغيلية والابتكارية في آنٍ معاً (Muchiri & Muathe, 2024). وأكد سابقاً (Kim et al. (2013 أن التوجه نحو التكنولوجيا يُعد انعكاساً لمدى استثمار المنظمة في مجالات البحث والتطوير، واعتمادها المستمر على أحدث ما توصلت إليه التقنية الحديثة، وسعيها لدمج الحلول التكنولوجية ضمن أنظمتها الداخلية بشكل ممنهج. ويتفق (Dandago and Rufai (2014 مع هذا الطرح، موضحين أن التوجه التكنولوجي يُترجم من خلال رغبة المنظمة في مواءمة بنيتها التحتية مع متطلبات التحول الرقمي، وتبني التقنيات المتطورة في مختلف مجالات عملها، خصوصاً في ميداني الاتصالات وتقنية المعلومات. ومن منظور تكاملي استراتيجي أشار (Haseeb et al. (2019 إلى أن التوجه التكنولوجي ينبثق من

إدراك المؤسسة لأهمية التكنولوجيا كوسيلة استراتيجية للبقاء والتفوق في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التوجه نحو التكنولوجيا لا يُعد مجرد خيار تكتيكي، بل يُمثل ركيزة استراتيجية مركزية تسهم في دعم الابتكار المؤسسي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة قائمة على التحول الرقمي والتكامل المعرفي. وبالتالي، يُعد هذا التوجه ضرورة ملحة لبقاء المؤسسات ونموها ضمن بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالتطور المستمر والتغير المتسارع.

ثانياً: اليقظة الريادية Entrepreneurial Alertness:

أ. مفهوم اليقظة الريادية

شهد مفهوم اليقظة الريادية توسعاً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، نتيجة لأهميته المتزايدة في فهم كيفية التعرف على الفرص وتنظيم العمليات الريادية داخل منظمات الأعمال (Machado, 2016). ويعود أصل هذا المفهوم إلى إسهامات العالم الاقتصادي Kirzner في عام (1973)، حيث قدم هذا المصطلح ضمن إطار نظري يوضح كيف يُمكن لرواد الأعمال إدراك الفرص الكامنة حتى في ظل محدودية المعلومات أو غياب الأدلة الصريحة (Hu et al., 2018). ووفقاً لهذا المنظور، تُعد اليقظة الريادية عملية ذهنية استباقية تُساعد الأفراد على اكتشاف الإمكانات غير المستغلة في بيئة الأعمال وتوجيه الموارد نحو استثمارها (Puapradit & Supatn, 2021).

ولتكوين فهم أعمق لهذا المفهوم من الناحية النظرية، تشير الأدبيات إلى مجموعة من التعريفات التي تناولته من زوايا معرفية وسلوكية متعددة. فعلى سبيل المثال، يرى Tang et al. (2012) أن اليقظة الريادية توجه معرفي نشط يعتمد على مهارات تشمل الخبرة السابقة، وتحليل الأنماط، ومعالجة المعلومات، والتفاعل الاجتماعي. في حين اعتبر Roundy et al. (2018) إلى أن هذه اليقظة تمثل القدرة على إدراك وتوقع الفرص ضمن السياقين الحالي والمستقبلي. وتتمثل كما أوضحت حسين (٢٠٢٥) في قدرة الفرد على الحفاظ على انتباهه نحو الفرص لفترات زمنية ممتدة، من خلال التركيز الانتقائي على المعلومات ذات الصلة وتجاهل غير المفيد منها.

وقد أضفى بعض الباحثين بُعداً إبداعياً للمفهوم، إذ اعتبره المرشدي والشمري (٢٠٢٢) عملية ديناميكية تستند إلى مهارات الملاحظة والتفكير الإبداعي في بيئة الأعمال، ما يتيح اغتنام الفرص الاستثمارية وتجنب التهديدات المحتملة. أما Adomako et al. (2018) فقد اعتبروا اليقظة الريادية مورداً معرفياً يُمكن رائد الأعمال من اكتشاف الفرص قبل منافسيه، فيما رأى McCaffrey (2014) أنها ميل معرفي لاكتشاف الأنماط والمعلومات الخفية المرتبطة بالحاجات غير المشبعة والموارد الجديدة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف اليقظة الريادية بوصفها قدرة معرفية واستراتيجية، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، تُعنى باستشراق وتحليل الإشارات المبكرة في بيئة الأعمال الديناميكية، واستثمارها بما يخلق فرصاً ريادية قبل أن تتبلور بوضوح في السوق. وتُعد هذه السمة من الركائز الأساسية التي تميز رواد الأعمال الناجحين، لما لها من دور في تعزيز الابتكار المؤسسي، وتهيئة بيئة معرفية تدعم توليد مزايا تنافسية مستدامة.

ب. أهمية اليقظة الريادية

تُعد اليقظة الريادية من المفاهيم التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والريادية المعاصرة، نظراً لدورها المحوري في دعم فعالية الأداء الريادي وتعزيز الكفاءة التنظيمية في بيئات تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. إذ تسهم هذه اليقظة في تعزيز القدرات المعرفية والسلوكية لرواد الأعمال، وتشكل أداة استراتيجية فاعلة في توجيه المسار المهني والتطور الوظيفي، من خلال ارتباطها الوثيق بأنماط التفكير والسلوك المهني (Yang et al., 2015). وفي سياق اكتشاف الفرص واستغلالها، تُسهم اليقظة الريادية في تيسير الوصول إلى مصادر معلومات متنوعة، وتُعزز من قدرة الأفراد على التعرف المبكر على الإمكانات السوقية الكامنة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للأعمال (Tang et al., 2012; Xie & Lv, 2016). كما تُعد عنصراً مهماً لدعم عمليات الابتكار التنظيمي، من خلال زيادة احتمالات نجاح المشاريع، وإطلاق منتجات وخدمات جديدة، وتوليد فرص عمل نوعية تُسهم في تعزيز حيوية بيئة العمل (Shane, 2012).

علاوة على ذلك، ترتبط اليقظة الريادية بتحقيق الضبط السلوكي وتقليل السلوكيات غير المسؤولة في البيئة المؤسسية، من خلال تعزيز الالتزام بالقيم الأخلاقية والتنظيمية، ما يسهم في الحفاظ على السمعة المؤسسية (Kelly et al., 2017). كما تُعد محفزاً للتفكير الاستراتيجي طويل المدى، حيث تُمكن القادة وصناع القرار من بناء خطط مرنة تستشرف المستقبل وتستثمر في الفرص قبل أن تُدرك من قبل المنافسين (Roundy et al., 2018). وفي ظل البيئات المتغيرة والمعقدة، تبرز أهمية اليقظة الريادية بوصفها أداة حيوية في دعم قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات واستباق التهديدات، من خلال اكتشاف فرص غير مرئية للمنافسين، الأمر الذي يعزز من مكانة المؤسسة وريادتها (Roundy et al., 2018). وعلى المستوى الفردي، تلعب اليقظة الريادية دوراً جوهرياً في تشكيل نية الأفراد نحو الانخراط في ريادة الأعمال، من خلال تطوير وعيهم بآليات اكتشاف الفرص ومتابعتها واستثمارها (Puapradit & Supatn, 2021).

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى اليقظة الريادية بوصفها ركيزة استراتيجية لنجاح الأفراد والمنظمات في بيئات الأعمال الحديثة، حيث تُشكل مدخلاً رئيسياً للابتكار، والنمو المستدام، وبناء جاهزية تنظيمية عالية لاستباق الفرص والتعامل مع التحديات المستقبلية بكفاءة ومرونة.

ج. أبعاد اليقظة الريادية

رغم تزايد الاهتمام بمفهوم اليقظة الريادية في الأدبيات والدراسات الحديثة، إلا أن نموذج Tang وزملائه (2012) يُعد من أبرز النماذج التي أسهمت في تأطير هذا المفهوم، حيث قدّموا تصوراً هيكلياً يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية لليقظة الريادية، وهي: الفحص والبحث، والارتباط والاتصال، والتقييم والحكم. وقد حظي هذا النموذج بتأييد واسع في الأدبيات والدراسات التجريبية، إذ اعتمدته عدة دراسات باعتباره إطاراً مرجعياً فعالاً في قياس وتحليل مستويات اليقظة الريادية، مثل (Campos, 2017; Cox, 2016; Hughes, 2019; Kadile & Biraglia, 2020; Lee et al., 2016; Obschonka et al., 2017; Xie & Lv, 2016). كما أظهرت الدراسات العربية انسجاماً مع هذا التوجه، حيث دعمت مجموعة من البحوث هذا النموذج وأكدت على فاعلية أبعاده الثلاثة في تفسير سلوكيات اليقظة الريادية داخل السياق العربي مثل (جلاب، ٢٠١٣؛ المواضية، ٢٠١٩؛ الشاذلي، ٢٠٢٠؛ المرشدي والشمري، ٢٠٢٢). ويعكس هذا التوافق بين هذه الدراسات المتنوعة إمكانية تعميم هذا النموذج عبر بيئات تنظيمية وثقافية مختلفة، ما يعزز من مصداقيته كإطار تفسيري وتحليلي متكامل لمفهوم اليقظة الريادية في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد الثلاثة.

١. المسح والبحث Scanning and Searching :

يُعدُّ بُعد المسح والبحث المرحلة التمهيدية والأساسية في عملية اليقظة الريادية، حيث يمثل نقطة الانطلاق نحو جمع المعلومات واستكشاف التحولات والتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية (McCaffrey, 2014). ويتمثل هذا البعد في نشاط استقصائي متواصل يستهدف تحليل البيئة المحيطة من أجل رصد مؤشرات جديدة أو ديناميكيات خفية قد لا تكون واضحة أو مرئية للجهات الفاعلة الأخرى في السوق (Lee et al., 2016). ويسهم هذا البعد في تسليط الضوء على أهمية المعلومات الجديدة في الكشف عن فرص ريادية غير مسبوقة، كما يساعد في تشكيل تصورات أولية حول سبل استغلالها (Karabey & Bingol, 2015). ويتجلى هذا الدور بوضوح في سلوكيات رواد الأعمال الذين يتسمون بالاجتهاد والدقة في تتبع التحولات البيئية الدقيقة وغير المرئية، بما يسهم في تطوير منتجات أو خدمات ابتكارية (Tang et al., 2012). وفي السياق ذاته، يرى Cox (2016) أن المسح والبحث ينطوي على جمع معلومات جديدة وذات قيمة عالية حول فرص غير مستغلة بعد، إلا أنها تُعدُّ واعدة في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

ويشير Campos (2017) إلى أن المسح البيئي المستمر يشكل جوهر هذا البعد، كونه يهدف إلى التقاط معلومات أو تحولات لم تُلتقط بعد من قبل المنافسين. كما يؤكد Adomako et al. (2018) أن عملية المسح تشمل عمليات تحليل وتحقق من مصداقية المعلومات، وتقييم مدى صلاحيتها وجدواها في السياق الريادي. واتساقاً مع ذلك، يعرّف Kadile and Biraglia (2020) هذا البعد بوصفه جهداً استباقياً يبذل رواد الأعمال لتوسيع آفاقهم المعرفية وتعزيز قدرتهم على التفاعل مع المتغيرات واستباق تحركات السوق. وهذا ما أكدته Mahamotse (2020) على أن إدراك الفرص الريادية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة السابقة، والوعي البيئي، والحساسية العالية للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف بُعد "المسح والبحث" بأنه عملية منهجية واستباقية يقوم بها رواد الأعمال لرصد وتحليل المؤشرات الدقيقة وغير المرئية في البيئة الخارجية، بهدف استكشاف الفرص الريادية الكامنة وتحويلها إلى مبادرات مبتكرة ذات قيمة مضافة، قبل أن تُلتقط من قبل المنافسين.

٢. الارتباط والاتصال Association and Connection:

يُعدُّ بُعد الارتباط والاتصال أحد الأبعاد الجوهرية في نموذج اليقظة الريادية، حيث يُشير إلى قدرة رائد الأعمال على الربط بين معلومات أو مؤشرات تبدو غير مترابطة ظاهرياً، بهدف توليد معاني جديدة واقتراح بدائل مبتكرة تُسهم في استكشاف فرص ريادية واعدة (Lee et al., 2016). ويعكس هذا البعد عملية معرفية معقدة تتمثل في إعادة تشكيل الإطار الإدراكي للفرد، من خلال دمج معلومات متباينة ضمن أنماط مترابطة ذات دلالة، ما يؤدي إلى توليد رؤى إبداعية غير تقليدية (Karabey & Bingol, 2015). ويُعبّر هذا البعد كذلك عن استجابة معرفية نشطة تجاه المحفزات الجديدة، حيث يعمل رائد الأعمال على معالجة هذه المحفزات وتقييمها لاتخاذ قرارات فعالة بشأن مدى جدواها كفرص استثمارية ممكنة (Fatoki, 2014). كما يُعدُّ بُعد الارتباط والاتصال نتاجاً لتفاعلات معرفية واجتماعية داخل المنظمة، إذ يُسهم تبادل المعلومات بين رواد الأعمال والمستويات الإدارية المختلفة في تعزيز التفكير الإبداعي الجماعي وتوليد الأفكار الريادية (Tang et al., 2012). وفي هذا السياق، يشير Campos (2017) إلى أن هذا البعد يتطلب قدرة على

تجميع السمات المتفرقة للمعلومات وإعادة تنظيمها ضمن سياقات غير تقليدية، ما يسهم في تطوير توجهات استراتيجية جديدة.

وقد أوضح Kadile and Biraglia (2020) إلى أن بُعد الارتباط والاتصال يسهم في توسيع الفهم الإدراكي للبيئة الخارجية من خلال ربط المعلومات المستخلصة بسياقات جديدة وغير متوقعة، مما يؤدي إلى إعادة تشكيل الرؤية الريادية واكتشاف فرص غير تقليدية. كما يبرز Adomako et al. (2018) الدور الحاسم لهذا البعد في دعم سرعة المعالجة المعرفية واتخاذ قرارات فعالة في ظل بيئات ديناميكية ومعقدة. ويؤكد Cox (2016) على أهمية ما يُعرف بـ "الاتصالات غير المتوقعة"، والتي تعني استخدام معلومات لم تُستغل سابقاً في سياقات جديدة تؤدي إلى خلق قيمة مضافة داخل المنظمة. كما يؤكد Tang et al. (2021) أن اكتشاف الفرص الريادية يعتمد على بعد الارتباط والاتصال من خلال القدرة على دمج المعلومات من مصادر متنوعة ضمن أنماط معرفية ذات مغزى، لاسيما تلك المرتبطة بالتغيرات التقنية أو السوقية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن بُعد الارتباط والاتصال يُعد مكملاً لبُعد المسح والبحث، حيث إن دور رائد الأعمال لا يقتصر على جمع المعلومات، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها ودمجها في شبكات معرفية متماسكة تُفضي إلى توليد أفكار ريادية مبتكرة. ومن ثم، فإن هذا البعد يُعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار والاستجابة السريعة ضمن بيئات تتسم بالتغير والتعقيد.

٣. التقييم والحكم Evaluation and Judgment:

يُمثل بُعد التقييم والحكم المرحلة الثالثة ضمن نموذج اليقظة الريادية، ويُمثل النقطة الفاصلة التي يتم فيها تحويل المدخلات المعرفية المتراكمة إلى قرارات استراتيجية ملموسة، ففي هذه المرحلة، يقوم رائد الأعمال بتحليل وتصنيف المعلومات التي جُمعت وربُطت خلال مرحلتَي المسح والبحث، والارتباط والاتصال، بهدف فحص مدى جدواها وقابليتها للتحويل إلى فرص ريادية قابلة للاستثمار (Flak, 2020). ويُتيح هذا البعد لرائد الأعمال فرصة تقييم القيمة الاقتصادية والاستراتيجية للمعلومات المستخلصة، وربطها بإمكانات النمو والربحية، مع دعم القدرة على التنبؤ بالمستقبل ووضع جداول زمنية للقرارات المتعلقة باستثمار تلك الفرص (Tang et al., 2012) ويتركز جوهر هذا البعد في تحليل الفرص الجديدة في ضوء المعارف المكتسبة، وتحديد ما إذا كانت تستحق المتابعة نظراً لما قد تحققه من قيمة مضافة أو عوائد اقتصادية (Campos, 2017).

وفي هذا السياق، يوضح Adomako et al. (2018) أن هذا البعد يتضمن سلسلة من العمليات الإدراكية العليا التي ينخرط فيها رائد الأعمال لتحليل التحولات البيئية وتقييم مدى قابليتها لإنتاج فرص جديدة. كما يؤكد Kadile and Biraglia (2020) على أن هذه المرحلة تستند إلى المعرفة السابقة والخبرة العملية، بهدف تقدير مدى مواءمة المعلومات المكتشفة لتوليد مشاريع ريادية واعدة وقابلة للنمو المستدام. ويشير Tang et al. (2021) إلى أن التقييم والحكم لا يقتصر على التعرف على وجود الفرص، بل يتضمن أيضاً تمييز البدائل الأفضل بينها، وذلك من خلال توظيف أدوات التحليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى الاستناد إلى الحدس الريادي المتولد من الخبرات السابقة، مما يُمثل نقطة التحول من مرحلة الاكتشاف إلى مرحلة التفعيل واتخاذ القرار.

وبناءً عليه، يُمكن اعتبار بُعد التقييم والحكم بمثابة المرحلة التحليلية النهائية في دورة اليقظة الريادية، حيث تُحوّل البيانات والمؤشرات والملاحظات إلى قرارات استراتيجية فعالة. وتُمثل

هذه المرحلة جوهر القدرة الريادية على التمييز بين الفرص الحقيقية والمخاطر المحتملة، مما يُعزز من فرص النجاح والتفوق في بيئات تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر.

ثالثاً: الميزة التنافسية Competitive Advantage:

أ. مفهوم الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية التي تركز عليها المنظمات عند بناء استراتيجياتها لضمان البقاء والنمو والاستمرار، وتمثل هذه الميزة أداة استراتيجية حاسمة تُمكن هذه المنظمات من تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز أدائها على المدى البعيد من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها (Hakan, 2019). وقد تنوعت تعريفات الميزة التنافسية في الأدبيات الإدارية تبعاً لطبيعة القطاع والسياق البيئي، إلا أن القاسم المشترك بينها يتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات تفوق تطلعات العملاء وبشكل يتجاوز ما يقدمه المنافسون. وهذا المعنى، تتجلى الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على الابتكار، وسرعة التكيف مع التغيرات، وتحقيق الكفاءة في استغلال مواردها البشرية والمادية مقارنةً بمنافسها (الحارون، ٢٠١٩).

وفي سياق التعليم العالي، تميل التعريفات إلى التركيز على الخصائص النوعية التي تتيح للجامعات التفوق في مجالاتها الأساسية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع. فقد عرّف الشمري (٢٠١٦) الميزة التنافسية على مستوى الجامعة بأنها عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أكاديمية وبحثية عالية الجودة تنعكس إيجابياً على مخرجاتها الأكاديمية. وأشار العبد اللطيف (٢٠٢٠) إلى أن هذه الميزة تتجلى في تميز الجامعة بوظائفها الأساسية، مما يعزز من مكانتها ويزيد فرص التعاون المؤسسي. وتُقاس الميزة التنافسية الجامعية أيضاً من خلال قدرة المؤسسة على تقديم برامج أكاديمية نوعية وبتكلفة مناسبة، إلى جانب مواكبة التحولات التكنولوجية والإدارية، وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (حويي والسهيمي، ٢٠١٩: Gryshchenko et al., 2021).

ويبرز بعض الباحثين الدور الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة وإدارة الموارد بكفاءة (Indiyati, 2016؛ أبو زعيتر، ٢٠٢٠). بينما يرى آخرون أن أثرها يظهر على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس، إذ تزودهم المؤسسة بالمهارات التي تؤهلهم للتفوق في سوق العمل (شليبي، ٢٠١٨). من ناحية أخرى، يشير المحمدي (٢٠٢٠) إلى أن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة الجامعة على توظيف مواردها وتقنياتها بشكل فعال لخلق قيمة يصعب تقليدها، مع التركيز على التجديد المستمر. فيما يبرز الديحاني (٢٠١٧) أهمية تطوير خصائص تنظيمية فريدة تعزز من الإبداع الأكاديمي وتدعم التميز المؤسسي. كما يرى القرني (٢٠٢٠) أن الجامعات التي تطبق مبادرات أكاديمية نوعية وتقدم خدمات عالية الجودة بتكلفة منخفضة تحقق تميزاً مؤسسياً مستداماً، خاصةً إذا اقترن ذلك بالابتكار المؤسسي والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

وبتحليل الاتجاهات النظرية في تعريف الميزة التنافسية، يمكن تمييز اتجاهين رئيسيين: الأول يُركّز على الكفاءة التنظيمية في استغلال الموارد المتاحة، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم قيمة يصعب محاكاتها (المحمدي، ٢٠٢٠؛ المواضية، ٢٠١٩)، والثاني يُسلط الضوء على تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات المستفيدين، استناداً إلى خصائص

فريدة يصعب تقليدها مثل الابتكار والمرونة والتكيف البيئي (الديحاني، ٢٠١٧؛ القرن، ٢٠٢٠؛ حويجي والسهيبي، ٢٠١٩؛ Gryshchenko et al., 2021).

وبناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى الميزة التنافسية بوصفها ناتجاً تراكمياً لتفاعل القدرات التنظيمية مع الموارد البشرية والتقنية والممارسات الاستراتيجية الفعالة، بهدف تحقيق موقع ريادي في بيئة تنافسية ديناميكية. وفي السياق الجامعي، تتجلى هذه الميزة في قدرة الجامعة على تقديم تعليم وبحث علمي عالي الجودة، وتبني استراتيجيات مرنة ومحفزة على الإبداع والابتكار، واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية، ما يساهم في تعزيز مكانتها وجعلها خياراً مفضلاً لدى الطلبة والباحثين والشركاء الاستراتيجيين.

ب. أهمية الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية أحد المرتكزات الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات-بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي- لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتميز في بيئات تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة. حيث يرى (Hakkak and Ghodsi, 2015) أن سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية يُعبر عن وعيها بأهمية تعزيز موقعها في السوق، وترسيخ مكانتها ضمن بيئة الأعمال التنافسية، بما يُمكنها من الاستجابة الفعالة للتغيرات وتحقيق النمو المستدام. وتُوفر هذه الميزة للمؤسسة القدرة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة يصعب تقليدها، وتلبي احتياجات العملاء بتكلفة مناسبة، ما يجعلها أداة استراتيجية فعالة لتعزيز الأداء المؤسسي (Souder, 2016). كما ترتبط هذه الميزة بامتلاك المؤسسة لموارد استراتيجية وكفاءات محورية، تشمل رأس المال البشري، والابتكار، والبنية التحتية مع القدرة على بناء علاقات تفاعلية قوية مع مختلف أصحاب المصلحة (Adams, 2016).

أما في السياق الجامعي، فتُعد الميزة التنافسية عاملاً حاسماً في تمكين الجامعة من تنفيذ رسالتها المؤسسية، وتحقيق رؤيتها المستقبلية، واستقطاب الطلبة المتميزين، وبناء شراكات فاعلة مع المجتمع والمؤسسات الأكاديمية الأخرى (القرن، ٢٠٢٠؛ المحمدي، ٢٠٢٠؛ المواضية، ٢٠١٩). كما تساهم هذه الميزة في تعزيز السمعة المؤسسية، ورفع مستوى الجاذبية الخارجية، ودعم القدرة على تحقيق نتائج ملموسة في التصنيفات العالمية (Gryshchenko et al., 2021). ومن هذه المنطلقات، فإن امتلاك الجامعات لميزة تنافسية مستدامة يُعد ضرورة استراتيجية تضمن لها التميز والتفوق في ظل تحولات متسارعة يشهدها قطاع التعليم العالي. وعليه، يمكن القول إن السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية لا يُعد خياراً تكتيكياً، بل يُمثل ضرورة وجودية للمؤسسات الطامحة إلى الريادة والتميز. وتبرز أهمية هذه الميزة في تمكين الجامعات من التكيف مع التغيرات البيئية، وتطوير قدراتها المؤسسية، وتحقيق الأداء الفاعل، ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة، والابتكار، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أكاديمية متغيرة ومعقدة.

ج. أبعاد الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية التي تسعى المؤسسات الحديثة، بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي، إلى تحقيقها بهدف تعزيز استدامتها وتحقيق التميز في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. وتبرز أهميتها من خلال تمكين المنظمة من تعزيز موقعها الاستراتيجي عبر توظيف مجموعة من الأبعاد التي تُعد ركائز أساسية في تكوين ميزة تنافسية مستدامة. وقد تعددت الطروحات النظرية في تصنيف هذه الأبعاد مثل (Haseeb et al., 2019; Chauhan & Singh, 2020; Hakan, 2019; Khaddam et al., 2020; Hakkak & Ghodsi, 2015; Hakan, 2019; Khaddam et al., 2020)، إضافة إلى دراسات

عربية من بينها (العبد اللطيف، ٢٠٢٠؛ المحمدي، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢٢؛ الغامدي، ٢٠٢٣؛ القرنى، ٢٠٢٠؛ المواضية وأبو قاعود، ٢٠٢٢؛ ابن لغيصم والزعي، ٢٠٢٠)، إلا أن هناك شبه اتفاق في هذه الأدبيات على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تشكل مرتكزات حاسمة في تكوين الميزة التنافسية وتتمثل في الأبعاد الأربعة الرئيسة التالية: خفض التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع، وسوف يتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل فيما يلي:

١. خفض التكلفة Cost Reduction :

يمثل خفض التكلفة أحد المحاور الأساسية في بناء الميزة التنافسية، إذ تتمحور فكرته حول قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل من تلك التي يقدمها المنافسون، دون المساس بجودة المخرجات. ويسهم هذا البُعد في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، بما ينعكس على تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة (Chauhan & Singh, 2021). وقد أشار المحمدي (٢٠٢٠) إلى أن هذا البُعد يتطلب التخطيط المالي الدقيق عند تصميم المنتجات وتطويرها، بحيث تُراعى الحدود القصوى المقبولة للتكلفة. كما بين (Hakkak and Ghodsi 2015) أن تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة يركز على كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، مما يتيح تقديم عروض سعرية متميزة تجذب شريحة أوسع من العملاء. كما أكدت (Haseeb et al. 2019) على أن خفض التكلفة يُعد وسيلة فعالة لجذب العملاء ذوي الحساسية العالية للسعر، خاصة في الأسواق التنافسية. ويُشير (Khaddam et al. 2020) إلى أن الابتكار التكنولوجي يُعزز من هذا البُعد من خلال تحسين كفاءة العمليات وخفض تكاليف التشغيل. وبناءً على ذلك، فإن خفض التكلفة يُمثل ركيزة أساسية في بناء ميزة تنافسية مستدامة، إذ يدعم الكفاءة الاقتصادية، وتحسين الجاذبية السوقية للمؤسسة، مع المحافظة على جودة الخدمة أو المنتج المقدم. وبالتالي، فإن استراتيجية القيادة في التكلفة تمنح المؤسسة الأفضلية السوقية من خلال خفض أسعارها مقارنة بالمنافسين، وهو ما يتطلب تحليلاً مستمراً لتكاليف التشغيل.

٢. الجودة Quality:

تُعد الجودة أحد الأبعاد المحورية في تكوين الميزة التنافسية، إذ تعكس التزام المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات ذات كفاءة عالية تفوق توقعات العملاء. وتمثل الجودة عاملاً مؤثراً في بناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة، وتعزيز رضا العملاء وولائهم، ما يدعم استمرارية الأداء وتُفوق المؤسسة في البيئة التنافسية (Chauhan & Singh, 2021). وتُشير الأدبيات إلى أن الجودة لم تعد مقتصره على الجانب الفني فحسب، بل أصبحت توجهاً استراتيجياً يعكس التميز المؤسسي، والتحسين المستمر، والابتكار في تقديم الخدمات، وفي قطاع التعليم العالي، تُعد الجودة معياراً مركزياً لتقييم أداء المؤسسات الأكاديمية، وتشمل جودة البرامج والمناهج، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وفعالية نظام الاعتماد الأكاديمي (عامر وكاري، ٢٠٢٢). كما يرى العبد اللطيف (٢٠٢٠) أن الجودة تمثل التزاماً مؤسسياً يتجاوز توقعات المستفيدين، مما يسهم في تعزيز موقع الجامعة التنافسي. وأوضح (Anabila 2019) أن تفوق المؤسسة في الجودة ينعكس إيجابياً على تصور السوق لقيمة ما تقدمه من خدمات. وهذا ما أكد عليه الزهراني (٢٠٢٢) على أن تحقيق الجودة في التعليم العالي يتطلب تقديم خدمات تعليمية، وبحثية، ومجتمعية متميزة عبر مختلف مكونات المؤسسة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، البنية التحتية، والمصادر المعرفية، وارتباط

جودة الخدمة بتعزيز القيمة المدركة والولاء المؤسسي. وعليه، فإن الجودة تُعد بعداً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية، إذ تدعم استدامة التميز المؤسسي، وتحفز على التطوير المستمر، وتسهم في تحقيق التفوق في بيئة يسودها التغيير المتسارع.

٣. المرونة Flexibility:

تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، وتُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئات الأعمال المتقلبة. وقد أوضح Efrat et al. (2018) أن المرونة المؤسسية تشمل تعديل العمليات التشغيلية، وإعادة توجيه الموارد، والاستجابة لتقلبات السوق بطريقة فاعلة، وهو ما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية فريدة في البيئات غير المستقرة. ويرى Chauhan and Singh (2021) أن المؤسسات المرنة تمتلك القدرة على تعديل استراتيجياتها وتطوير خدماتها بما يتلاءم مع حاجات العملاء، ما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق التفوق التنافسي. وفي السياق الجامعي، تزداد أهمية المرونة نظراً للمتغيرات المتسارعة في سوق العمل والتطور التكنولوجي، حيث أشار العبد اللطيف (٢٠٢٠) أن المرونة تتمثل في قدرة الجامعات على تحديث خططها وبرامجها لمواكبة متطلبات العصر، مما يعزز من جاهزيتها لمواجهة التحديات. ومن ثم، فإن المرونة تُمثل بُعداً استراتيجياً ضرورياً للجامعات والمؤسسات الطامحة إلى الحفاظ على استدامة أدائها، من خلال تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتطوير الممارسات التنظيمية، وتحقيق التميز في المدى الطويل.

٤. الإبداع Innovation:

يُعد الإبداع من أبرز محفزات النمو والتفوق المؤسسي، ويُشكل حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تطوير حلول وأفكار جديدة، وتحسين منتجاتها وخدماتها بطريقة مبتكرة (Chauhan & Singh, 2021). وفي البيئة الأكاديمية، يتجلى الإبداع في تحديث البرامج التعليمية، وتبني طرق تدريس متقدمة، وتحفيز البحث العلمي والإنتاج المعرفي. وقد أشار الزهراني (٢٠٢٢) إلى أن الإبداع في الجامعات يُسهم في تقديم تعليم نوعي يواكب متطلبات المستفيدين، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ملموسة. كما بينت Ratnawati (2019) أن المؤسسات التي تعتمد على الإبداع المتجدد في عملياتها قادرة على طرح منتجات وخدمات فريدة يصعب تقليدها، وهو ما يعزز موقعها التنافسي في السوق. وبالتالي، يُعد الإبداع عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في المؤسسات التعليمية، حيث يُسهم في تجديد الممارسات وتقديم خدمات تعليمية مبتكرة تواكب التغيرات وتتفوق على المنافسين. ويُعد تبني استراتيجيات قائمة على الابتكار والتطوير المستمر ضرورة لتعزيز قدرة الجامعات على التكيف والتميز في بيئة تنافسية متسارعة.

فرضيات الدراسة والنموذج المفاهيمي المقترح:

تشير الأدبيات السابقة إلى الأهمية الكبيرة لكل من التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية بوصفهما متغيرين فاعلين يسهمان في تحقيق أداء مؤسسي متميز للمنظمات، لا سيما في البيئات الديناميكية ذات التنافسية العالية. وقد أكدت كذلك على أن تبني استراتيجيات مرنة ومتكاملة يعد عاملاً حاسماً في تمكين المؤسسات من التميز. ومن خلال ذلك يستنتج أن امتلاك المنظمات والمؤسسات لتوجه استراتيجي واضح لا يُعد كافياً بحد ذاته لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بل ينبغي أن يُترجم هذا التوجه إلى ممارسات تنظيمية فاعلة تتسق مع الواقع البيئي والتحديات المحيطة بالمؤسسة. ومن هنا، برز دور اليقظة الريادية كأحد المتغيرات المحورية التي تمكّن

المنظمات من استشراف الفرص والتعامل مع التهديدات البيئية بطريقة استباقية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائها التنافسي ومرونتها الاستراتيجية. وبالتالي، ظهرت أهمية اختبار فرضيات تفاعلية، تفترض أن الأثر الإيجابي للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية قد يتعزز أو يتغير في ظل وجود متغيرات وسيطة أو معدلة مثل اليقظة الريادية، مما يبرز الحاجة إلى بناء نماذج تفسيرية أكثر تكاملاً لتفسير العلاقة بين هذه المتغيرات.

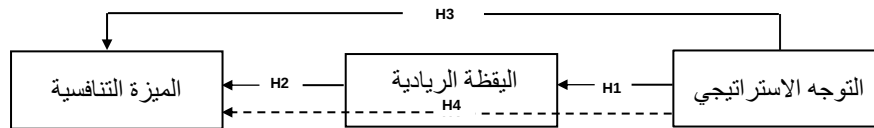
وبالاستناد إلى أهداف الدراسة ومراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة، تم بناء النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة كما هو موضح في الشكل (١)، ويتكون من ثلاثة متغيرات التوجه الاستراتيجي (متغير مستقل)، والميزة التنافسية (متغير تابع)، واليقظة الريادية (متغير معدل)، وتم صياغة الفرضيات البحثية التالية للتحقق من طبيعة العلاقات المباشرة والتفاعلية بين هذه المتغيرات:

الفرضية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز.

الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لليقظة الريادية في الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز.

الفرضية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز.

الفرضية الرابعة (H4): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء اليقظة الريادية كمتغير معدل.



شكل (١) النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي السببي، لكونه الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تسعى إلى توصيف طبيعة العلاقات بين متغيرين أو أكثر، وقياس قوة هذه العلاقات واتجاهها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Creswell, 2015). ويسهم هذا المنهج في جمع البيانات وتحليلها بصورة منظمة، بما يتيح بناء تفسيرات علمية تسهم في فهم الظواهر المدروسة وسبر أبعادها، لا سيما عند محاولة تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر نتائج أو تتنبأ بآثار معينة. وتم استخدام هذا المنهج في الدراسة للكشف عن العلاقات السببية بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، واليقظة الريادية كمتغير معدل. وتُعد هذه المقاربة ملائمة لاختبار النموذج المفترض، حيث تتيح فحص العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة في سياق واقعي طبيعي يعكس البيئة

الأكاديمية داخل الجامعة محل الدراسة، مما يسهم في الوصول إلى تفسيرات أكثر دقة حول السبل الممكنة لتعزيز الميزة التنافسية في ضوء التوجهات الاستراتيجية ومستويات اليقظة الريادية لدى القيادات الأكاديمية ضمن السياق الجامعي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الملك عبدالعزيز (عميد/ة كلية، وكيل/ة كلية، رئيس/ة قسم علي)، والبالغ عددهم (325) قائداً أكاديمياً وذلك بحسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الإدارة العامة للموارد البشرية بالجامعة للعام الجامعي ١٤٤٦هـ، وقد بلغ حجم العينة الفعلية (176) قائداً أكاديمياً، وهو عدد يُعد كافياً ومناسباً لتحقيق أهداف الدراسة وضمان قدرتها التفسيرية، وفقاً لجدول (Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب. واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling)، استناداً إلى المنصب القيادي (عميد/ة كلية، وكيل/ة كلية، رئيس/ة قسم علي)، بهدف ضمان تمثيل متوازن ودقيق لمختلف الفئات القيادية ضمن مجتمع الدراسة. وقد جرى توزيع العينة على الطبقات الثلاث بما يتناسب مع حجم كل فئة في المجتمع الأصلي، ثم تم اختيار المشاركين من كل طبقة بطريقة عشوائية، مما ساعد على تقليل التحيز وتعزيز دقة النتائج. ويُعد هذا الأسلوب من أنسب الأساليب الإحصائية للدراسات التي تتطلب تمثيلاً منصفاً للفئات الفرعية ضمن المجتمع الكلي (Creswell, 2015). ويعرض الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة حسب المنصب القيادي.

جدول ١

توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة حسب المنصب القيادي (ن = 176)

المتغير	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة	
	الفئة	العدد	النسبة %	العدد النسبة %
المنصب القيادي	عميد/ة كلية	٢٩	٨,٩٣	١٦ ٩,٠٩
	وكيل/ة كلية	١١٦	٣٥,٦٩	٥٣ ٣٠,١١
	رئيس/ة قسم علي	١٨٠	٥٥,٣٨	١٠٧ ٦٠,٨٠
	المجموع	٣٢٥	١٠٠	١٧٦ ١٠٠

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة حسب المنصب القيادي، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب "رئيس/ة قسم علي"، حيث بلغت نسبتهم (٦٠,٨٠٪) من إجمالي العينة، وهو ما يعكس تمثيلاً مرتفعاً لهذه الفئة في الدراسة. وتلهم فئة "وكيل/ة كلية" بنسبة (٣٠,١١٪)، في حين جاءت فئة "عميد/ة كلية" في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (٩,٠٩٪). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين يمثلون المستويات القيادية المتوسطة، مما قد يسهم في تقديم رؤى ميدانية دقيقة حول موضوع الدراسة بحكم ارتباطهم المباشر بالعمليات الأكاديمية والإدارية.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه وتساؤلاته. وقد تم بناء الاستبانة استناداً إلى مراجعة منهجية للأدبيات النظرية والدراسات السابقة والأدوات والمقاييس المستخدمة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة: التوجه الاستراتيجي، واليقظة الريادية، والميزة التنافسية. وتكوّنت الاستبانة ابتداءً من أربعة محاور رئيسة. تناول المحور الأول البيانات الديموغرافية المتعلقة بالمشاركين. أما المحور الثاني فقد خصص لقياس متغير التوجه الاستراتيجي، متضمناً ثلاثة أبعاد رئيسة: التوجه نحو الريادة، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو السوق. وقد تم تطوير هذا المحور بالاعتماد على مقاييس استخدمت في دراسات سابقة مثل: (Ejdys, 2014; Wantao et al., 2017; Muchiri & Muathe, 2024; Gonzalez et al., 2018; العماري، ٢٠١٧). أما المحور الثالث فقد تناول متغير اليقظة الريادية، واشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية: المسح والبحث، والارتباط والاتصال، والتقييم والحكم. وتم تطوير فقرات هذا المحور بالاستناد إلى نموذج اليقظة الريادية لـ Tang (Tang et al., 2012)، إضافة إلى الاستفادة من أدوات قُدمت في دراسات سابقة مثل (Cox, 2017; Campos, 2016; Hughes, 2019; Kadile & Biraglia, 2020; Lee et al., 2016; Obschonka et al., 2017; Xie & Lv, 2016). أما المحور الرابع فقد خُصص لقياس متغير الميزة التنافسية، وتضمن أربعة أبعاد رئيسة: خفض التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع. وتم تطوير هذا المحور بناءً على دراسات سابقة مثل (Haseeb et al., 2019; Chauhan & Singh, 2021; Hakkak & Ghodsi, 2015; Hakan, 2019; Khaddam et al., 2020)، إضافة إلى دراسات عربية من بينها (العبد اللطيف، ٢٠٢٠؛ المحمدي، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢٢؛ الغامدي، ٢٠٢٣؛ القرني، ٢٠٢٠؛ المواضية وأبو قاعود، ٢٠٢٢؛ ابن لغيصم والزعي، ٢٠٢٠).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وتم تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة بالاعتماد على معيار الحكم الموضح في الجدول التالي:

جدول ٢

معيار الحكم لقياس متوسط تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد محاور أداة الدراسة

المتوسط	المستوى
٥,٠٠ - ٤,٢٠	مرتفع جداً
٤,٢٠ - ٣,٤٠	مرتفع
٣,٤٠ - ٢,٦٠	متوسط
٢,٦٠ - ١,٨٠	منخفض
١,٨٠ - ١,٠٠	منخفض جداً

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري Face Validity :

تم عرض الاستبانة على مجموعة مكونة من (١١) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات القيادة والإدارة التربوية، والقياس والتقويم، بهدف تقويم العبارات من حيث سلامة الصياغة اللغوية، وملاءمة الانتماء لكل عبارة إلى المحور المحدد لها، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات أو الإضافات التي يرونها مهمة. وقد تم اعتماد نسبة موافقة لا تقل عن (٨٥٪) معياراً لقبول الفقرة أو تعديلها أو حذفها. وبناءً على ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة، وبالتالي تم بناء الأداة بصيغتها المعدلة. وتكوّنّت النسخة المعدلة بعد التحكيم من أربعة محاور رئيسية: المحور الأول، البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة. والمحور الثاني، قياس مستوى التوجه الاستراتيجي من خلال (١٤) فقرة. والمحور الثالث، قياس مستوى اليقظة الريادية من خلال (١٢) فقرة. والمحور الرابع، قياس مستوى الميزة التنافسية من خلال (١٧) فقرة.

ثانياً: الخصائص السيكومترية للأداة Psychometric Properties :

تم تطبيق النسخة المعدلة من الأداة بعد التحكيم على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٢٥) مشاركاً من مجتمع الدراسة ولكن من خارج العينة الأساسية، بهدف اختبار الخصائص السيكومترية للأداة. وقد استخدمت البيانات الناتجة من هذه العينة الاستطلاعية لتقدير صدق وثبات الأداة، وضمان ملاءمتها لأغراض الدراسة الفعلية، وفيما يلي بيان ذلك:

الاتساق الداخلي: Internal Validity.

للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومدى تماسك الفقرات ضمن كل بُعد من أبعاد الأداة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحليل العلاقة بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والبعد الذي تنتهي إليه في كل محور من محاور الدراسة. وقد تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها، حيث تعكس هذه القيم مدى اتساق الفقرات داخلياً، مما يساهم في دعم الصدق البنائي للأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ٣

قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات كل محور مع البعد الذي تنتهي إليه

(١) التوجه الاستراتيجي

التوجه نحو الريادة		التوجه نحو السوق		التوجه نحو التكنولوجيا	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٦٣	٥	**٠,٧٤٤	١٠	**٠,٨٠٧
٢	**٠,٥٤٢	٦	**٠,٦٧٧	١١	**٠,٨١٧
٣	**٠,٥٣٩	٧	**٠,٨١٢	١٢	**٠,٩١٤
٤	**٠,٧٩٧	٨	**٠,٦٥٣	١٣	**٠,٩٤٥
		٩	**٠,٥٨٣	١٤	**٠,٧٣٤

(٢) اليقظة الريادية						
المسح والبحث		الارتباط والاتصال		التقييم والحكم		
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	
١٥	**٠,٦٠٨	١٩	**٠,٥٢٤	٢٣	**٠,٥١٧	
١٦	**٠,٧٣١	٢٠	**٠,٧٣٢	٢٤	**٠,٦٦٥	
١٧	**٠,٨٧١	٢١	**٠,٤٦٧	٢٥	**٠,٥٦٢	
١٨	**٠,٥٤٤	٢٢	**٠,٨٦٤	٢٦	**٠,٧٤٦	
(٣) الميزة التنافسية						
خفض التكلفة		الجودة		المرونة		الإبداع
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
٢٧	**٠,٧٤٣	٣١	**٠,٦٤٢	٣٥	**٠,٧٩٦	٤٠
٢٨	**٠,٦٧٣	٣٢	**٠,٥١٧	٣٦	**٠,٨٢٣	٤١
٢٩	**٠,٥٢٢	٣٣	**٠,٧٢٣	٣٧	**٠,٧٤٥	٤٢
٣٠	**٠,٦٥١	٣٤	**٠,٤٦٥	٣٨	**٠,٧٧٩	٤٣
				٣٩	**٠,٧١٣	

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والبعد الذي تنتهي إليه ضمن كل محور من محاور أداة الدراسة (التوجه الاستراتيجي، اليقظة الريادية، الميزة التنافسية) كانت موجبة ومرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وتشير هذه النتائج إلى تحقق الصديق البنائي الداخلي لفقرات كل محور، مما يعكس الاتساق الداخلي والتجانس بين الفقرات والبعد الذي تقيسه. ويُعزز ذلك من مصداقية الأداة في تمثيل المتغيرات المستهدفة بالدراسة وقياسها بدقة وموضوعية.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ٤

قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين الأبعاد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحاور	البعد	معاملات الارتباط
(١) التوجه الاستراتيجي	الأول	التوجه نحو الريادة **٠,٥٢٩
	الثاني	التوجه نحو السوق **٠,٧٦٥
	الثالث	التوجه نحو التكنولوجيا **٠,٩٢٩
(٢) اليقظة الريادية	الأول	المسح والبحث **٠,٥٢١
	الثاني	الارتباط والاتصال **٠,٧٩٤
	الثالث	التقييم والحكم **٠,٥٣٣
(٣) الميزة التنافسية	الأول	خفض التكلفة **٠,٨٢٠
	الثاني	الجودة **٠,٥٥٦
	الثالث	المرونة **٠,٦٥٧
	الرابع	الإبداع **٠,٨٢٥

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يوضح الجدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٥٢١) و (٠,٩٢٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وتشير هذه النتائج إلى الاتساق الداخلي بين الأبعاد المختلفة والدرجة الكلية لكل محور، مما يعكس صدق البناء الداخلي البنائي للمحاور ويؤكد ملاءمة الأداة لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة بدقة وموثوقية. وبناءً على ما سبق، تدعم النتائج السابقة مدى ملاءمة أداة الدراسة من حيث صدق البناء الداخلي، مما يُعزز الثقة في نتائج القياس المستخلصة من تطبيقها على عينة الدراسة.

ب. الثبات: Reliability

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية. ويُعد هذا المؤشر من أكثر الأساليب شيوعاً، ويعرض الجدول (٥) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لكل بُعد من أبعاد المحاور الثلاثة (التوجه الاستراتيجي، اليقظة الريادية، والميزة التنافسية) بالإضافة إلى الدرجة الكلية لكل محور:

جدول ٥

قيم معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	معامل كرونباخ-ألفا
(١) التوجه الاستراتيجي	الأول	التوجه نحو الريادة ٠,٧٣٥
	الثاني	التوجه نحو السوق ٠,٧٢١
	الثالث	التوجه نحو التكنولوجيا ٠,٨٩٧
الدرجة الكلية		٠,٨٤٨
(٢) اليقظة الريادية	الأول	المسح والبحث ٠,٧٥١
	الثاني	الارتباط والاتصال ٠,٧٣٩
	الثالث	التقييم والحكم ٠,٧٧٤
الدرجة الكلية		٠,٧٤٣

٠,٧١٠	الأول	خفض التكلفة
٠,٧٢٣	الثاني	الجودة
٠,٨٠٥	الثالث	المرونة
٠,٧٢٢	الرابع	الإبداع
٠,٧٥٥	الدرجة الكلية	

يُبين الجدول (٥) قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتي تُعبر عن مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد من أبعاد المحاور الثلاثة: اليقظة الريادية، التوجه الاستراتيجي، والميزة التنافسية. وقد تراوحت قيم معامل الثبات بين (٠,٧١٠) و (٠,٨٩٧)، وتُعد هذه القيم مؤشرات جيدة من الثبات والموثوقية وضمن النطاق المقبول إحصائياً، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (٠,٦٠)، والذي يُعتبر معياراً مقبولاً لثبات الأدوات في البحوث التربوية والاجتماعية (Field, 2018).

وتُظهر هذه النتائج أن فقرات كل بُعد تتمتع بدرجة عالية من التجانس والوضوح في التعبير عن المفهوم النظري الذي تهدف إلى قياسه، وهو ما يعزز من صدق الأداة ويُدعم صلاحيتها في السياق البحثي الحالي. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تمتاز بدرجة مناسبة من الثبات والموثوقية، الأمر الذي يُمكن من الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بدرجة مقبولة من الثقة الإحصائية.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت معالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامجي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج تحليل النماذج الهيكلية (AMOS)، وذلك بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations) لتحديد مستوى متغيرات الدراسة (اليقظة الريادية، التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية) للإجابة عن أسئلة الدراسة (الأول والثاني والثالث).
- أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وفق النموذج البنائي المفترض وتقدير قوة وتأثير المسارات السببية ومدى دلالتها الإحصائية.
- تحليل المسار السببي باستخدام معاملات الانحدار بالقيم المعيارية (Standardized Regression Weights) ضمن نموذج العلاقات السببية بهدف قياس التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة في

المتغيرات التابعة لاختبار الفرضيات (H3,H2,H1) للإجابة عن أسئلة الدراسة (الرابع والخامس والسادس).

- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر التفاعلي المعدل (Moderation Effect) لمتغير اليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لاختبار الفرضية (H4) للإجابة عن السؤال السابع.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى المتغيرات الثلاثة:
والتي تنص على:

- ما مستوى التوجه الاستراتيجي بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

- ما مستوى اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
للإجابة عن هذه الأسئلة، تم استخدام المتوسطات الحسابية (Means = M) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations = SD) لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد كل متغير، وكذلك على مستوى المتغيرات بشكل عام. يوضح الجدول (٦) النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد المتغيرات الثلاثة:

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة (ن=١٧٦)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب البعد
التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو الريادة	٤,١٣	٠,٧١	مرتفع	١
	التوجه نحو السوق	٣,٩٣	٠,٧٩	مرتفع	٢
	التوجه نحو التكنولوجيا	٣,٧٢	٠,٩٥	مرتفع	٣
	الكلية	٣,٩١	٠,٨٦	مرتفع	
اليقظة الريادية	المسح والبحث	٤,١٨	٠,٧٢	مرتفع	٣
	الارتباط والاتصال	٤,١٩	٠,٨١	مرتفع	٢
	التقييم والحكم	٤,٢٠	٠,٦٨	مرتفع جداً	١
	الكلية	٤,١٩	٠,٧٤	مرتفع	
الميزة التنافسية	خفض التكلفة	٤,١١	٠,٦٧	مرتفع	٢
	الجودة	٤,١٧	٠,٨٣	مرتفع	١
	المرونة	٣,٩٢	٠,٧٦	مرتفع	٣
	الإبداع	٣,٩٠	٠,٨١	مرتفع	٤
	الكلية	٤,٠٢	٠,٧٤	مرتفع	

يشير الجدول (٦) إلى ملخص نتائج إجابات عينة الدراسة عن مستويات متغيراتها الثلاثة. وفيما يلي عرض ومناقشة لهذه النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة الثلاثة الأولى:

أ. مستوى التوجه الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوجه الاستراتيجي في جامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ($M = 3.91, SD = 0.86$)، وجاءت جميع أبعاده بدرجات تقييم مرتفعة كذلك، مع تفاوت نسبي في ترتيبها.

وبشكل عام، تُظهر نتائج الدراسة أن جامعة الملك عبدالعزيز تتمتع بمستوى مرتفع من التوجه الاستراتيجي، مما يعكس إدراكاً مؤسسياً عميقاً لأهمية توجيه الجهود نحو الجوانب الاستراتيجية، واستيعاب متطلبات السوق، والتكيف مع التطورات التكنولوجية في رسم مستقبل التعليم الجامعي. وتُعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على مدى استعداد الجامعة للاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية، ومواكبة التحولات العالمية المتسارعة في قطاع التعليم العالي. كما تعكس النتائج وعي القيادات الأكاديمية بأهمية تبني رؤية استراتيجية طويلة المدى تُعزز من قدرة الجامعة على الابتكار، وتوجيه مواردها بكفاءة نحو تحقيق أهدافها التنموية. ويتماشى هذا التوجه مع ما أشار إليه Ferraresi et al. (2014) بأن التوجه الاستراتيجي يُعد سلوكاً تنظيمياً موجهاً يسهم في تحقيق أداء مؤسسي متفوق من خلال الاستفادة المثلى من القدرات والإمكانات المتاحة.

وعند النظر في النتائج بصورة أكثر تفصيلاً، تبين أن بُعد "التوجه نحو الريادة" قد حصل على أعلى متوسط حسابي ($M = 4.13, SD = 0.71$)، مما يدل على التزام الجامعة بترسيخ ثقافة الابتكار وتشجيع المبادرات الريادية، إلى جانب تحفيز تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتطبيق، وكذلك إدراك الجامعة لأهمية تبني استراتيجيات تتماشى مع التحولات المتسارعة في البيئة العالمية. ويُعد هذا التوجه انعكاساً لاستراتيجيات مؤسسات التعليم العالي العالمية التي تركز على تضمين الريادة ضمن مكونات التميز المؤسسي، لما لها من دور محوري في تعزيز التطوير المستدام ودعم بيئة تعليمية محفزة للإبداع. ويدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه الغامدي (٢٠٢٣) من أن التوجه الريادي يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتحقيق الربحية، من خلال استراتيجيات قائمة على الابتكار والمبادرة.

وجاء بُعد "التوجه نحو السوق" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ ($M = 3.93, SD = 0.79$)، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي لدى الجامعة نحو تلبية متطلبات سوق العمل، من خلال مواءمة برامجها الأكاديمية وخدماتها التعليمية مع احتياجات السوق ومعايير التنافسية. ويعكس هذا التوجه قدرة الجامعة على الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة وتحليل البيئة الخارجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Chen et al. (2014) من أن التوجه نحو السوق يمثل عنصراً حاسماً في تعزيز ملاءمة الأنظمة التعليمية مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. ومع ذلك، كشفت النتائج عن انخفاض نسبي في بعض المؤشرات الفرعية المرتبطة بمنهجيات تحليل السوق، مثل تطوير قواعد بيانات دقيقة وتحديد دقيق لاحتياجات السوق، مما يشير إلى وجود فرص للتحسين في هذا المجال. ويتسق ذلك مع ما ذهب إليه Joyce and Drumaux (2014) من أهمية ربط الاستراتيجيات المؤسسية بتحليل شامل ومعقد للبيئة الخارجية، بما يضمن قدرة المنظمات على التكيف والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية بشكل أكثر فاعلية.

أما بُعد "التوجه نحو التكنولوجيا"، فقد جاء في المرتبة الثالثة رغم تحقيقه متوسطاً مرتفعاً نسبياً ($M = 3.72$, $SD = 0.95$). ويُشير ذلك إلى وجود جهود واضحة في تطوير البنية التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة الإلكترونية الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية التكنولوجيا في دعم العمليات التعليمية والإدارية. وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات سابقة، مثل دراسة مواضية وأبو قاعد (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن التوجه الاستراتيجي يُطبق بدرجة مرتفعة في الجامعات الأردنية، وكذلك دراسة العماري (٢٠١٧) التي بينت أن الجامعات اليمنية تعتمد توجهاً استراتيجياً بمستوى مرتفع في أدائها المؤسسي. ويُعزز هذا الاتساق مصداقية النتائج الحالية، ويعكس اهتماماً متنامياً لدى المؤسسات الأكاديمية العربية بتبني توجهات استراتيجية لمواجهة التحولات المتسارعة في التعليم العالي. ويمكن تفسير ارتفاع مستوى التوجه الاستراتيجي في جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء ما أشار إليه الجرجري وآخرون (٢٠٢١) بأن المؤسسات الحديثة، ومنها الجامعات، تسعى لبناء مواقع استراتيجية مرنة تضمن لها التكيف والاستمرار في بيئات ديناميكية. وتُظهر هذه النتائج مجتمعة، وعياً استراتيجياً واضحاً لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، يشير إلى وجود رؤى مدروسة وخطط تنظيمية تدعم الابتكار، وتعزز اتخاذ القرارات المبنية على استشراف المستقبل والتفاعل مع المتغيرات. ويمثل هذا التوجه ركيزة مهمة لتحقيق الفاعلية المؤسسية، وتوحيد الجهود نحو أهداف مشتركة تسهم في رفع القدرة التنافسية للجامعة محلياً وإقليمياً. ويتسق ذلك مع ما ذهب إليه Pearce et al. (2015) حيث أكد أن التوجه الاستراتيجي يُعدّ من الركائز الأساسية التي تسهم في صياغة السياسات التنظيمية وتحديد الإجراءات التنفيذية في ضوء رؤية مستقبلية واضحة. وتُسهم هذه الرؤية في تعزيز التنسيق الداخلي بين وحدات المؤسسة، وتحقيق مستوى عالٍ من التكامل الإداري، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة تدعم استدامة الأداء والتميز المؤسسي، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متزايدة تتطلب استجابات استراتيجية مدروسة.

ومع ذلك، تُظهر النتائج الحاجة النسبية إلى مزيد من الاستثمار في التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وأدوات الاتصال الحديثة، لتسريع التحول الرقمي وتحسين تجربة المستفيدين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وقد يُعزى هذا التأخر النسبي إلى التحديات المرتبطة بمجارات التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي قد تعيق تحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة، رغم إدراك المؤسسات لأهميتها كمصدر للتميز والابتكار. وتنسجم هذه النتائج مع ما أشار إليه الجرجري وآخرون (٢٠٢١) من أن التوجه الاستراتيجي الفعال يتطلب استباقية في تبني التكنولوجيا، وأن التأخر في هذا المجال يشكل فرصة استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية.

ب. مستوى اليقظة الريادية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اليقظة الريادية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز جاء مرتفعاً بشكل ملحوظ، حيث بلغ المتوسط الكلي ($M = 4.19$, $SD = 0.74$)، وحققت جميع الأبعاد الفرعية الثلاثة (المسح والبحث، الارتباط والاتصال، التقييم والحكم) مستويات مرتفعة.

وباستقراء النتائج بصورة تفصيلية، فقد جاء بُعد "التقييم والحكم" في المرتبة الأولى بمتوسط ($M = 4.20$, $SD = 0.68$) بمستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن القيادات الأكاديمية في الجامعة لا تكتفي بجمع وربط المعلومات، بل تمضي قدماً نحو تحليل الفرص وتقييمها بعناية، وهو ما يتسق مع ما ذكره Tang et al. (2012) بأن هذا البعد يُمثل المرحلة الأكثر حسماً في عملية اليقظة الريادية، إذ تُحوّل فيه المعلومات إلى قرارات استراتيجية فعالة. وفي المرتبة الثانية جاء بُعد

"الارتباط والاتصال" بمتوسط ($M = 4.19, SD = 0.81$)، وهو ما يعكس قدرة القيادات على دمج البيانات والمعلومات المتفرقة وتحويلها إلى أنماط مترابطة ومفسرة للفرص الريادية. وهذا ما أكدته Lee et al. (2016) بأن الارتباط المعرفي يمثل جوهر العملية التي تُعيد صياغة المعاني واستنباط فرص جديدة من مؤشرات قد تبدو مبعثرة ظاهرياً. أما بعد "المسح والبحث" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط ($M = 4.18, SD = 0.72$)، وهو ما يشير إلى وجود توجه استقصائي وإع لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة نحو استكشاف المعلومات غير المرصودة أو التي يغفل عنها المنافسون. وقد أوضح McCaffrey (2014) و Campos (2017) أن هذه المرحلة تُعد الأساس الذي يُبنى عليه الإدراك الريادي، ويتطلب نشاطاً دائماً لجمع المؤشرات البيئية وتقييمها بشكل مسبق. ويبدو ذلك واضحاً في ثقافة جامعة الملك عبدالعزيز في عملية الرصد والتحليل المستمر.

وبشكل عام، تعكس النتائج تمتع القيادات الأكاديمية في الجامعة بمهارات عالية في استشعار المتغيرات البيئية وتحليلها والتفاعل معها، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة وتوجهات مستقبلية واضحة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المرشدي والشمري (٢٠٢٢)، التي بينت ارتفاع مستوى اليقظة الريادية لدى مديري ورؤساء الأقسام والوحدات الأكاديمية، وكذلك مع دراسة حسين (٢٠٢٥)، التي أظهرت نتائج مماثلة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة التقنية الشمالية. وتشير هذه الاتفاقات إلى أن اليقظة الريادية أصبحت مكوناً جوهرياً في إدارة الجامعات الحديثة، خاصة في ظل بيئة التعليم العالي المتغيرة والتنافسية. ويمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة في ضوء عدد من العوامل، من أبرزها ما أشار إليه Kitzner (1973) المؤسس للجانب المفاهيمي لليقظة الريادية، حيث أوضح أن الأفراد ذوي اليقظة يتمتعون بقدرة فريدة على اكتشاف الفرص حتى في ظل المعلومات غير المكتملة. وهذا ينسجم مع نتائج الدراسة التي تشير إلى امتلاك القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز تلك القدرة المعرفية على التنبؤ والتحليل للمتغيرات البيئية.

كما أن النتائج الحالية تتفق مع توصيف حسين (٢٠٢٥) لليقظة الريادية على أنها قدرة معرفية تؤثر إيجابياً في تحديد واستغلال الفرص، وهي السمة التي ظهرت جلياً في نتائج الدراسة. إضافة إلى ذلك، تُظهر النتائج مدى اندماج الجامعة في ممارسة مكونات اليقظة الريادية كمدخل لدعم التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع بيئة التعليم العالي المتغيرة. وتُعد هذه النتائج مؤشراً على أن جامعة الملك عبدالعزيز تتبنى نموذجاً ناضجاً لليقظة الريادية التنظيمية، ينسجم مع ما أشار إليه Puapradit and Supatn (2021)، من خلال أهمية بيئة العمل التي تشجع على التفكير النقدي والملاحظة الدقيقة والإبداع في معالجة المعلومات. وتتماشى هذه النتيجة كذلك مع ما أشار إليه Roundy et al. (2018) من أن اليقظة الريادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية التفكير الاستراتيجي والاستعداد لاستغلال الفرص المستقبلية. وقد يكون من بين العوامل المفسرة لارتفاع مستوى اليقظة الريادية بالجامعة تبنيها لرؤية متقدمة وطموحة تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتركيزها على الابتكار والتحول الرقمي، فضلاً عن اهتمامها بتطوير قدرات القيادات من خلال برامج تدريبية نوعية، ساهم في تعزيز الحس الريادي لدى القيادات الأكاديمية بها وهي ممارسات تُشكل امتداداً لما وصفه Adomako et al. (2018) بأن اليقظة الريادية مورد معرفي تنظيمي يُكسب المؤسسات ميزة تنافسية من خلال اكتشاف الفرص قبل الآخرين.

وبناءً على ما سبق، تؤكد النتائج أن اليقظة الريادية لا تُعد مجرد سلوك فردي، بل تمثل ثقافة مؤسسية متجذرة تُسهم في تعزيز قدرة الجامعة على التكيف والاستجابة الذكية للفرص والتحديات، وتوجيه الموارد نحو تحقيق قيمة مضافة مستدامة. كما تعكس هذه النتائج توجهاً واضحاً نحو ترسيخ ثقافة قائمة على التقييم الموضوعي والتحليل العميق، بما يمنح الجامعة مرونة أكبر في مواكبة المتغيرات المتسارعة في البيئة الجامعية وسوق العمل التنافسي.

ج. مستوى الميزة التنافسية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة مرتفعة ($M = 4.02, SD = 0.74$)، مما يدل على إدراك عميق بأهمية هذه الميزة كأحد المرتكزات الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، في ظل بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات النظرية من أن الميزة التنافسية هي نتاج تراكمي لقدرات تنظيمية وموارد مادية وبشرية، مدعومة بممارسات استراتيجية فعالة تمنح المؤسسة موقعاً متقدماً في بيئة تتسم بكثرة التحديات (المحمدي، ٢٠٢٠؛ المواضية، ٢٠١٩).

ومن خلال تحليل الأبعاد المكونة للميزة التنافسية، جاء بُعد الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط ($M = 4.17, SD = 0.83$)، وهو ما يعكس التزام الجامعة بتقديم خدمات أكاديمية وإدارية ذات كفاءة عالية. وتُعد الجودة من أهم محددات بناء ميزة تنافسية مستدامة، نظراً لدورها في رفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز صورة الجامعة في النطاق التعليمي (Chauhan & Singh, 2021؛ الزهراني، ٢٠٢٢). ويعكس هذا التوجه وعياً مؤسسياً بأن التفوق في جودة الخدمات هو مفتاح خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها، الأمر الذي يعزز من قدرة الجامعة على الاستمرار في التطوير والتحسين.

أما بُعد خفض التكلفة فقد جاء ثانياً بمتوسط ($M = 4.11, SD = 0.67$)، مما يشير إلى سعي الجامعة نحو تحقيق كفاءة تشغيلية عبر إدارة الموارد بشكل فعال، بما ينسجم مع استراتيجيات خفض التكاليف كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية وفقاً لـ (Hakkak & Ghodsi, 2015). ويُبرز هذا البُعد توجه الجامعة نحو تقديم برامج ذات جودة عالية بتكلفة مناسبة، مما يدعم قدرتها على جذب شرائح أكبر من الطلبة والمستفيدين، ويعزز من حضورها في الأسواق الإقليمية والدولية وفقاً لـ (المحمدي، ٢٠٢٠).

وجاء بُعد المرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط ($M = 3.92, SD = 0.76$)، معبراً عن قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية والتربوية والتكنولوجية، وهو عنصر جوهري في ظل ديناميكية قطاع التعليم العالي (العبد اللطيف، ٢٠٢٠). إذ تُعد المرونة أحد المكونات الرئيسة للميزة التنافسية، كونها تُمكن المؤسسات من التفاعل الفوري مع المتغيرات، وتُعزز من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل المتجددة (Efrat et al., 2018؛ Chauhan & Singh, 2021).

أما بُعد الإبداع فقد جاء في المرتبة الرابعة رغم تحقيقه لمستوى مرتفع بمتوسط ($M = 3.90, SD = 0.81$)، مما يشير إلى أن الجامعة قد تكون بحاجة إلى تعزيز المزيد من المبادرات الطموحة في مجال الابتكار المؤسسي، بما يعزز موقعها التنافسي على المدى الطويل، حيث يُعد الإبداع ركيزة أساسية في دعم الميزة التنافسية، لاسيما في قطاع التعليم العالي الذي يتطلب تجديداً مستمراً للمناهج، والبرامج البحثية، والتقنيات التعليمية (Chauhan & Singh, 2021). وقد يمثل هذا البعد جانباً استراتيجياً يمكن تعزيزه عبر مبادرات مؤسسية طموحة تُعزز من جاهزية الجامعة للمستقبل.

بصورة إجمالية، تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تتبنى استراتيجية متعددة الأبعاد لبناء ميزتها التنافسية، تجمع بين الكفاءة التشغيلية (خفض التكاليف)، والتميز في الأداء (الجودة)، والقدرة على التكيف (المرونة)، والابتكار (الإبداع). وهو ما أكدته دراسات عدة، مشيرة إلى أن بناء ميزة تنافسية مستدامة يتطلب مزيجاً متوازناً ومتكاملاً من هذه الأبعاد ضمن رؤية استراتيجية واضحة تحقق التفوق المؤسسي (الديحاني، ٢٠١٧؛ القرنى، ٢٠٢٠؛ Gryshchenko et al., 2021). وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (٢٠٢١)، التي كشفت عن ارتفاع مستويات أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز، وكذلك دراسة الغامدي (٢٠٢٣)، التي أظهرت نتائج مشابهة في جامعة الملك سعود. ويُعزز هذا التوافق بين نتائج الدراسة الحالية والسابقة من مصداقية النتائج، ويؤكد أهمية تعزيز القدرات المؤسسية في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء إدراك القيادات الأكاديمية للمكانة التنافسية المتقدمة التي تتمتع بها الجامعة مقارنة بمثيلاتها، وهو ما يعكس مستوى عالياً من الوعي الاستراتيجي الداعم لتحقيق التميز المؤسسي. ويُستدل من ذلك على أن الجامعة تتبنى استراتيجيات مرنة ومتكاملة توازن بين الكفاءة التشغيلية، والتميز الأكاديمي، والابتكار المؤسسي، بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. ويُعد هذا التوجه ضرورة محورية في سياق التعليم العالي المعاصر، حيث لم يعد التفوق المؤسسي مرهوناً بالإمكانات المادية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بالقدرة المستمرة على تقديم قيمة مضافة للمستفيدين، في إطار رؤية استراتيجية واضحة تدعم مستقبل الجامعة.

النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة:

في إطار السعي للإجابة عن أسئلة الدراسة من الرابع وحتى السابع، تم تطوير نموذج بنائي متكامل يعكس العلاقات السببية المفترضة بين متغيرات الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في التوجه الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً، واليقظة الريادية كمتغير معدل في العلاقة بين المتغيرين السابقين. ويهدف هذا النموذج إلى تفسير الآليات التي من خلالها يؤثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بشكل مباشر، ومعرفة مدى فاعلية اليقظة الريادية في تعديل قوة هذه العلاقة واتجاهها.

ولتحقيق ذلك، تم اعتماد أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling - SEM)، كونه من أكثر الأساليب الإحصائية تقدماً وملاءمة لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات الكامنة، حيث يتيح تقدير قوة وتأثير المسارات السببية بشكل مباشر وغير مباشر. وقد تم اختبار مدى جودة المطابقة بين النموذج النظري والبيانات الفعلية لعينة الدراسة من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Indices)، والتي تُمكن من الحكم على مدى ملاءمة النموذج المقترح للواقع الإحصائي. ويُظهر الجدول (٧) القيم الإحصائية الرئيسية لتلك المؤشرات، والتي تم تفسيرها في ضوء المعايير المعتمدة لـ (Hair et al., 2019).

جدول ٧

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة

الاسم	الرمز	المدى المثالي للمؤشر	قيمة المؤشر	القرار
مربع كاي المعياري	CMINDF	CMINDF < 5	0.00	مقبول
مؤشر حسن المطابقة	GFI	GFI ≥ 0.90	1.00	مقبول
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	CFI ≥ 0.90	1.00	مقبول
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	NFI ≥ 0.90	1.00	مقبول
مؤشر توكر-لوييس	TLI	TLI ≥ 0.90	1.00	مقبول
مؤشر رمسي	RMSEA	RMSEA < 0.08	0.00	مقبول

يشير الجدول (٧) إلى أن النموذج البنائي المفترض، الذي يربط بين التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، واليقظة الريادية كمتغير معدل، قد حقق مؤشرات مقبولة تعكس حسن وجودة المطابقة بين النموذج والبيانات الفعلية وفق نموذج (Hair et al., 2019) لحسن المطابقة. فقد بلغت قيمة مربع كاي المعياري (0.00) (CMIN/DF)، وهي أقل من الحد المرجعي المقبول (5.00)، مما يشير إلى جودة المطابقة. كما أظهرت باقي مؤشرات المطابقة نتائج مثالية، حيث بلغ مؤشر جودة المطابقة (1.00) (GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (1.00) (CFI)، ومؤشر المطابقة المعياري (1.00) (NFI)، ومؤشر توكر-لوييس (1.00) (TLI)، وجميعها تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ (0.90)، ما يدل على قوة النموذج البنائي وصحة العلاقات المفترضة داخله. كذلك، بلغت قيمة متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.00) (RMSEA)، وهي ضمن الحدود المقبولة التي تقل عن (0.08). وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النموذج البنائي المفترض يتمتع بدرجة عالية من جودة المطابقة مع البيانات، مما يعزز من صلاحيته لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، ويدعم اعتماده في اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التوجه الاستراتيجي، والدور المعدل لليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز. وبناءً عليه، يُعد النموذج البنائي ملائماً نظرياً وإحصائياً وفقاً للمعايير التي أوصى بها (Hair et al., 2019).

ثانياً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة (الرابع والخامس والسادس) المتعلقة باختبار علاقات التأثير المباشر بين متغيراتها:

الإجابة عن السؤال الرابع: ما مدى التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي على اليقظة الريادية في جامعة الملك عبدالعزيز؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية الأولى (H1) التي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05) للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز. ولتحقق من ذلك، تم إجراء تحليل للمسار السببي باستخدام معاملات الانحدار بالقيم المعيارية (Standardized Regression Weights) ضمن نموذج العلاقات السببية، وذلك بهدف قياس التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي (متغير مستقل) على اليقظة الريادية (متغير تابع) في جامعة الملك عبدالعزيز. ويظهر ذلك من خلال النتائج بالجدول التالي:

جدول ٨

قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية لتأثير التوجه الاستراتيجي على اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز

المسار السببي	معامل الانحدار المعياري	خطأ القياس ME	القيمة الحرجة (CR)	قيمة الاحتمال (P-value)	مربع الارتباط المتعدد (R ²)
التوجه الاستراتيجي	0.362	0.067	5.391	0.000	0.159
اليقظة الريادية					

تشير النتائج بالجدول (٨) إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) للتوجه الاستراتيجي على اليقظة الريادية بجامعة الملك عبدالعزيز، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (β = 0.362) وهو ما يدل على أن تأثير التوجه الاستراتيجي متوسط القوة وفق تصنيف (Hair et al., 2019). كما بلغت القيمة الحرجة (CR = 5.391) وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (١,٩٦±) للدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)، في حين كانت قيمة الاحتمال (P = 0.000)، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية. أما مربع الارتباط المتعدد (R² = 0.159)، فيوضح أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (15.9%) من التباين في مستوى اليقظة الريادية، بينما النسبة المتبقية (84.1%) من التباين تفسره عوامل ومتغيرات أخرى، مثل القيادة، ثقافة الإبداع، المهارات الفردية، بنية النظم، أو ربما متغيرات بيئية ومؤسسية لم تُدرج في هذا النموذج.

وبناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن كل زيادة معيارية واحدة في مستوى التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.362) وحدة معيارية في مستوى اليقظة الريادية، مما يبرز الدور الحيوي الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تحقيق اليقظة الريادية في بيئة الجامعة.

ومن منظور علمي، تعكس هذه النتيجة الحاجة إلى دراسة أعمق للعوامل المؤثرة في اليقظة الريادية، إذ يبدو أن التوجه الاستراتيجي وحده لا يكفي لتعزيز هذه السمة داخل الجامعة، ما يستدعي التركيز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تعزيز القدرات الفردية للأكاديميين، وتحفيز ممارسات الاستكشاف والابتكار بشكل مباشر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المواضية (٢٠١٩) من وجود تأثير مباشر للتوجه الاستراتيجي في تعزيز ممارسات اليقظة الريادية من خلال دعم الاستشراف والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية. وكذلك ما توصلت إليه دراسة جلاب (٢٠١٣) من وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية.

وتتوافق هذه النتيجة كذلك مع مضمون الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز (طموح ٢٠٢٥) التي تعكس بوضوح ارتباط التوجه الاستراتيجي باليقظة الريادية، من

خلال ما تضمنته من أهداف تنفيذية تسعى إلى تعزيز الريادة والابتكار، مثل: دعم البيئة البحثية، وتطوير برامج دراسات عليا متخصصة، ودعم الاقتصاد المعرفي، ونقل التقنية الصناعية، وتوفير بيئة داعمة للابتكار وريادة الأعمال. وتعد هذه العناصر مكونات أساسية لليقظة الريادية، حيث تشير إلى استشراف الجامعة للفرص المستقبلية وتوظيفها في إطار استراتيجي واضح (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٥). وعليه، فإن ما ورد في خطة "طموح ٢٠٢٥" للجامعة يؤكد دور التوجه الاستراتيجي في تفعيل آليات اليقظة الريادية داخل الجامعة، ويعزز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في هذا السياق.

الإجابة عن السؤال الخامس: ما مدى التأثير المباشر لليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية الثانية (H2) التي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز. وللتحقق من ذلك، تم إجراء تحليل للمسار السببي باستخدام معاملات الانحدار بالقيم المعيارية (Standardized Regression Weights) ضمن نموذج العلاقات السببية، وذلك بهدف قياس التأثير المباشر لليقظة الريادية (متغير مستقل) على الميزة التنافسية (متغير تابع) في جامعة الملك عبدالعزيز. ويظهر ذلك من خلال النتائج بالجدول التالي:

جدول ٩

قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية لتأثير اليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز

المسار السببي	معامل الانحدار المعياري	خطأ القياس	القيم	قيمة مربع الارتباط	الاحتمال	المتعدد (R ²)
	β	ME	(CR)	(P-value)		
اليقظة الريادية - الميزة التنافسية	0.519	0.085	6.070	0.001	0.268	

تشير النتائج بالجدول (٩) إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) لليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.519$)، وهي قيمة تعكس تأثيراً قوياً نسبياً لليقظة الريادية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز وفق تصنيف (Hair et al., 2019). كما بلغت القيمة الحرجة (CR = 6.070) وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (± 1.96)، للدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)، في حين كانت قيمة الاحتمال (P = 0.001)، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية. أما مربع الارتباط المتعدد ($R^2 = 0.268$)، فيوضح أن اليقظة الريادية تفسر ما نسبته (26.8%) من التباين في الميزة التنافسية وهي نسبة مرتفعة نسبياً تؤكد أهمية هذا المتغير في بيئة الجامعة، بينما تعزى النسبة المتبقية (73.2%) من التباين لعوامل ومتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج الحالي، قد تشمل بيئة العمل، الموارد البشرية، القيادة، الثقافة المؤسسية، وغيرها من المتغيرات المؤثرة. وبناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن كل زيادة معيارية واحدة في مستوى اليقظة الريادية تؤدي إلى زيادة قدرها (0.519) وحدة معيارية في مستوى الميزة التنافسية، مما يبرز الدور الحيوي الذي تؤديه اليقظة الريادية في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الجامعة.

وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الإدارية التي غالباً ما تبرز اليقظة الريادية كعامل داعم للميزة التنافسية من خلال تمكين المؤسسات من التقاط الفرص والتكيف مع التغيرات. ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة المرشدي والشمري (٢٠٢٢) من أن اليقظة الريادية تُعد من أبرز محددات الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، حيث تسهم في التنبؤ المبكر بالفرص والتهديدات، ما يمنح المنظمة أفضلية تنافسية، وأن المؤسسات التي تطبق اليقظة الريادية بشكل فعال تحقق مستويات أعلى من التميز المؤسسي التنافسي، لا سيما في بيئات العمل المتغيرة. وتشير هذه النتيجة كذلك إلى أهمية التركيز على اليقظة الريادية من خلال وجود آليات فعالة لترجمة المعلومات والفرص إلى استراتيجيات تنافسية ملموسة، مع أهمية الربط بين الاستكشاف والتنفيذ، من خلال التقاط إشارات الفرص وترجمتها بنجاح إلى تحسينات في البرامج أو الخدمات أو الممارسات التنافسية، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال ما تضمنته الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز (طموح ٢٠٢٥)، حيث أكدت الخطة على تهيئة بيئة محفزة للبحث والابتكار وريادة الأعمال، إلى جانب استحداث وتطوير برامج دراسات عليا متخصصة، ودعم الاقتصاد المعرفي ونقل التقنية الصناعية، وهي مكونات تعكس يقظة ريادية فاعلة تُمكن الجامعة من استباق التغيرات واغتنام الفرص المستقبلية. ويُسهم هذا التوجه في ترسيخ موقع الجامعة التنافسي من خلال التميز البحثي والابتكاري، بما يتسق مع مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٥).

الإجابة عن السؤال السادس: ما مدى التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية الثالثة (H3) التي تنص: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز. وللتحقق من ذلك، تم إجراء تحليل للمسار السببي باستخدام معاملات الانحدار بالقيم المعيارية (Standardized Regression Weights) ضمن نموذج العلاقات السببية، وذلك بهدف قياس التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي (متغير مستقل) على الميزة التنافسية (متغير تابع) في جامعة الملك عبدالعزيز. وتظهر النتائج بالجدول التالي:

جدول ١٠

قيم معاملات الانحدار للمسارات السببية بالقيم المعيارية لتأثير التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز

المسار السببي	معامل الانحدار المعياري (Beta) β	خطأ القياس ME	القيم الحرجة (CR)	قيمة الاحتمال (P-value)	مربع الارتباط المتعدد (R ²)
التوجه الاستراتيجي --> الميزة التنافسية	0.416	0.067	6.192	0.000	0.173

تشير النتائج بالجدول (١٠) إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(P \leq 0.05)$ للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري $(\beta = 0.416)$ وهو ما يدل على أن تأثير التوجه الاستراتيجي متوسط القوة وفق تصنيف (Hair et al., 2019). كما بلغت القيمة الحرجة $(CR = 6.192)$ وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (± 1.96) للدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) ، في حين كانت قيمة الاحتمال $(P = 0.000)$ ، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية. أما مربع الارتباط المتعدد $(R^2 = 0.173)$ ، فيوضح أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (17.3%) من التباين في الميزة التنافسية، بينما النسبة المتبقية (82.7%) من التباين تفسره عوامل ومتغيرات أخرى لم يتناولها النموذج الحالي، قد تشمل بيئة العمل، الموارد البشرية، القيادة، الثقافة المؤسسية، وغيرها من المتغيرات المؤثرة. وبناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن كل زيادة معيارية واحدة في مستوى التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.416) وحدة معيارية في مستوى الميزة التنافسية، مما يبرز الدور الحيوي الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الجامعة.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته عدد من الدراسات السابقة من وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. فقد أظهرت دراسة ابن لغصم والزعبي (٢٠٢٠) وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. كما توصلت دراسة المواضية وأبو قاعود (٢٠٢٢) إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. وفي السياق ذاته، كشفت دراسة العماري (٢٠١٧) عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، بالإضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في تلك الجامعات.

ومن منظور علم الإدارة الاستراتيجية، تؤكد هذه النتيجة أن وجود توجه استراتيجي واضح داخل الجامعة لا يُعد مجرد إطار تنظيمي شكلي، بل يمثل عاملاً حاسماً في توجيه الموارد، وتحديد الأولويات، وصنع القرارات الاستراتيجية التي تعزز من كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، مما ينعكس مباشرة على تقوية الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأكاديمية الأخرى. وتتوافق هذه النتيجة مع ما تضمنته الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز (طموح ٢٠٢٥)، حيث أكدت الخطة في رؤيتها ورسالتها على الريادة والتميز التعليمي والبحثي، بما يعكس توجهاً استراتيجياً طموحاً يهدف إلى تعزيز موقع الجامعة التنافسي. كما تضمنت الخطة عدداً من الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالميزة التنافسية، من أبرزها تعزيز التميز الأكاديمي عبر تطوير وصقل مهارات الكادر الأكاديمي، وتحقيق الريادة البحثية من خلال دعم البحث العلمي والابتكار، وتمكين الاستدامة المؤسسية عبر تطوير رأس المال البشري والتحول الرقمي (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٢٥). وتشير هذه الأبعاد مجتمعة إلى أن التوجه الاستراتيجي الممنهج للجامعة يُعد ركيزة أساسية في تعزيز ميزتها التنافسية.

الإجابة عن السؤال السابع: ما مدى التأثير التفاعلي (المعدل) لليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية الرابعة H4، التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء اليقظة الريادية كمتغير معدل. وللتحقق من ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر التفاعلي (المعدل) (Moderation Effect) لمتغير اليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول ١١

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر التفاعلي (المعدل) (Moderation Effect) لمتغير اليقظة الريادية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز

المتغير المتنبئ به	المتغيرات المنبئة	R	R ²	F	قيمة معاملات الخطأ الثابت الانحدار B المعياري للمعاملات النموذج	قيمة الخطأ المعيارية الدلالة
تعزير الميزة التنافسية	التوجه الاستراتيجي اليقظة الريادية	0.608	0.369	33.59	0.416	0.067
				64.810	0.519	0.085
					1.439	0.291
					4.94	0.00

تشير النتائج الواردة في الجدول (١١) إلى أن نموذج تحليل الانحدار المتعدد أظهر قدرة تفسيرية مقبولة للتباين في مستوى الميزة التنافسية بجامعة الملك عبدالعزيز، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.608$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.369$)، مما يدل على أن النموذج يفسر نحو (37%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية. كما أظهرت قيمة ($F = 33.59$) دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، مما يعكس ملائمة النموذج وموثوقيته في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

وعند فحص معاملات الانحدار، تبين ما يلي:

- كان للتوجه الاستراتيجي تأثير إيجابي ودال إحصائياً في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار ($B = 0.416$) عند مستوى دلالة ($P = 0.00$)، وهو ما يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم بدرجة متوسطة في تعزيز الميزة التنافسية.
 - أن اليقظة الريادية تمثل متغيراً مؤثراً إيجابياً وبشكل مباشر في الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الانحدار لها ($B = 0.519$) عند مستوى دلالة ($P = 0.00$)، بما يعكس دورها المستقل في دعم وتعزيز الميزة التنافسية.
 - والأهم من ذلك، أظهرت النتيجة الخاصة بالتفاعل بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية (التأثير التفاعلي المعدل) دلالة إحصائية قوية، حيث بلغ معامل الانحدار للتفاعل ($B = 1.439$) عند مستوى دلالة ($P = 0.00$)، مما يشير إلى وجود أثر تفاعلي جوهري يدل على أن اليقظة الريادية تعزز من قوة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية. وبمعنى آخر، فإن مستوى اليقظة الريادية المرتفع يزيد من فاعلية التوجهات الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.
- ويستخلص من نتائج التحليل الإحصائي أن التوجه الاستراتيجي يمارس تأثيراً مباشراً موجباً على الميزة التنافسية، إلا أن إدخال اليقظة الريادية كمتغير معدل كشف عن تأثير إضافي دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($t = 4.94$) عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعكس وجود أثر تفاعلي

حقيقي. وهذا يعني أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية ليست ثابتة، بل تتغير تبعاً لمستوى اليقظة الريادية؛ فكلما ارتفع مستوى اليقظة الريادية، زادت فاعلية التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء التحليل الإحصائي، تُشير النتائج إلى أن التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لا يُعد تأثيراً قائماً بذاته، بل يتعزز بشكل ملموس بوجود مستويات مرتفعة من اليقظة الريادية، وهو ما يُبرز حالة من التكامل الوظيفي بين البعدين الاستراتيجي والريادي داخل البيئة الجامعية. وبذلك، تؤدي اليقظة الريادية دوراً معدلاً دالاً إحصائياً (Statistically Significant Moderator) في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، إذ تُساهم في تقوية أو إضعاف هذه العلاقة وفقاً لدرجة توافرها. ويُعزز هذا الدور المعدل من فرضية وجود تأثير غير مباشر للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، يتشكل من خلال مستوى اليقظة الريادية الذي تتمتع به الجامعة.

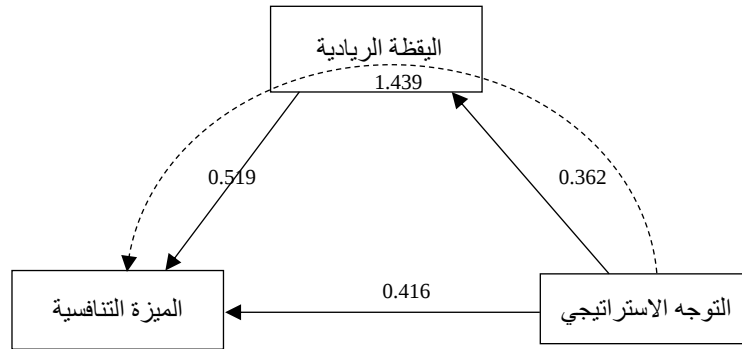
وفي جانب الاتساق مع الأدبيات السابقة، تتوافق نتائج الدراسة مع ما أظهرته دراسة Zehir et al. (2015) من أن اليقظة الريادية تلعب دور الوسيط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما أشارت دراسة Awang et al. (2009) إلى أن المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي المرتفع تحقق أداءً متميزاً في ظل مستويات عالية من اليقظة الريادية. وأكدت دراسة المواضية (٢٠١٩) وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، في حين أظهرت دراسة ابن لغيصم والنوعي (٢٠٢٠) أن استراتيجيات الريادة تُعد وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.

وعلى صعيد التطبيق المؤسسي، تعكس الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز (طموح ٢٠٢٥) هذا التكامل، حيث توظف التوجهات الاستراتيجية واليقظة الريادية كأدوات تنفيذية متكاملة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فقد اشتملت الخطة على أهداف استراتيجية تتسم بالرؤية المستقبلية والتخطيط الموجه نحو التميز، مثل: تحقيق الريادة البحثية، ودعم الاقتصاد المعرفي، وتعزيز بيئة الابتكار وريادة الأعمال. ولا تقتصر الجامعة على صياغة الاستراتيجيات، بل تقوم بتفعيلها من خلال آليات يقظة ريادية تشمل استشراف التغيرات البيئية وتبني الابتكار، ما يدعم فاعلية السياسات الاستراتيجية ويترجمها إلى نتائج تنافسية ملموسة. وبذلك، فإن العلاقة الثلاثية التي كشفت عنها الدراسة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية والميزة التنافسية، تجد تجسيدا واقعياً في هيكل الخطة الاستراتيجية للجامعة.

ومن منظور تطبيقي، تُظهر هذه النتائج أن الاكتفاء بوضع استراتيجيات قوية للجامعة دون تفعيل القدرات الريادية قد لا يكفي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، بل يتطلب الأمر تفعيلاً ممنهجاً للقدرات الريادية، فاليقظة الريادية، إذا ما تم تبنيها وتوجيهها ضمن إطار مؤسسي منظم، تُساهم بفعالية في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى إنجازات تنافسية واقعية، وتُعزز من قدرة الجامعة على مواكبة المتغيرات البيئية واستباق الفرص والتحديات. وبناءً على ذلك، تبرز ضرورة تطوير سياسات وممارسات تكاملية تدمج بين التوجهات الاستراتيجية ومبادئ اليقظة الريادية، ويُعد هذا التكامل بين البعدين الاستراتيجي والريادي عنصراً حاسماً في دعم استدامة التميز المؤسسي، وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف والنمو في بيئة متغيرة، وتحقيق موقع تنافسي رائد على المستويين المحلي والدولي.

النموذج البنائي النهائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة:

بناءً على ما سبق من نتائج لاختبار الفرضيات المباشرة والمعدلة، تم اشتقاق النموذج البنائي النهائي الذي يعكس العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة: التوجه الاستراتيجي، واليقظة الريادية، والميزة التنافسية. يوضح الشكل (٢) هذه العلاقات كما تم إثباتها إحصائياً باستخدام نمذجة المعادلات البنائية، ويبرز التأثيرات المباشرة والمعدلة التي تم التوصل إليها.



شكل (٢) النموذج البنائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات، كما هو موضح في الشكل (٢)، يُمكن القول بأن التوجه الاستراتيجي للجامعة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى اليقظة الريادية لدى القيادات الأكاديمية، وهو ما انعكس إيجاباً على تعزيز الميزة التنافسية للجامعة. ويُظهر النموذج البنائي النهائي العلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة: التوجه الاستراتيجي (كمُتغير مستقل)، والميزة التنافسية (كمُتغير تابع)، واليقظة الريادية (كمُتغير معدل). ويُشير النموذج إلى أن مستويات عالية من اليقظة الريادية تُعد عاملاً فاعلاً في تقوية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تسهم في تعظيم أثر التوجهات الاستراتيجية على عناصر التميز المؤسسي في بيئة العمل الجامعي. وتقدم هذه النتائج دعماً عملياً لأهمية تعزيز أبعاد اليقظة الريادية لدى القيادات الأكاديمية، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستراتيجيات المطبقة. كما تُبرز النتائج أن الجمع بين التوجه الاستراتيجي الفعال واليقظة الريادية العالية يشكل مزيجاً ديناميكياً يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة مقارنة بالجامعات النظيرة.

توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

- التأكيد على أهمية تعزيز التوجه الاستراتيجي للجامعة من خلال تطوير استراتيجيات مؤسسية واضحة ومرنة تستجيب للمتغيرات، مع التركيز على تبني ممارسات استراتيجية تدمج بين التخطيط طويل المدى والمرونة في التنفيذ وتدريب القيادات الأكاديمية على أدوات التخطيط والتحليل والتقييم الاستراتيجي، بما يضمن تكيف الجامعة مع تحديات البيئة التعليمية.

- ترسيخ ثقافة اليقظة الريادية داخل الجامعة، عبر برامج تدريبية وآليات فاعلة لرصد وتحليل المتغيرات في البيئة الأكاديمية والتقنية واستشراف الفرص والمخاطر المستقبلية، مع الاستمرارية في ربط نتائجها بعمليات التخطيط واتخاذ القرار على مختلف المستويات المؤسسية.
- الاستمرار في الاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية للجامعة من خلال تحسين جودة الخدمات الأكاديمية، وتطوير البرامج بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل، ودعم الابتكار والبحث والتطوير، وتفعيل استراتيجيات خفض التكاليف دون التأثير على جودة البرامج، ودعم المرونة التنظيمية التي تمكن الجامعة من تعديل وتطوير البرامج بشكل دوري، مع إيلاء أهمية أكبر لتعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير موارد مادية وبشرية مناسبة وتبني نماذج حديثة للبحث والتطوير.
- تحقيق التكامل بين الأبعاد الثلاثة الرئيسية للدراسة من خلال تبني نهج تكاملي بين التوجه الاستراتيجي، واليقظة الريادية، والميزة التنافسية، بحيث تعمل هذه الأبعاد بشكل متناسق يدعم رؤية الجامعة ورسالتها، ويعزز من التواصل بين مختلف وحدات الجامعة لتبادل الخبرات وتحفيز التعاون بين جميع الإدارات والوحدات الأكاديمية بها.
- تطوير مؤشرات أداء استراتيجية دورية لرصد التقدم في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز ذلك من خلال بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات بحثية وريادية محلية ودولية.
- وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية وحدودها، يُقترح أن تتناول الدراسات المستقبلية المحاور التالية:
- تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في سياق التحول الرقمي، مع التركيز على دور الشراكات مع القطاعين العام والخاص.
- إجراء دراسات مقارنة لتجارب جامعات عالمية في تعزيز الميزة التنافسية.
- دراسة الأثر التكاملي لمكونات اليقظة الريادية في تعزيز فاعلية التوجه الاستراتيجي والابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الزهراني، إبراهيم حنش. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (١)، ١٠١-١١٧. <http://search.mandumah.com/Record/1271369>
- الزهراني، عبدالواحد سعود. (٢٠٢١). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، ١٤، ٥٤٠-٤٨٨. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1628611>
- الغامدي، حمد حمدان. (٢٠١٩). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، ٨ (٩)، ٨٤-٩٧. <http://search.mandumah.com/Record/1001158>
- الغامدي، عمير سفر. (٢٠٢٣). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ١٣ (١)، ٢٤٨-٢٩٠. <http://search.mandumah.com/Record/1361395>
- حسنين، محمد، ومحمد، أمينة. (٢٠٢٠). فاعلية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (٢٠١٣-٢٠١٨) دراسة حالة - جامعة الملك خالد. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٣٩ (١)، ١٩٤-٢٢٣. <http://search.mandumah.com/Record/1043070>
- خاطر، محمد إبراهيم. (٢٠١٥). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالقاهرة*، ٣٠ (٨٧)، ٢٢٣-٢٧٨. <http://search.mandumah.com/Record/685994>
- القرني، علي. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ٣٩ (١٨٨)، ٣٦٠-٤٠٦. <https://tinyurl.com/mrzhs2c7>
- التويجري، هيلة منديل. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٧ (٢)، ٥١١-٥٣٦. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1279411>
- آل سعيدي، يحيى. (٢٠١٧). *إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية - رؤية مستقبلية*. [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الملك خالد
- الحميدي، منال حسن. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية، أسبوط*، ٣٥ (٥)، ٤٤٢-٤٨٠. <https://goo.su/qhZccg>

شلي، أمانى. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٥(٤)، ١٦-٣.

https://journals.ekb.eg/article_95503.html

عبد السلام، مصطفى محمود. (٢٠٢٠). مقترح لتدعيم القدرات التنافسية المستدامة لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٧(٦٠)، ٢٢-٩. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1281577>

العلياني، غرم الله. (٢٠١٩). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١١(١)، ٤٠-١.

<http://search.mandumah.com/Record/1021602>

القحطاني، ريم. (٢٠٢٠). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١(١)، ٣٦٧-٤٠٩. <https://tinyurl.com/92tchm9j>

الشهراني، سلوى مبارك. (٢٠١٩). واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(٢)، ٣٦٣-٣٨٤. <http://search.mandumah.com/Record/980214>

المواضية، سامي، وأبو قاعد، غازي. (٢٠٢٢). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٧(٤)، ٢٠٩-٢٤٦. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=339694>

المواضية، يوسف عطوي. (٢٠١٩). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٥(٣)، ٣٣١-٣٤٧. <http://search.mandumah.com/Record/1002669>

جامعة الملك عبدالعزيز. (٢٠٢٥). الخطة الاستراتيجية، مركز التخطيط الاستراتيجي.

<https://csp.kau.edu.sa/Pages-SP4-goals-ar.aspx>

جلاب، إحسان دهش. (٢٠١٣). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(٣)، ٤٢-٦٤. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-669931>

ابن لغيصم، سعود، والزعبي، خالد. (٢٠٢٠). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، ٤٢(٢)، ٢٠٤-٢٤٧. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1091863>

الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٧). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٩٥(٢)، ٣١٧-٣٨٢. https://journals.ekb.eg/article_103290.html

العبد اللطيف، عماد بن سيف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١١٧)، ١٨١-٢٠٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1037620>

حويحي، محمد أحمد، والسبيهي، خضران عبدالله. (٢٠١٩). آليات تحسين جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية*، ٣٠ (٢)، ١-٣٣.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=257305>

المحمدي، سميرة دخيل. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.

<http://search.mandumah.com/Record/1035721>

الحارون، أمل صلاح. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=259105>

المرشدي، زهراء، والشمري، أحمد. (٢٠٢٢). دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، ١٨ (٧٢)، ١٨٧-٢١٧.

<https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/22264>

أبو زعيتر، لينا محمد. (٢٠٢٠). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الاستراتيجي. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ٩ (٦)، ٤١٦-٤٥٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1087058>

الشمري، محمد فهاد. (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لانتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨ (١)، ٩٥-١٢٠.

<http://search.mandumah.com/Record/735346>

العماري، عبدالكريم علي. (٢٠١٧). أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء.

<https://goo.su/LcCR3Og>

تيطراوي، إيمان، وزوبيري، زهير. (٢٠١٩). أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة [رسالة ماجستير]. جامعة محمد بوضياف-الجزائر.

<https://goo.su/sFKE0k7>

الجرجري، أحمد، والعبيدي، نور. (٢٠٢١). دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة المثنى

<https://goo.su/jYcl.١٢٦-١١١>، ١١ (١)، ١١١-١٢٦

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وثيقة الرؤية. [/https://www.vision2030.gov.sa](https://www.vision2030.gov.sa). (٢٠١٦).
حسين، إسراء طارق. (٢٠٢٥). اليقظة الريادية ودورها في الحد من الشيوخوخة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥ (٢). <https://goo.su/GMi6Dt7>

عامر، شهرة، وكاري، نادية. (٢٠٢٢). نظام الجودة الشاملة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات. *مجلة الفكر المتوسطي*، ١ (٢٠٢٢)، ٧٦٣-٧٨٠.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/194011>

ثانياً: ترجمة المراجع العربية (الرومنة):

- Abdulsalam, Mustafa. (2020). A proposal to strengthen the sustainable competitive capabilities of the higher education sector in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Jil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(60), 9-22. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1281577>
- Abu Zuaiter, Lina Mohamed. (2020). Requirements for the sustainability of the competitive advantage for Palestinian Universities and its relationship to the faculty deans' practice of strategic planning (In Arabic). *Journal of Palestine University for Studies and Researches*, 9(6), 416-454. <http://search.mandumah.com/Record/1087058>
- Alabdullatif, Emad Saif. (2020). A suggested proposal for achieving competitive advantage in Saudi Universities in light of the Kingdom's 2030 Vision (in Arabic). *Arab Journal of Studies in Education and Psychology*, (117), 181-204. <http://search.mandumah.com/Record/1037620>
- Al-Amari, Ali. Abdulkreem. (2017). *The impact of strategic orientation on competitive advantage in Yemeni universities: A comparative study between public and private Yemeni universities* [Unpublished Master's Thesis] (in Arabic). Andalus University for Science and Technology, Sana'a, Yemen. <https://goo.su/LcCR3Og>
- Al-Daihani, Sultan Ghalib. (2017). Developing the role of professional development for faculty members in achieving the competitive advantage of Kuwait University: a perspective study (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, 95 (2), 317-382. https://journals.ekb.eg/article_103290.html
- Al-Ghamdi, Hamad Hamdan. (2019). Improving the Competitiveness of Emerging Universities in Accordance with the Privatization of Higher Education in Saudi Arabia: a Suggested proposal (in Arabic). *International Specialized Educational Journal*, 8(9), 84-97. <http://search.mandumah.com/Record/1001158>
- Al-Ghamdi, Omeir Safar. (2023). The impact of entrepreneurial orientation in achieving the competitive advantage at King Saud University (in Arabic). *Islamic University Journal of Educational and Social Sciences*, 13(1), 248-290. <http://search.mandumah.com/Record/1361395>
- Al-Hamidi, Manal Hussein. (2019). The role of knowledge management in achieving competitive advantage in Saudi Universities: An applied study on Taif University (in Arabic). *Journal of the College of Education, Assiut*, 35 (5), 442-480. <https://goo.su/qhZccg>
- Al-Haroun, Amal Salah. (2019). *Degree of practicing strategic management among colleges deans at private Jordanian universities in the capital (Amman) governorate and its relation to competitive advantage from the department heads' and teaching staff's points of view* [Unpublished

- Master's Thesis] (in Arabic). Middle East University, Jordan. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=259105>
- Al-Jarjari, Ahmed & Al-Obaidi, Noor.(2021). The role of strategic orientation in human resources re-engineering: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaderships at the University of Mosul(in Arabic). *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*, 11(1),111-126. <https://goo.su/jYcl>
- Al-Mawadhi, S., & Abu Qaoud, G .(2022). The effect of strategic orientation in achieving competitive advantage: a field study in Jordanian public universities(in Arabic). *Mutah for Research and Studies, Human and Social Sciences Series*, 37(4),209-246. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=339694>
- Al-Mohammadi, Samira Dakhil. (2020). *Requirements for Achieving Competitive Advantage of Tabuk University in the light of the Saudi Vision 2030* [Unpublished Master's Thesis] (in Arabic). University of Tabuk. <http://search.mandumah.com/Record/1035721>
- Al-Morshedy, Zahraa, Al-Shammari, Ahmed.(2022). The role of entrepreneurial vigilance in enhancing strategic flexibility(in Arabic).*Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 18(72), 187–217. <https://business.uokerbala.edu.iq/wp/archives/22264>
- Al-Mowadeh, Yousef Itiwe .(2019). An integrative model to verify the impact of Strategic direction and institutional entrepreneurial awareness' role as a moderating factor in promoting competitive advantages: A field study(in Arabic). *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (3) , 331 - 347. <http://search.mandumah.com/Record/1002669>
- Al-Olayani, Ghormallah .(2019). The role of human capital in Saudi universities in achieving competitive advantage in the light of the knowledge economy from the point of view of specialized academic leaders(in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11(1), 1-40. <http://search.mandumah.com/Record/1021602>
- Al-Qahtani, Reem .(2020). The framework of the governance of Saudi universities to achieve acompetitive advantage in decision-making in accordance with the aspirations of Vision 2030 (in Arabic). *Journal of the College of Education in Mansoura*, 110(1),367-409. <https://tinyurl.com/92tchm9j>
- Al-Qarni, Ali .(2020). The mediating role of organizational prowess in enhancing the relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at Tabuk University: A predictive correlation study(in Arabic). *Journal of Education, Al-Azhar University*, 39(188), 360-406. <https://tinyurl.com/mrzhs2c7>
- Al-Saidi, Yahya .(2017). *Intellectual capital management and its relationship to competitive advantage in Saudi Universities- a future vision* [Unpublished PhD Thesis] (in Arabic). King Khalid University.
- Al-Shahrani, Salwa .(2019). The reality of human capital investment in King Saud University to achieve competitive advantage(in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, (20), 363-384. <http://search.mandumah.com/Record/980214>
- Alshammari, Mohammad Fahhad .(2020). The importance of the necessary requirements for the production of knowledge as input to build a

- competitive advantage in the University of Hail at K.S.A(in Arabic). *Journal of Educational Sciences, King Saud University*, 28(1),95-120. <http://search.mandumah.com/Record/735346>
- Al-Tuwaijri, Haila Mandeel .(2020). Organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of Qassim University in the light of Saudi Arabia's Vision 2030(in Arabic). *Journal of Educational Sciences Studies*, 47(2), 511-536. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1279411>
- Al-Zahrani, Abdulwahid Saud .(2021). The role of intellectual capital in achieving competitive advantage universities: A field study applied to king Abdulaziz university(in Arabic). *Al-Baha University Journal of Human*,14,488-540. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1628611>
- Al-Zahrani, Ibrahim Hanash .(2022). The impact of strategic agility in enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University(in Arabic). *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*,14(1),101-117. <http://search.mandumah.com/Record/1271369>
- Amar, Shohrah & Kari, Nadia .(2022). Total quality system as a mechanism to improve the competitiveness of universities(in Arabic). *Mediterranean Thought Journal*, 1(2022), 763-780. <https://asjp.cerist.dz/en/article/194011>
- Hassanein, M, & Mohamed, A. (2020). The effectiveness of strategic human resource management practices in achieving competitive advantage (2013–2018): A case study of Saudi Arabia – King Khalid University(in Arabic). *Ramah Journal for Research and Studies*, (39), 194–223. <http://search.mandumah.com/Record/1043070>
- Howaihi ,Mohamed & Al-Sehimi ,Khadran .(2019). Mechanisms for improving King Khalid University in international rankings as an approach for competitive advantage achievement : a Field study (In Arabic). *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 30(2),1-33. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=257305>
- Hussein, Israa Tariq. (2025). Entrepreneurial alertness and its role in reducing organizational aging: an exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the Northern Technical University(in Arabic). *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*, 15(2), <https://goo.su/GMi6Dt7>
- Ibn Lgheism, S. A., & Al-Zoubi, K. Y .(2020). The impact of strategic orientation on achieving competitive advantage, The mediating role of entrepreneurship strategies: A field study on universities in the Eastern Region of Saudi Arabia(in Arabic). *Journal of Commercial Research*, 42(2), 204–247. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1091863>
- Jallab, I. D .(2013). The role of strategic orientation for universities in entrepreneurial alertness : field research in Karbala University(in Arabic). *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*. 15 (3), 42-64. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-669931>
- Khater, Mohamed .(2015). Internationalization of Education: One of The Approaches to Achieving the Competitive Advantage of Egyptian Universities(in Arabic). Educational and psychological studies, *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, 30 (87) , 223-278. <http://search.mandumah.com/Record/685994>
- King Abdulaziz University. (2025). Strategic Plan. Center for Strategic Planning(in Arabic). <https://csp.kau.edu.sa/Pages-SP4-goals-ar.aspx>

- Shelby, Amani .(2018). Requirements to achieve the competitive advantage of Mansoura University in light of its functions(in Arabic). *Journal of University Performance Development*, 5 (4), 3-16. https://journals.ekb.eg/article_95503.html
- Titraoui, Iman., & Zoubiri, Zohrh. (2019). *The impact of entrepreneurial strategic orientation on achieving competitive advantage in the Algerian economic enterprise: A field study of Lafarge Holcim Company in M'sila* [Master's Thesis] (in Arabic). Mohamed Boudiaf University – Algeria]. <https://goo.su/sFKE0k7>
- Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *Vision Document*(in Arabic). <https://www.vision2030.gov.sa/en>

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Adams, R. (2016). *Strategic Management for Competitive Advantage*. Business Expert Press.
- Adomako, S., Danso, A., Boso, N., & Narteh, B. (2018). Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. *International Small Business Journal*, 36(5), 453–472. <https://doi.org/10.1177/0266242617747667>
- Anabila, P .(2019). Service quality: A subliminal pathway to service differentiation and competitive advantage in private healthcare marketing in Ghana. *Health marketing quarterly*, 36 (2) , 136- 151. <https://goo.su/UBuo>
- Awang, A., Amran, S., Nor, M., Ibrahim, I., & Said, A. (2009). Entrepreneurial orientation and performance relations of Malaysian bumiputera SMEs: The impact of some perceived environmental factors. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 84-96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p84>
- Campos, H. M. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 353-374. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0166>
- Chauhan, H., & Singh, A. K .(2021). Canvassing competitive advantage through key dimensions of business model. *International Journal of Business and Globalisation*, 29 (2), 149-162. <https://goo.su/MZK7CY>
- Chen, X., Chen, A., Zhou, K., & Peng, M. W. (2014). Strategic orientation, foreign parent control, and differentiation capability building of international joint ventures in an emerging market. *Journal of International Marketing*, 22(3),30-49. <https://goo.su/4UP1c>
- Covin, J. G., & Wales, W. J .(2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1),3-18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Cox, Kevin (2016). *Entrepreneurial Alertness, Metacognition, and Opportunity Identification*[Unpublished Dissertation's Thesis]. Faculty of Business, Florida Atlantic University.

- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (5th ed.). Boston, MA: Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12789>
- Dandago, K. & Rufai, Abdullahi Sani, (2014). Information technology and accounting information system in the nigerian banking industry, *Asian Economic and Financial Review*, 4(5),655-670. <https://goo.su/l0oWA>
- Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchon, A. L., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84(3), 114-124. <https://goo.su/LeLOmMf>
- Ejdys, J. (2014). Strategic orientation of small and medium size enterprises, *Journal Economics and Management*, (19)4. <https://goo.su/46aUkz>
- Fatoki, O. (2014). The entrepreneurial alertness of immigrant entrepreneurs in south africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 1530-1535. <https://goo.su/kLTYit>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A., & Frega, J. R. (2014). Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 688-701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Flak, O., & Glód, G. (2020). Influence of competitive advantage on competitive positioning of Silesian companies in 2019. *SHS Web of Conferences*, 83, 01049. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301049>
- Gonzalez-Blanco, J & Coca-Perez, J & Guisado-González, M. (2018). The Contribution of technological and non-technological innovation to environmental performance. *An analysis with a complementary approach. sustainability*, 10(11), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su10114014>
- Gryshchenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L., & Martynov, A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 336-348. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p336>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning. <https://goo.su/2tcZp>
- Hakan, B. (2019). A Practical Approach for Determining the Competitive Advantages of a Business, *American Journal of Operations Management and Information Systems*, 4(2),63-70. <https://goo.su/GLWPa>
- Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308. <https://goo.su/jabtVOC>
- Haseeb, M., Hussain, H., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business

-
- performance. Sustainability, 11(14), 3811. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/14/3811>
- Hu, R., Wang, L., Zhang, W., & Bin, P. (2018). Creativity, proactive personality, and entrepreneurial intention: the role of entrepreneurial alertness. *Frontiers in psychology*, 9, 951. <https://goo.su/FcSeND>
- Hughes, D. (2019). *Entrepreneurial opportunity alertness in small business: A narrative research study exploring established small business founders' experience with opportunity alertness in an evolving economic landscape in the southeastern united states*. [Published PhD Thesis]. Northeastern University. <https://goo.su/GKlulWO>
- Indiyati, I. (2016). The Significance of Competitive Advantage at Universities in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economics*, 5(2), 226- 238. <https://goo.su/k5EN>
- Joachim , A. A. , Omotayo, O. A., and Omotayo , O. J .(2011). Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries. *Management Science Letters*, 1,215–322. <https://goo.su/0oGua>
- Joyce, P., & Drumaux, A .(2014). Strategic management in public organizations: *European practices and perspectives*. Routledge. <https://goo.su/Dr7D15>
- Kadile, V., & Biraglia, A .(2020). The role of entrepreneurial alertness in opportunity recognition: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 112, 110–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Karabey, C. N., & Bingol, D .(2015). Entrepreneurial alertness in Turkey: human and social capital perspectives. *International Journal of Business and Social Research*, 5(4), 34-51. <https://goo.su/dJMma>
- Kelly, L., & Dorian, M .(2017). Doing well and good: an exploration of the role of mindfulness in the entrepreneurial opportunity recognition and evaluation process. *New England Journal of Entrepreneurship*. <https://goo.su/UVZhQ>
- Khaddam, A., Irtameh, H., & Bader, B .(2020). The effect of supply chain management on competitive advantage: The mediating role of information technology. *Uncertain Supply Chain Management*, 8 (3), 547-562. <https://goo.su/3yC19k>
- Kim,N., Im,S.,and Slater,S.F.(2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management* ,30(1),136-153. <https://goo.su/HRyeV>
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press. <https://goo.su/9TvpMV>
- Lee, K., Kim, Y., & Koh, D .(2016). Organizational learning, top management team's entrepreneurial alertness, and corporate entrepreneurship in high-tech firms. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(3), 338-360. <https://goo.su/fcFTL7U>
- Lewrick,M.,Omar,M.,and Williams,Jr.,R.L .(2011). Market orientation and innovators success :An exploration of the influence of customer and
-

- competitor orientation. *Journal of Technology Management & Innovation* ,6(3):48-62. <https://goo.su/ydUBljW>
- Lozano, R .(2021). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 1-14. <https://goo.su/ZpQzWdL>
- Machado, H. P. V., Faia, V. S., Silva, J. D .(2016). Entrepreneurial alertness: study of the influence of individual characteristics and entrepreneurship. *Journal of Brazilian Business* 13(5). <https://goo.su/PwJRJU>
- Mahamotse, M. E .(2020). *The impact of entrepreneurial alertness on the performance of youth-owned enterprises in South Africa* [Published PhD Thesis]. University of the Witwatersrand, Faculty of Commerce, Law and Management. <https://goo.su/HgzUN2W>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K .(2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- McCaffrey, M .(2014). On the theory of entrepreneurial incentives and alertness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 891-911. <https://goo.su/qpESQb>
- McLeod, S. (2025). *Moderating Variable In Statistics*. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/moderating-variable.html>
- Muchiri, C. W & Muathe, S. M.(2024). Strategic Orientation and Organizational Performance: Evidence from Rotary Clubs in Kenya. *Journal of Business and Management Sciences*, 12(2),99-110. <https://goo.su/egvBQ>
- Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K .(2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*, 48(3), 487-501. <https://goo.su/SyZy>
- Okello, G. A., Ngugi, P. K. & Odhiambo, R. (2018). Influence of strategic orientation on the growth of micro and small furniture manufacturing enterprises in Kenya. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 57-72. <https://goo.su/eGSGZE>
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R .(2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Puapradit, W., & Supatn, N .(2021). Entrepreneurial alertness and opportunity recognition: A review and implications for future research. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 607-629. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0179>
- Raoofi, M .(2012). Moderating role of e-marketing on the consequences of market orientation on Iranian firms. *Management and Marketing*, X(2):301-316. <https://goo.su/nI2S>
- Ratnawati, R .(2019). Partnership strategy and competitive advantage to improve the performance of MSMEs in the creative industry. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(4), 668-676. <https://goo.su/vFdTwR>
- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E .(2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions



- and organizational performance. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 1-18. <https://goo.su/78OPSB>
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20. <https://www.jstor.org/stable/23218849>
- Souder, W. E. (2016). *Managing New Product Innovations*. Lexington Books. <https://goo.su/ibHm>
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.001>
- Tang, J., Zhang, S. X., & Lin, S (2021). To reopen or not to reopen? How entrepreneurial alertness influences small business reopening after the COVID-19 lockdown. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, (e00275), 1-7. <https://goo.su/MpJqfr>
- Tuatar, D. (2015). Strategic orientation and its role in enhancing organizational performance. *Journal of Business and Management*, 17(2), 10-18.
- Wantao, Y & Ramanathan, R & Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*, 117(C), 160-169. <https://goo.su/6QqQXc>
- Xie, Xuemei & Lv, Jiuchang. (2016). Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: the moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination, *International Entrepreneurship Management Journal*, 12(4) Springer Science + Business Media, New York. <https://goo.su/DhXvYT>
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., & Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347-356. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.016>
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: The role of differentiation strategy and innovation performance as mediators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367. <https://goo.su/yglZ9k>
- Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). High-performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Business Research in China*, 12 (1), 1-22. <https://goo.su/ynnzk>