



دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية

**The role of strategic direction in achieving competitive advantage  
A field study in Yemeni private universities**

**Fuad Ahmed Ahmed Alhada**

*Researcher - Center of business Administration.  
Faculty of Commerce - Sana'a University -Yemen*

**فؤاد أحمد أحمد الحداء**

باحث - مركز إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة صنعاء - اليمن

**Jamal Dirhim Ahmed Said**

*Researcher -Department of business Administration.  
Faculty of business  
University of Science and Technology -Yemen*

**جمال درهم أحمد زيد**

باحث - قسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وتحديد واقع ومستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، ومستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (628) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (24) جامعة أهلية في أمانة العاصمة التي تضم عدد ثلاث كليات فأكثر، ومضى على إنشائها خمسة أعوام فأكثر أي أنه أصبح لديها مخرجات في سوق العمل، واختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (239)، واعتمدت الدراسة على استبانة جرى تصميمها، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين، والتحكيم، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة الاهتمام والتركيز على تطوير التوجه الاستراتيجي بجميع أبعاده للجامعة وفهم احتياجات سوق العمل ومتطلباته، من خلال تحديد الأهداف وطرق تحقيقها وتنسيق أنشطة الجامعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وضرورة الاهتمام بتعزيز الميزة التنافسية بجميع أبعادها لاسيما بعد التميز؛ لأنه كان أقر الأبعاد تحققاً، كما أوصت بإجراء مزيد من الدراسات لتحليل البيئة الخارجية للجامعات الأهلية في اليمن، مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والتكنولوجية، وتأثيرها على الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية

**Abstract:**

This study explores the link between strategic orientation and competitive advantage in Yemeni private universities located in Sana'a. Utilizing a survey approach, the study analyzes the impact of three strategic dimensions (entrepreneurial, market-oriented, and technology-oriented) on three competitive advantage dimensions (quality, excellence, and cost). Findings reveal a statistically significant association between the two constructs, highlighting the importance of strategic alignment for achieving a competitive edge. While the study confirms a generally high level of strategic orientation implementation within these universities, it also identifies room for improvement regarding competitive advantage realization, particularly in the area of excellence. Recommendations emphasize the need for universities to refine their strategic approaches by further understanding market demands and optimizing resource allocation to translate strategic intent into tangible competitive, as well as conducting further studies to analyze the external environment of private universities in Yemen, such as political, economic, social, security and technological factors, and their impact on competitive advantage.

**Keywords:** Strategic orientation, Competitive advantage.

**المقدمة:**

تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغيير والتجديد مثل العولمة، والمنافسة، وبسبب تلك التحديات فإن معظم مؤسسات الأعمال تمارس

تتسم بيئة الأعمال -على المستوى المحلي والعالمى- بعدد من السمات والخصائص التي تؤثر في المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها، وذلك نتيجة

(الجرجوي وآخرون، 2021، 111)، ومن ثمَّ ينبغي على المؤسسات القيام بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة تسهم في تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق العملاء، التي تعدّ ذات تعيّر سريع في الوقت الحاضر، الأمر الذي يُعدُّ تطوير وتقديم السلع والخدمات واحدة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تسهم في بقاء ونمو وتوسع المؤسسات، وتزيد من قدراتها على تحقيق أهدافها (ديب وآخرون، 2020، 393).

وتمثل عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، ذلك أنّ فاعلية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المؤسسة من تحديد الأهداف المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى. وقد أكدت العديد من الدراسات على تأثير التوجه الاستراتيجي للمؤسسات على جميع العمليات الإدارية فيها، مثل دراسة كل من (حمزة، 2015) و(جندب، 2013) و(قاسم، 2011) و(Samuel & Mula، 2008).

وتشكل الجامعات جزءاً مهماً وحيوياً في بناء أي مجتمع، حيث تسهم في التنمية في مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، كما تضطلع هذه المؤسسات بمهمة هامة جداً في حياة المجتمعات، حيث يقع على عاتقها توفير المخرجات في مختلف المجالات التي تعتمد عليها عملية تنمية المجتمع في الجوانب كافة (مسلم، 2017، 3)، وأشارت دراسة العريني (2014، 115) أنّ مؤسسات التعليم العالي أصبحت أكثر

أنشطتها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، والتغير المستمر في حاجات، ورغبات الزبائن، وتغير ظروف الأسواق (البكري، 2008)، كل ذلك حتم على المؤسسات التكيف مع التغيرات والعمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية لتحسين موقعها في السوق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين؛ لأنّ اكتساب مزايا تنافسية شرطاً ضرورياً للاستمرار.

تتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اتباع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين (عبدوي، 2016)، فإكتساب المزايا التنافسية يمثل غاية وهدفاً استراتيجياً تسعى كل مؤسسات الأعمال للوصول إليه باختلاف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها، ويُعدُّ إسماعيل (2012) مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة، تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق والتميز للمنظمة.

وتسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها بشكل مستمر؛ لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يحسن أدائها ويضمن لها البناء والنمو في ظل البيئة التي تعمل بها، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب من قيادة هذه المؤسسات أن تمتلك توجهاً استراتيجياً، حيث أصبح حاجةً ضرورية لنجاح واستمرار وبقاء جميع المؤسسات ويمكنها من تدعيم موقفها التنافسي

برامجها الدراسية وتطويرها لتلبية متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى محدودية الموارد المالية، مما يحد من قدرة الجامعات على تطوير نفسها، وهذا يتطلب منها اتخاذ إجراءات لتحسين سمعتها على مستوى الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبحوث العلمية.

يمكن للجامعات اليمنية أن تواجه هذه التحديات من خلال تبني التوجه الاستراتيجي، الذي يُعرّف أنه عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة والأهداف والبرامج والمشاريع الهادفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة، ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يحقق للجامعات اليمنية العديد من المزايا، منها تحسين القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

وقد أشارت التقارير إلى أنّ الجامعات الأهلية اليمنية لا تزال في بداية الطريق في تبني التوجه الاستراتيجي، فهناك عدد قليل من الجامعات فقط لديها خطط استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ، كما أنّ هناك قصوراً في عملية تقييم أداء الجامعات وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، ومن ثمّ فإنّ هذه الدراسة تسعى إلى معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة في كونها فجوة معرفية لقلة الدراسات وندرتها حول المتغيرات على المستوى المحلي وفجوة تطبيقية، وفي ظلّ المساعي الحثيثة التي تبذل في سبيل تطوير وتحسين جودة التعليم العالي في اليمن، وتماشياً مع مضامين وأهداف ومستهدفات الرؤية الوطنية لبناء

تعدّياً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة، كما أنّ إدارته ومراقبة قطاعاته المختلفة أصبحت أكثر تخصصاً وتطلباً، ونتيجة لذلك فالنموذج التقليدي لإدارة التعليم العالي الحالي أثبت أنّه لا يمكن اعتماده على المدى الطويل، وأنّه لا مفر من التحوّل نحو أساليب متطورة لرصد ومراجعة الأداء بشكل عام.

وتعدّ الجامعات اليمنية من أهم المؤسسات التي يُعتمد عليها في إحداث التطوير والتغيير في المجتمع، وشأنها كغيرها من المؤسسات تبحث عن مكانة لها في الصدارة، بل وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل، وأن يكون أفرادها قادرين على الإبداع والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات لتطوير الأداء والخدمات التي تحقق الميزة التنافسية (سعيد، 2020).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهدت الجامعات الأهلية اليمنية تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة، حيث أنشئ عدد كبير من الجامعات الجديدة، وزيادة عدد الطلاب الملتحقين بالجامعات، كما طوّرت المناهج الدراسية وطرق التدريس، ومع ذلك، تواجه الجامعات اليمنية تحديات كبيرة، أهمها زيادة حدة المنافسة بين الجامعات، وضعف قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على تحقيق ميزة تنافسية؛ بسبب تزايد عدد الجامعات الحكومية والأهلية، وكذلك التغييرات السريعة في سوق العمل، التي تتطلب إعداد خريجين مؤهلين لتلبية متطلبات هذا السوق حيث أصبح سوق العمل يتطلب مهارات وقدرات جديدة لم تكن مطلوبة في السابق، وهذا يتطلب من الجامعات اليمنية مراجعة

1- ما دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه بالتكنولوجيا، التوجه بالسوق) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية؟

2- ما مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه بالتكنولوجيا، التوجه بالسوق) في الجامعات اليمنية الأهلية؟

3- ما مستوى ممارسة الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات اليمنية الأهلية؟

### النموذج المعرفي للدراسة

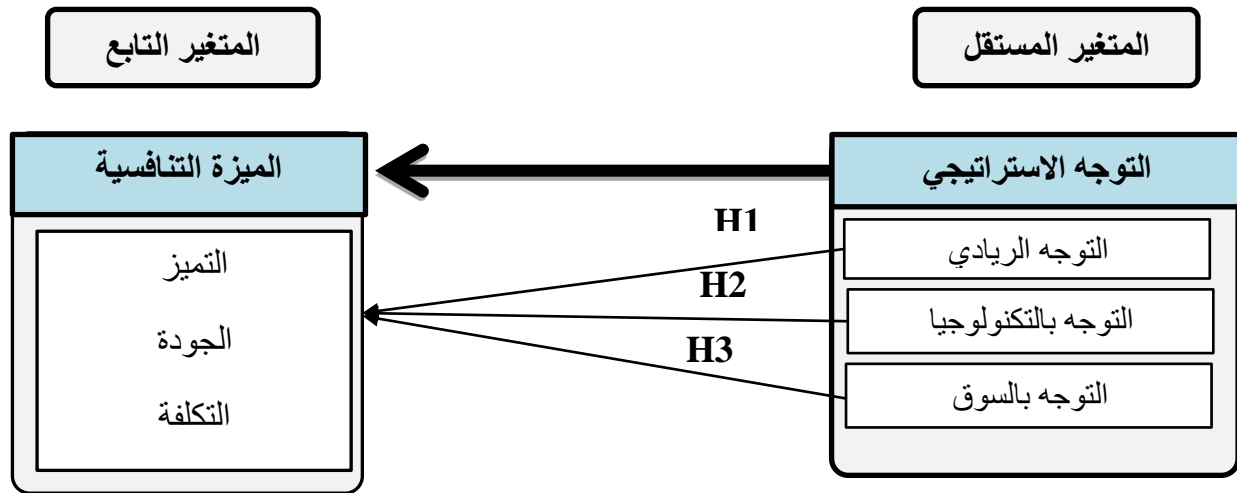
الدولة اليمنية الحديثة التي استهدفت الوصول بعدد (5) جامعات يمنية بين أفضل جامعات الوطن العربي، فإن الباحث يرى ضرورة وأهمية دراسة دور التوجه الاستراتيجي للجامعات اليمنية (كمتغير مستقل) في تحقيق الميزة التنافسية (كمتغير تابع).

وعليه، يمكن إبراز وتحديد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة)؟

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

### النموذج المعرفي للدراسة



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

### النظرية المفسرة لنموذج الدراسة:

استندت الدراسة إلى نظرية الاعتماد على الموارد التي ترى أنّ الميزة التنافسية تنشأ من الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة، وتشير هذه النظرية إلى أنّ هذه الموارد والقدرات تمنح المنظمة ميزة تنافسية

إذا كانت نادرة، وغير قابلة للتقليد، وقابلة للاستغلال (Meshulach & Keder-levy, 2022).

ترتبط نظرية الاعتماد على الموارد بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال التأكيد على أهمية التوجه الاستراتيجي في تطوير الموارد والقدرات الفريدة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية، فمن خلال

**الفرضية الرئيسية:** يوجد دور دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية على النحو الآتي:

**H1:** يوجد دور دال إحصائياً للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية.

**H2:** يوجد دور دال إحصائياً للتوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية.

**H3:** يوجد دور دال إحصائياً للتوجه بالتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية.

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. دراسة دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي - التوجه بالسوق - التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التميز - الجودة - التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

2. معرفة مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي - التوجه بالسوق - التوجه بالتكنولوجيا) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

3. معرفة مستوى ممارسة الميزة التنافسية بأبعادها (التميز - الجودة - التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

#### أهمية الدراسة:

الدراسة لها أهمية نظرية وعملية في تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

التوجه الاستراتيجي، تحدد المنظمة أهدافها وتوجهاتها المستقبلية، وتضع الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتساعد هذه العملية المنظمة على تحديد الموارد والقدرات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، وتطوير هذه الموارد والقدرات، فعندما تحدد المنظمة أهدافها، فإنها تحدد أيضاً الموارد والقدرات التي تحتاجها لتحقيق هذه الأهداف، ويكون لهذه الموارد والقدرات أهمية خاصة إذا كانت نادرة، وغير قابلة للتقليد، وقابلة للاستغلال من قبل المنظمة، فهذه الموارد والقدرات تمنح المنظمة ميزة تنافسية؛ لأنها تجعلها متميزة عن المنافسين (Meshulach & Keder-levy, 2022).

ساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة أيضاً على تطوير الموارد والقدرات الفريدة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، فعندما تضع المنظمة الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها، فإنها تحدد الإجراءات والخطوات التي تحتاجها لتطوير الموارد والقدرات التي تحتاجها، ويكون تطوير الموارد والقدرات الفريدة ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، فبدون الموارد والقدرات الفريدة، لن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين (Meshulach & Keder-levy, 2022).

بناءً على ما سبق يمكن القول إن نظرية الاعتماد على الموارد تربط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال التأكيد على أهمية التوجه الاستراتيجي في تطوير الموارد والقدرات الفريدة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

#### فرضيات الدراسة:

الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء.

**الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي تضم عدد ثلاث كليات فأكثر، ومضى على إنشائها خمسة أعوام فأكثر.

**الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية في اختيار القيادات الأكاديمية (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس جامعة، عميد كلية/جودة/شؤون طلاب/شؤون أكاديمية، نائب عميد، ورئيس قسم أكاديمي)، القيادات الإدارية (رئيس/عضو مجلس أمناء، أمين مجلس أمناء، أمين عام جامعة، المسجل العام، مدير إدارة، ورئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية مجتمع الدراسة.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

#### التوجه الاستراتيجي:

عرف التوجه الاستراتيجي أنه: عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها (يونس، 2002، 112).

وعرف التوجه الاستراتيجي -أيضاً- أنه: المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الحسبان ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها، وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانات المتوفرة لديها (فوزية، 2015، 75).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي إجرائياً أنه: الأسس والمبادئ والطريقة التي من خلالها توجه الجامعات الأهلية اليمنية نشاطها لتحقيق النجاح المستقبلي وتضع قيمها، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها

**من الناحية النظرية:** تسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في سياق التعليم العالي، من خلال تحليل البحوث والنظريات السابقة، يمكن للدراسة أن تكشف عن الأسس النظرية المتعلقة بدور التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات محل الدراسة، وتسهم الدراسة في توفير إطار نظري قوي لفهم هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

**من الناحية العملية:** توفر الدراسة معلومات قيمة للجامعات الأهلية في اليمن وللمسؤولين في مجال التعليم العالي، وتوفر فهماً أعمق للتحديات التي تواجه الجامعات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وتقديم توصيات عملية لتحسين أداء الجامعات وتعزيز توجهها الاستراتيجي، ويمكن للجامعات أن تستفيد من نتائج الدراسة في تحسين استراتيجياتها وسياساتها وتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتعزيز قدرتها على التميز التنافسي في سوق التعليم العالي.

بشكل عام تسهم الدراسة في تعزيز فهمنا للتوجه الاستراتيجي أداة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، كما توفر مقترحات قيمة للجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى في سبيل تحسين أدائها وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة تعليمية متغيرة وتحديات متزايدة.

#### حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:  
**الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية في



والحاجة إلى الإنجاز الذي يقود إلى خلق الثروة والنمو، وتبني القيم الجديدة، مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج أو أي مزايا أخرى (مبارك، 2009، 45).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه الريادي بأنه: رغبة وتوجه الجامعات اليمنية الأهلية في تقديم خدمات تعليمية جديدة ومبتكرة، والإبداع، والتجديد، للبرامج الدراسية، واستحداث برامج وتخصصات نوعية، لمواكبة التطورات واكتشاف الفرص الجديدة في السوق واستغلالها والمجازفة وتحمل المخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة في بيئة الأعمال والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

#### التوجه بالسوق:

ويعرف التوجه السوقي أنه: استحداث استخبارات سوقية تخص حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والقدرات النسبية للمؤسسات المنافسة لإشباع تلك الحاجات، وإضافة وتكامل وتوزيع هذه المعلومات الاستخباراتية على الإدارات المختلفة مع تنسيق وتنفيذ رد الفعل الاستراتيجي للمؤسسة بالفرص التسويقية (تيطراوي، وزوبيري، 2019، 18) وقد حظي مفهوم التوجه نحو السوق باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الاستراتيجي الحديث، وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم نظراً لتطبيقه من قبل العديد من منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة نظراً لأهميته في تحقيق الريادة للمنظمة والاستجابة لمتطلبات العملاء (المواظيه، 2022، 219).

ولأغراض الدراسة يمكن تعريف التوجه بالسوق أنه: قيام الجامعات الأهلية اليمنية بجمع المعلومات حول اتجاهات الطلاب ورغباتهم وميولهم واختياراتهم للتخصصات والبرامج الدراسية والخدمات الجامعية

الاستراتيجية بناء على ذلك التوجه الاستراتيجي، في سبيل تحقيق التطور والنمو وزيادة الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل تغيرات البيئة المحيطة.

#### التوجه الريادي:

أصبح التوجه الريادي أحد أهم الموضوعات الإدارية في الأدب الاستراتيجي، وأصبحت المنظمات بأنواعها كافة تتسابق لتبني هذا المفهوم وتطبيقه على الواقع العملي، وأن التوجه الريادي أصبح العامل الاستراتيجي الحاسم الذي يؤثر في بقاء المنظمة ونجاحها (قاعود، 2022 - 11).

وتعود جذور التوجه إلى أدبيات الاستراتيجيات للباحث Miller حيث وصف التوجه الريادي بأنه المشاركة في ابتكار المنتجات والخدمات والسوق والدخول بمشروعات محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، والسعي مبتكراً نحو الاستباقية (Miller, 1983, 771)، ثم يأتي بعده الباحث Dess الذي يُعدُّ مجدد مفهوم التوجه الريادي حيث يعرفه بأنه: استراتيجية المؤسسات لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية واستباقية (Dess, 1996).

وتشير الريادة بصفة عامة إلى الحيوية، وإدارة المشاريع بشكل مبتكر يكفل نجاحها وتطورها، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تركز على متطورة تستخدم المخاطرة المحسوبة، ورأس المال الجريء في تطوير مجالات عمل قديمة، أو استحداث مجالات تفرض على السوق استيعاب منتجاتها وخدماتها (المري، 2013، 14).

وريادة الأعمال عبارة عن ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع، والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة وتبنيها والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبل الفشل والمحاولة،



لاسيما على صعيد الجودة والتسويق، فالتوجه نحو التكنولوجيا معناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة تكنولوجياً (ديب، وآخرون، 2020، 399).

كما يعرف التوجه التكنولوجي -أيضاً- أنه استثمار حقيقي في البحث والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق والحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة، وتحقيق التكامل بينها (جلاب، 2013 - 49).

#### الميزة التنافسية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فقد عرفها (Porter, 1993, 48) بأنها قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما عرفها آخرون أنها: "قدرة المنظمة على أداء أعمالها وتقديم منتجاتها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وهذا يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة" (المواضية، 2020، 36).

بينما عرفها (المرسي، 2002، 55) بأنها: "المجال الذي تتمتع به المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة، أو التقنية، أو القدرة على خفض التكلفة، أو الكفاءة، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة في الموارد المالية، أو تميز في الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".

الأخرى، وكذا جمع المعلومات عن المنافسين وخدماتهم أو منتجاتهم، وتقديم خدمات تعليمية ذات خصائص متفردة عن المنافسين يكون معها العميل راضياً عن خدماتهم وتفضيلهم على من سواهم.

#### التوجه بالتكنولوجيا:

لقد أدت التطورات المتسارعة في بيئة المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن التحول إلى تكنولوجيا المعلومات يوفر مجموعة من الحلول للعديد من المشكلات في العمل، وتتمثل تلك الحلول في تبادل المعلومات، وتنفيذ الأعمال اليومية، ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتحسن العلاقة مع المستفيدين والموردين (فرج الله 2017-327).

وتتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ أنشطة المؤسسة)، ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموماً لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات والبرمجيات (الصوت، النص، البيانات والصورة) (احمد، 2009، 51).

والتوجه نحو التكنولوجيا يعني أن تبني المنظمات استراتيجياتها الإدارية والتشغيلية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور ستلاحظ بعد مدة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على الأصعدة كافة،

وأصحاب رأس المال والمجتمع وبما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية.

وببساطة فإنه يمكن القول: إن التميز ينقل المؤسسات من مرحلة الأداء إلى مرحلة التميز، وذلك عبر اتباع بعض المعايير المحددة التي تسهم في تحقيق هذا التحول، حيث تسعى المنظمات إلى التمييز أو التفرد لخلق قيمة عالية لعملائها من خلال إشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، هذا وقد حدد (Avaci, 2017) مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تجعل المنظمة أكثر تميزاً من خلال مناهج مختلفة، منها: (المواضية، 2022، 222) تخفيض التكاليف، التركيز على العملاء، توعية العملاء، استخدام التكنولوجيا الحديثة، التركيز على أساليب التسويق الإلكتروني وتوفير موقع إلكتروني مميز للعملاء وتوفير وسائل الدفع الإلكتروني.

ويمكن للدراسة الحالية تعريف التميز أنه: فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى خلق قيمة مضافة تحقق نتائج ملموسة للجامعة الأهلية ولجميع أطراف المصلحة ذوي العلاقة نتيجة لتبني أفضل الأنظمة والبرامج والممارسات العلمية في أداء الأعمال وبما يؤدي إلى ترويض الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم لأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية والبحثية الداعمة للتنوع والإبداع، وتفعيل دور أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة في المشاركة في أنشطة الجامعة وفي تحمل المسؤولية المجتمعية.

#### مفهوم الجودة:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف، قال تعالى: (الذي خلق

ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: " قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها" (الخالدة، 2018، 135) وعُرفت -أيضاً- أنها "عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية" (اللوقان، 2016، 96)

ويمكن للدراسة الحالية تعريف الميزة التنافسية إجرائياً: أنها قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على الابتكار والإبداع في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بمستوى عال من الجودة والتميز؛ مما يكسبها وخريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل والوصول إلى مستوى يمكنها من أن تكون جامعة متميزة محلياً وإقليمياً ودولياً، عن طريق تحديد توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية وحوكمة الأداء فيها واستغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات.

#### مفهوم التميز:

التميز مفهوم إداري حديث يسعى للوصول إلى درجة كبيرة من التفوق والتفرد والإبداع والجدارة في اكتشاف الجديد من المواهب والطموحات الفذة، لمواكبة القوة التنافسية والارتقاء (الدجني، 2021، 27)، وعرف جاد الرب (2013) التميز بأنه خلق أو تحقيق القيمة المضافة التي تخدم وتعضم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها مثل العملاء

العمل في تعرف مدى تحسن الأداء (حيدر، 2016، 35).

والجودة في التعليم تعرف أنها: معيار مناسب للتميز يستوجب تحقيقه وقياسه، وتقديم الجامعة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم من حيث الدقة والإتقان، والأداء المتميز، والمواصفات المتميزة، والسرعة في تلبية المطلوب بكلفة مناسبة. (الشلاش، 2020، 20).

كما تعرف الجودة أنها: عملية توثيق البرامج والإجراءات، وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات التي تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، لا يتحقق ذلك إلى إتقان الأعمال، وحسن إدارتها (ناصر، 2019، 107).

ويمكن للدراسة الحالية تعريف الجودة إجرائياً أنها: قيام الجامعة بأداء وظائفها وخدماتها بإتقان وبأفضل أداء ممكن وبمواصفات وخصائص متميزة تتلاءم مع احتياجات ورغبات الطلبة، وتحقق رضا المجتمع عن هذه الخدمات وزيادة ثقته بها، بما يعزز من مستوى ميزتها التنافسية.

#### مفهوم التكلفة:

التكلفة في معناها المتداول هي تلك القيمة النقدية المدفوعة بهدف الحصول على منفعة اقتصادية متمثلة في سلعة أو خدمة معينة، ولها عدة تعريفات منها: أنها التقنية التي تركز على إدارة التكاليف خلال مرحلة التخطيط والتصميم للمنتج أو الخدمة عن طريق تحديد الكلفة المستهدفة للمنتج أو الخدمة المستمدة من البدء بسعر البيع المستهدف وخصم هامش الربح المطلوب

الموت والحياة ليلوكم أيكم أحسن عملاً (سورة: ٢)، وقال صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، (رواه أبو يعلى والبيهقي).

وأصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة، وفلسفة إدارية، وأسلوب حياة لها لضمان الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وزيادة حدة المنافسة، مما جعل الجودة خياراً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية (ناصر، 2019، 106)، كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية، وكذا كسب ثقة المتعاملين (الدعيس، 2015، 59).

والجودة بمعناها العام تعني تقديم المنتج أو الخدمة بمستوى عال من التميز، تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات المستفيدين بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم السلعة أو الخدمة ومطابقتها للمواصفات.

وتعرف هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الملحة والضرورية، وعرفها المعهد الوطني الأمريكي أنها مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات معينة، كما عرفها المعهد الفدرالي الأمريكي أنها أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك شركات صناعة الأدوية الأردنية لأهمية التوجهات الاستراتيجية ومدى تبني هذه التوجهات، بالإضافة إلى البحث في وجود علاقة بين التوجهات الاستراتيجية والمزايا التنافسية، طُوِّرت استبانة خاص لتحقيق هذا الهدف، ووُزِّعته على 303 موظفين يمثلون عينة الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تبني شركات صناعة الأدوية الأردنية للتوجهات الاستراتيجية (العدوانية، التحليل، الدفاعية، الاستشراف، الاستباقية، المخاطرة)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تلك التوجهات والمزايا التنافسية، وكانت العلاقة بين توجهات الاستشراف والمزايا التنافسية هي أقوى العلاقات، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة تطبق في قطاعات أخرى في بيئة الأعمال الأردنية، بالإضافة إلى معالجة التوجهات الاستراتيجية مع متغيرات أخرى لم تتناولها هذه الدراسة.

2- دراسة (المواضية و أبقاعود، 2022) بعنوان أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية الأردنية/الأردن

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. استهدفت 10 جامعات رسمية في الأردن وشملت المشاركة من الإدارة العليا والوسطى. جُمعت 380 استبانة وتحليلها. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية مرتفع، بينما كان مستوى تطبيق الميزة التنافسية متوسطاً. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير إحصائي للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في هذه الجامعات.

وعرفها Horngren أنها الكلفة المقدرة على المدى الطويل لكل منتج أو خدمة تمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق الدخل التشغيلي المستهدف عند البيع بالسعر المستهدف.

كما عُرِّفت أنها عملية تحديد التكلفة القصوى المسموح بها لمنتج جديد ومن ثم تطوير نموذج أولي يمكن تحقيقه بشكل مربح (المحمدي، علاء 2020، 104) أو هي عبارة عن مجموعة الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو منتج مادي معين، أو مجموعة منتجات، أو خدمة، أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية، أي قبل وصولها إلى البيع (شحتاني، عبد العالي 2020، 4)

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التكلفة إجرائياً بأنها " قدرة الجامعة الأهلية في التحكم في تكاليف تقديم الخدمات التعليمية بجودة مناسبة التي تمكنها من تحقيق الدخل التشغيلي على المدى الطويل، أو هي القيمة النقدية المدفوعة بهدف الحصول على خدمة تعليمية بجودة عالية "

#### الدراسات السابقة:

جرى مراجعة وتصنيف الدراسات السابقة وتصنيفها بحسب متغيرات الدراسة الحالية وعلاقتها مع بعضها البعض، من الأحدث إلى الأقدم، وبصرف النظر عن كونها دراسات محلية أو عربية أو أجنبية، وذلك على النحو الآتي:

1- دراسة (Sefnedi et al., 2023) بعنوان (العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية) The Relationship between Strategic Orientation and Competitive Advantages

بلغت (42) مفردة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التوجه الاستراتيجي المتمثل ب(التوجه نحو السوق، التوجه الريادي) متحقق بدرجة كبيرة، كما يوجد دور للتوجه الاستراتيجي المتمثل ب(التوجه نحو السوق، التوجه الريادي) في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

5- دراسة (Widyanti & Mahfudz, 2020)

بعنوان: The effect of entrepreneurial orientation, use of information technology, and innovation capability on SMEs' competitive advantage and performance: Evidence from Indonesia.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير الموارد والقدرات الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء تجارة الأثاث التقليدية، استخدمت الدراسة منهج النظرية القائم على الموارد، والتحليل الهيكلي للمعادلات البنوية (SEM) مع برنامج AMOS شملت الدراسة عينة من 156 مالكاً أو مديراً لمتاجر الأثاث التقليدية في سورابايا، إندونيسيا. ووجدت الدراسة أن التوجه الاستراتيجي وقدرة سلسلة التوريد لها تأثير كبير في الميزة التنافسية، وأن قدرة الابتكار تؤثر في الميزة التنافسية، وتشير إلى أن الابتكار مهم لخلق ميزة تنافسية، ولكنه ليس شرطاً ضرورياً لأداء الأعمال الجيدة.

6- دراسة لغيصم والزعبي، (2020) بعنوان: أثر

التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية

3- دراسة زيد والشجاع (2022)، بعنوان "أثر

التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء"

هدفت الدراسة التعرف إلى التوجه الريادي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، ومستوى ممارسة التوجه الريادي ومستوى تحقق التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن ممارسة التوجه الريادي كان بمستوى عال وقد كان أعلى أبعاد التوجه الريادي توافراً بعد الإبداع وأقر الأبعاد توافراً بعد المخاطرة، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يزيد من التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية من خلال زيادة الإبداع والتنافسية والاستباقية والمخاطرة، أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتوجه الريادي بجميع أبعاده لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده، وأن تجعله الجامعات من الأهداف الاستراتيجية كونه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية.

4- دراسة: (محمود، 2021) دور التوجه

الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق.

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي المتمثل ب(التوجه نحو السوق، التوجه الريادي) في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها المتمثلة بثلاثة استراتيجيات هي (قيادة الكلفة، التميز، والتركيز)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، واختيرت عينة

لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من جميع جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية، وأنَّ البُعد الاستباقي والبُعد المستقبلي تعد من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، وكذلك يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية بوجود استراتيجيات الريادة كمتغير وسيط، أوصت الدراسة العمل على تطوير إدارات التعليم لأداء الإدارات العليا في جامعات المنطقة الشرقية، وشرح المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للعاملين، والمحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التخطيط الاستراتيجي أسلوباً إدارياً يسهم في تكيف المنظمة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في جامعات المنطقة الشرقية.

7- دراسة ناصر، (2019) بعنوان أثر استراتيجية التمكين الوظيفي على تنمية الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي "دراسة تطبيقية على جامعتي صنعاء والحديدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الإطار الفكري والفلسفي لاستراتيجية التمكين الوظيفي، والميزة

التنافسية، والكشف عن واقع استراتيجية التمكين الوظيفي في جامعتي صنعاء والحديدة، ومعرفة مستوى الميزة التنافسية فيهما، والتعرف إلى أثر محاور استراتيجية التمكين الوظيفي المتمثلة في (منح السلطة، والبناء القيادي، والثقافة التنظيمية) في تنمية الميزة التنافسية بجامعتي صنعاء والحديدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعتين والبالغ عددهم (1451)، أظهرت النتائج أنَّ استراتيجية التمكين الوظيفي بجميع أبعادها تمارس في الجامعتين مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية، وأنَّ مستوى ممارسة واقع الميزة التنافسية في الجامعتين كان ضعيفاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لاستراتيجية التمكين الوظيفي (محور منح السلطة، محور البناء القيادي، محور الثقافة التنظيمية) في تنمية الميزة التنافسية بجامعتي صنعاء والحديدة.

8- دراسة المواضية (2019) بعنوان: نموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية/ الأردن.

هدفت الدراسة لتطوير نموذج تكاملي يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وأثرها في المزايا التنافسية وأبعادها، من خلال المتغير المعدل المتمثل في اليقظة الريادية بأبعادها، وقد تمثلت أبعاد التوجه الاستراتيجي ب(التوجه الاستجابي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه التكنولوجي)، واستخدمت الدراسة منهج البحث



التوجه الاستراتيجي الريادي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، كما أنّ مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز) في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

10- دراسة الشريفي (2019) بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية، دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التكنولوجيا) في بناء السمعة الاستراتيجية بأبعادها (جودة المنتجات والخدمات، الأداء المالي، بيئة مكان العمل، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية) وتأثيره في الضغوط التنافسية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجميع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التكنولوجيا) في تحقيق السمعة الاستراتيجية، كما توجد علاقة تأثير للتوجه الاستراتيجي في الضغوط التنافسية، وقد كان أكثر الأبعاد تأثيراً للتوجه نحو السوق، كما أظهرت النتائج أنّ الشركات محل الدراسة تتبنى التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة بمستوى مرتفع.

11- دراسة العماري (2017) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو

المسحي الارتباطي التحليلي، أُجري مسح شامل للشركات الأردنية كافة الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، البالغ عددها (77) شركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الاستجابي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه التكنولوجي) في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مما يشير إلى أنّ الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة التميز تعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية.

9- دراسة تيطراوي، وزوييري (2019) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة/ الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي وتأثيره في الميزة التنافسية، ومعرفة مدى تأثير مفهوم التوجه الاستراتيجي الريادي في مؤسسة لافارج هولسيم على ميزتها التنافسية في بيئتها المحلية والدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بمؤسسة لافارج هولسيم فرع المسيلة لإنتاج الإسمنت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، التركيز) في المؤسسة محل الدراسة، وأنّ مستوى

تناولت جميع الدراسات موضوع التوجه الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية، وقد تفاوتت فيما بينها في تناول هذه الموضوعات من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، وقد اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

#### 1- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كثير من الجوانب يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **الاتفاق في متغيرات الدراسة:** حيث اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في جمعها بين المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي، والمتغير التابع الميزة التنافسية، ومن هذه الدراسات: دراسة (المواضية و أبوقعود، محمود (2021)، ودراسة زيد والشجاع (2022)، ودراسة الزعبي (2020)، ودراسة المواضية (2019)، ودراسة تيطراوي، وزوييري (2019)، ودراسة الشريفي (2019)، ودراسة العماري (2017)، ودراسة Burhan Baniata (2017).

- **الاتفاق في أبعاد المتغير المستقل:** حيث اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة تناولها التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، وفي تناولها أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه بالتكنولوجيا، التوجه بالسوق) أو بعضها مجتمعة أو متفرقة. مثل دراسة (المواضية و أبوقعود، 2022)، دراسة زيد والشجاع (2022)، ودراسة (محمود، 2021)، ودراسة لغيصم والزعبي، (2020)، ودراسة (Onsinyo, elvine 2020)، ودراسة (Gotteland, et al, 2020)، ودراسة

الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف)، على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية والأهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، وأن أكثر محاور التوجه الاستراتيجي تأثيراً على الميزة التنافسية مرتبة بحسب الأهمية كانت في التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، ثم الرؤية والرسالة والأهداف، وأخيراً التوجه نحو السوق.

12- دراسة Burhan Baniata (2017) بعنوان "أثر عوامل التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" الأردن.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عوامل التوجهات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، عن طريق منهج البحث الكمي باستخدام استبانة جمعت من 218 مستجيباً يعملون في اثنتين وسبعين (72) شركة صناعية مدرجة ومتداولة في بورصة عمان ضمن القطاع الصناعي، أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل التوجهات الاستراتيجية الثلاثة (العميل، والمنافس، والتكنولوجيا) لها تأثير كبير في الميزة التنافسية المستدامة.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

العالي، من خلال تحليل البحوث والنظريات السابقة، وتساعد في الكشف عن الأسس النظرية المتعلقة بالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وتسهم الدراسة في توفير إطار نظري قوي لفهم هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

- توفر الدراسة معلومات قيمة لإدارة الجامعات الأهلية في اليمن وللمسؤولين في مجال التعليم العالي، وتوفر فهماً أعمق للتحديات التي تواجه الجامعات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في سوق التعليم العالي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي الذي يهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر كونه الأنسب للدراسة التي تستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات (Curtis et al., 2016).

##### مجتمع الدراسة:

تناولت الدراسة الجامعات اليمنية الأهلية في أمانة العاصمة التي تضم عدد ثلاث كليات فأكثر، ومضى على إنشائها خمسة أعوام فأكثر أي أنه أصبح لديها مخرجات في سوق العمل، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (24) جامعة وبعده (628) مفردة، من العاملين في المجال الأكاديمي والإداري في الجامعات محل الدراسة.

##### عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية طبقية حجمها (239) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ (628) من (24) جامعة

المواضية (2019)، ودراسة الشريفي، (2019)، ودراسة العماري (2017)، ودراسة فرج الله (2017)، ودراسة (Burhan & Matikainen, 2017)، ودراسة (Haroun 2017)، ودراسة (Deutscher, et al, 2016)، ودراسة (et al, 2016)، ودراسة جندب (2013)، ودراسة (Altindag, 2011).

- **الاتفاق في أبعاد المتغير التابع:** حيث اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع وفي تناولها لأبعاد الميزة التنافسية (التميز، والجودة، والتكلفة) أو بعض هذه الأبعاد، مثل دراسة ناصر (2019)، ودراسة لغيصم والزعيبي (2020)، ودراسة عسكر (2016)، ودراسة الدعيس (2015)، ودراسة Ramdhany et al (2018)، ودراسة العماري (2017).

- **الاتفاق في منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

- **الاتفاق في أداة الدراسة:** حيث اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

2- **اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

- عالجت فجوة علمية متمثلة في تحليل تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول علاقة التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في سياق التعليم

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة أيضا الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

### الصدق والثبات لأداة الدراسة:

#### صدق المحتوى:

جرى الرجوع الى الدراسات السابقة لبناء الاستبانة، وبعد ذلك عُرضت على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في مجال التعليم العالي من أجل تحكيمها وإبداء ملاحظاتهم حول: المتغيرات، والأبعاد، والفقرات، وقاموا بتقديم الملاحظات، وتم العمل بمعظم ملحوظاتهم التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

#### ثبات أداة الدراسة:

#### جدول رقم (1) يوضح الثبات لأداة الدراسة:

عدد الفقرات	Alpha Cronbach	
6	.897	التوجه الريادي
5	.884	التوجه بالسوق
5	.877	التوجه بالتكنولوجيا
6	.901	التميز
7	.916	الجودة
6	.862	التكلفة

بينت النتائج في الجدول (1) أنّ هناك ثباتاً عالياً في متغيرات الدراسة وأبعادها وفقراتها حيث جاءت كل قيم كل قيم الارتباط أكبر من 0.700 وهذا يؤكد أنّ الأداة المستخدمة قابلة للتطبيق على نفس العينة في مدة زمنية مختلفة وتعطي نتائج مشابهة لنتائج الدراسة الحالية.

#### صدق أداة الدراسة:

#### جدول رقم (2) يوضح صدق أداة الدراسة:

بحسب جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد حُدد حجم العينة لكل جامعة من الجامعات وفقاً للمعادلة: حجم العينة للجامعة = (حجم الجامعة/حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلية  
أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبانة صُممت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين، والتحكيم؛ كي تناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي ويحتوي على 16 فقرة موزعة في ثلاثة أبعاد: (التوجه الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ويحتوي على 19 فقرة موزعة في ثلاثة أبعاد: (التميز، الجودة، التكلفة)، ووُرعت 290 استبانة بزيادة 20% عن حجم العينة البالغة 239 استبانة لتفادي فقدان والضياح أو عدم الاستجابة، واسترد منها 230 استبانة، واستبعد منها 25 استبانة، لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وحُللت عدد 205 استبانة.

#### التحليل الإحصائي:

حُللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28، وعولجت القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة اختبار ليفين، لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما استُخدمت

الميزة التنافسية		التوجه الاستراتيجي		
الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط	
.000	.897	التميز	.916	التوجه الريادي
.000	.930	الجودة	.879	التوجه بالسوق
.000	.810	التكلفة	.878	التوجه بالتكنولوجيا

26.3%	54	عميد كلية
2.9%	6	نائب عميد
16.1%	33	رئيس قسم علمي
4.4%	9	أمين عام الجامعة
22.9%	47	مدير إدارة
6.3%	13	رئيس قسم إدارة
11.2%	23	أخرى

يوضح الجدول (3) أنَّ نسبة 84.9% من المشاركين في الدراسة هم من الذكور، بينما يشكل الإناث 15.1%، وهذا يشير إلى زيادة عدد العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية من الذكور مقارنة بعدد الإناث، ويعود ذلك إلى الثقافة السائدة في اليمن التي تحد من خروج المرأة ومشاركتها في العمل، ويظهر أيضاً أنَّ 6.8% من المشاركين يبلغون من العمر 30 سنة أو أقل، بينما ينتمي 32.2% إلى فئة العمر بين 31-40 سنة، ويشكل الفئة العمرية بين 41-50 سنة 39.5% من العينة، وأخيراً يشكل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 21.5%، ويعني ذلك أنَّ معظم أفراد العينة من الفئة العمرية الأكبر (41-50 سنة) وفئة الأفراد الذين تجاوزوا سن الخمسين، وهذا مؤشر إيجابي للحصول على إجابات دقيقة لأسئلة الاستبانة.

ويبين الجدول السابق -أيضاً- أنَّ 1% من المشاركين لديهم مؤهل ثانوي أو أقل، ويمتلك 20% بكالوريوس، بينما يحمل 22% ماجستير، ويمتلك 56.6% درجة الدكتوراه، وهناك شخص واحد لديه

من الجدول (2) يتضح أنَّ هناك علاقة قوية موجبة بين الأبعاد وبين المتغيرات الرئيسة للدراسة حيث جاءت قيم معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.05، ومن ثمَّ تؤكد النتائج على وجود صدق تقارب بين الأبعاد والمتغيرات وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

### نتائج الدراسة:

#### المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

#### جدول رقم (3) يوضح المتغيرات الديموغرافية:

النوع	العدد	النسبة
الاجتماعي	174	84.9%
أنثى	31	15.1%
30 سنة فأقل	14	6.8%
العمر	66	32.2%
31-40 سنة	81	39.5%
41-50 سنة	44	21.5%
أكثر من 50 سنة	2	1.0%
ثانوية فأقل	41	20.0%
المؤهل	45	22.0%
بكالوريوس	116	56.6%
ماجستير	1	0.5%
دكتوراه	31	15.1%
أخرى	53	25.9%
سنوات	42	20.5%
خمس سنوات فأقل	79	38.5%
6 الى 10 سنوات	3	1.5%
11-15 سنة	1	0.5%
الخدمة	16	7.8%
أكثر من 15 سنة		
رئيس مجلس أمناء		
المسمى		
عضو مجلس أمناء		
رئيس جامعة		
الوظيفي		

و22.9% هم مديري الإدارات، و6.3% هم رؤساء أقسام الإدارة، و11.2% لديهم مسمى وظيفي آخر، وهذا يشير إلى أن العينة قد شملت مختلف الوظائف الأكاديمية والإدارية ذات العلاقة بإدارة الجامعات اليمنية الأهلية ومن ثمَّ فهذه الفئات هم الأكثر معرفة وقدرة على فهم فقرات الاستبانة وأهميتها، ومن ثمَّ التعاطي معها بفاعلية.

وباختصار يمكن الاستفادة من هذه النتائج في فهم التركيبة والخصائص الديموغرافية للمشاركين في الإجابة عن أسئلة الدراسة التي تسهم في الحصول على إجابات دقيقة لأسئلة الاستبانة، ذات موثوقية عالية لمعرفتهم بأهمية هذه الدراسة.

#### التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

#### التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (4) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل:

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع	84.3%	0.871	5.902	التوجه الريادي
مرتفع	85.5%	0.908	5.984	التوجه بالسوق
مرتفع	82.9%	0.879	5.802	التوجه بالتكنولوجيا
مرتفع	84.0%	0.793	5.877	المتوسط الكلي للمتغير

مرتفعاً بالتوجه الاستراتيجي بشكل عام وبالذات التوجه بالسوق، وقد يعزى ذلك إلى أن استمرارية الجامعات الأهلية يعتمد بالمقام الأول على الطلب السوقي من خلال زيادة عدد الطلاب المسجلين فيها والتزامها بتوفير البرامج التعليمية التي تلبي احتياجات السوق.

كما يمكن تفسير النتيجة -أيضاً- بأن قيادات الجامعات الأهلية تدرك أهمية أن يكون لدى الجامعة توجه استراتيجي يساعد في تحديد الأسس والمبادئ والطريقة التي من خلالها توجه الجامعة نشاطها

مؤهل آخر، وهذا هذا يدل على أن مستوى التعليم العالي يسود بين المشاركين في الدراسة وبما مجموعه 98,6% من حملة (البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه) مما يعزز الثقة في أرائهم، ويشير الجدول إلى أن 15.1% من المشاركين يعملون لمدة خمس سنوات أو أقل، بينما يمتلك 25.9% خبرة عمل من 6 إلى 10 سنوات، و42% يعملون لمدة 11-15 سنة، و38.5% من المشاركين يعملون لأكثر من 15 سنة، وهذا يدل على أن العينة تشمل أشخاصاً ذوي خبرة طويلة في مجال عملهم ومن ثمَّ يُتوقع تعاملهم بموضوعية مع الاستبانة، ويبين الجدول أن 1.5% من المشاركين هم رؤساء مجلس الأمناء، و0.5% هم أعضاء مجلس الأمناء، و7.8% هم رؤساء الجامعات، و26.3% هم عمداء الكليات، و2.9% هم نواب العمداء، و16.1% هم رؤساء الأقسام العلمية، و4.4% هم الأمناء العامون للجامعة،

من الجدول (4) جاء بعد (التوجه بالسوق) في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (5.984) وانحراف معياري (0.908)، بينما جاء بعد (التوجه بالتكنولوجيا) بالرتبة الأدنى بمتوسط (5.802) وانحراف معياري (0.879). وجاء متوسط المتغير الكلي للتوجه الاستراتيجي (5.877) وانحرافه المعياري (0.793)، وهذه الدرجة تبين مدى ممارسة التوجه الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، مما يدل على أن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماماً



أبو قاعد، 2022)، ودراسة (لغيصم والزعبي، 2020)، التي تؤكد جميعها وجود تأثير للتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### الميزة التنافسية:

جدول رقم (5) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع:

التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	
مرتفع جدا	87.8%	0.788	6.149	التميز
مرتفع جدا	88.4%	0.793	6.186	الجودة
مرتفع جدا	88.5%	0.754	6.192	التكلفة
مرتفع جدا	88.2%	0.688	6.176	المتوسط الكلي

يساعد على خلق قيمة مضافة تسهم في جذب العملاء (الطلاب) وتحقق نتائج إيجابية للجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدة دراسات منها، دراسة (العماري، 2017) التي أظهرت أن جميع محاور الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية تركزت حول المستوى (عالٍ)، وأرجعت ذلك إلى أن الجامعات الأهلية تسعى للتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية لكسب رضا العملاء، حيث أن العميل هو الممول الرئيس للجامعة الأهلية.

**اختبار الفرضية الرئيسية:**

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

معامل الارتباط	معامل التحديد	ف	الدلالة	معامل التحديد	ت	الدلالة
.787a	.620	330.991	.000b	.683	18.193	.000
المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي						
المتغير التابع: الميزة التنافسية						

لتحقيق النجاح المستقبلي وتضع قيمها، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية بناء على ذلك التوجه الاستراتيجي، والحرص على تقديم خدمة تعليمية تلبي احتياجات ومتطلبات الطلاب وبصورة تكاد تكون متفردة عن بقية المنافسين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات منها دراسة كل من (Sefnedi et al., 2023)، ودراسة (المواضية، و

من الجدول (5) جاء بعد (التكلفة) في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (6.192) وانحراف معياري (0.754) بينما جاء بعد (التميز) بالرتبة الأدنى بمتوسط (6.149) وانحراف معياري (0.788)، وجاء متوسط المتغير الكلي للميزة التنافسية (6.176) وانحرافه المعياري (0.688)، وهذا يدل على أهمية ومدى ممارسة الميزة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية، ويشير إلى أن الاهتمام بأبعاد الميزة التنافسية في الجامعات كان مرتفعاً جداً لا سيما بُعد التكلفة، وهذا المستوى يدل على أن الجامعات تولي الميزة التنافسية اهتماماً كبيراً، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تحرص على تقديم خدمات تعليمية أو بحثية بشكل أفضل من المنافسين وبتكلفة مقبولة وبتميز

استراتيجياً واضحاً، فإنها تكون قادرة على تحديد أهدافها وطرق تحقيقها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، كما أنها تكون قادرة على تنسيق أنشطة الجامعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وهذا يساعد الجامعة على جذب الطلاب المتميزين وتوفير تعليم عالي الجودة وتحقيق أهدافها الأخرى، وبشكل عام، يمكن القول إن الجامعات التي لديها توجهاً استراتيجياً قوياً لديها ميزة تنافسية أكبر؛ لأنها تكون قادرة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها.

اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات منها دراسة (المواضية و أبوقاود، 2022) التي توصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Samhan, 2023) الذي توصل إلى وجود أثر فعال للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية.

#### اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحح	ف	الدلالة	البعد	معامل التحديد	ت	الدلالة	معامل تضخم التباين
.785 <sup>a</sup>	.616	.611	107.620	.000 <sup>b</sup>	التوجه الريادي	.323	5.818	.000	2.583
					التوجه بالسوق	.160	2.908	.004	2.750
					التوجه بالتكنولوجيا	.196	3.898	.000	2.168

مستوى الدلالة = 0.05

النتائج أن هذه الأبعاد مجتمعة تقسر ما نسبته 61.1% من التباين في الميزة التنافسية حيث جاءت قيمة معامل التحديد المصحح 0.611 وهذا يؤكد قوة النموذج التفسيري وقابليته في تعميم النتائج الى

بناءً على ملخص النموذج في الجدول (6)، يُظهر النموذج الخطي أنّ المتغير المستقل "التوجه الاستراتيجي" يفسر ما نسبته 62% من التباين في المتغير التابع "الميزة التنافسية". قيمة معامل التحديد المعدل (R المعدل) هي 0.618، مما يشير إلى أنّ النموذج يتناسب جيداً مع البيانات ولديه قوة تفسيرية عالية في تعميم النتائج، وجاءت قيمة ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.001، وهذا يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت النتائج أنّ هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية حيث جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.683 وجاءت قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.001 وهذا يعني أنه عند وجود توجه استراتيجي بنسبة 100% تتحسن الميزة التنافسية بنسبة 68.3% ومن ثمّ نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة، تعزز هذه النتيجة نظرية الاعتماد على الموارد من خلال إظهار أنّ التوجه الاستراتيجي هو عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، فوفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد، فإن الميزة التنافسية تعتمد على الموارد التي تمتلكها المنظمة، وكيفية استخدامها، ويشير التوجه الاستراتيجي إلى كيفية تحديد المنظمة لأهدافها وكيفية تحقيقها، فعندما تمتلك الجامعة توجهاً

من الجدول (7) يتضح وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.785) وأظهرت

1. يُعدُّ التوجه الاستراتيجي عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية.
  2. تهتم الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالتوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة خصوصاً بُعد التوجه بالسوق.
  3. أنّ قيادات الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة تعتقد بأنَّ التوجه بالسوق له تأثير إيجابي وكبير في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية.
  4. تدرك قيادات الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة أنّ التوجه الريادي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للجامعات الأهلية ولكن بصورة أقر من التوجه بالسوق.
  5. القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة لديها قناعة بأنَّ التوجه بالتكنولوجيا له أثر بارز على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ولكن بصورة أقر من التوجه بالسوق، ومن التوجه الريادي.
  6. تهتم الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً جداً بالميزة التنافسية لكن اهتمامها يبعد التكلفة كان الأكثر تحققاً من بعدي التميز والجودة.
  7. الجامعات اليمنية الأهلية التي تركز على تطوير أبعاد التوجه الاستراتيجي لديها ميزة تنافسية أكبر ولديها القدرة على جذب الطلاب المتميزين وتوفير تعليم عالي الجودة وتحقيق التميز.
  8. الجامعات اليمنية الأهلية التي تستوعب احتياجات ومتطلبات سوق العمل لديها ميزة تنافسية أكبر.
- المجتمع، وأظهرت النتائج أنّ قيمة ف جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.05 وهذا يعني أنّ واحداً من أبعاد المتغير المستقل يؤثر بدلالة إحصائية على الميزة التنافسية أي أنّ النموذج معنوي، وأظهرت النتائج أنّ قيم معامل تضخم التباين كانت أقر من 3 مما يؤكد عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة، وأنّ كلاً منها يؤثر في المتغير بشكل منفصل ومستقل عن المتغيرات الأخرى، وبينت النتائج أنّ التوجه الريادي يؤثر بدلالة إحصائية على الميزة التنافسية - على اعتبار أنّ بقية المتغيرات ثابتة - حيث جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.323 وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.05، ومن ثمَّ نقبل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة. وبينت النتائج أنّ التوجه بالسوق يؤثر بدلالة إحصائية في الميزة التنافسية - على اعتبار أنّ بقية المتغيرات ثابتة - حيث جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.160 وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.05 ومن ثمَّ نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، وأوضحت النتائج أنّ التوجه بالتكنولوجيا يؤثر بدلالة إحصائية على الميزة التنافسية - على اعتبار أنّ بقية المتغيرات ثابتة - حيث جاءت قيمة معامل الانحدار تساوي 0.196 وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقر من 0.05، ومن ثمَّ نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المواضية و أبوعاود، 2022) في أنّ التوجه الريادي والتوجه بالسوق والتوجه في التكنولوجيا تسهم بشكل فعال في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات.

## الاستنتاجات:

الأكاديمية بانتظام لضمان تلبية احتياجات سوق العمل والمعايير الأكاديمية.

7. تشجيع الابتكار والإبداع في الجامعات اليمنية الأهلية وتوفير الموارد اللازمة لذلك، وإنشاء بيئة داعمة للابتكار.

8. دعم المشاريع البحثية والتطويرية في الجامعة، من خلال توفير الموارد اللازمة للبحث والتطوير وإنشاء حاضنات الأعمال.

9. التعاون مع المؤسسات والشركات المحلية والدولية، من أجل نقل وتوطين التكنولوجيا والمعرفة.

10. تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على استخدام التكنولوجيا الحديثة، من أجل استخدامها بشكل فعال في التعليم والإدارة.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو رذن، إيمان بشير محمد والعنزي، دلال شكري محمود (2017)، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "مجلة جامعة دهوك، العراق.
- [2] الأحمر، محمد احمد (2015)، إدارة التغيير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في دولة ليبيا (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- [3] آدم، محمد عيسى احمد (2015)، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة السودانية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- [4] الأديمي، منصور ياسين (2010)، منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية، الطبعة الثانية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [5] إسماعيل، عماد أحمد (2012)، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة

9. الجامعات الأهلية اليمنية التي تتعاون مع المؤسسات والشركات المحلية والدولية لديها ميزة تنافسية أكبر.

#### توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية للجامعات الأهلية اليمنية لتحسين ميزتها التنافسية:

1. يجب أن تهتم الجامعات اليمنية الأهلية بدراسة حصتها السوقية، وتحديد مجالات التفرّد التنافسي الذي ستركز عليه للتفوق على المنافسين لجذب الطلاب المتميزين.
2. ضرورة أن تركز الجامعات اليمنية الأهلية على تطوير توجهاتها الاستراتيجية، من خلال تحديد أهدافها بوضوح وتنسيق الأنشطة الجامعية المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبما يحقق لها التميز.

3. الحرص على تطوير البنية التحتية للجامعات اليمنية الأهلية وتبني استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات التعليم والتعلم والإدارة.
4. على الجامعات اليمنية الأهلية تبني التوجه الاستراتيجي بجميع أبعاده لاسيما بعدي التوجه الريادي، والتوجه بالتكنولوجيا كونهما أقر تحققاً من بعد التوجه بالسوق.

5. على الجامعات اليمنية الأهلية أن تعمل على تعزيز ميزتها التنافسية بجميع أبعادها لاسيما بعدي التميز والجودة؛ لأنها أقرت تحققاً من بعد التكلفة.

6. يجب أن تلتزم الجامعات اليمنية الأهلية بتحسين جودة التعليم من خلال تطوير برامج تدريبية لأعضاء هيئة، ومراجعة وتقييم البرامج

- [13] حساني، رقية، (2016) الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77179>
- [14] حراشة، فرج عبد الله هزاه (2012)، أثر ثقافة المنظمة على الإبداع والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القطاع الفندقية في الأردن، (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [15] حمزة، تهاني الرشيد أحمد. (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [16] الدعيس، هدى (2015)، "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"، دراسة مقدمة لاستكمال برنامج الماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء.
- [17] راجح، بشير محمد علي (2019). أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق معايير الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا: دراسة ميدانية في المصارف العاملة باليمن (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [18] زيد، جمال درهم، والشجاع، حنان حسن (2022)، بعنوان "أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء"
- [19] سعيد، فيصل هزاع قايد (2020)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- [20] الشريفي، علي كاظم حسين. (2019). الشريفي، علي كاظم حسين (2019)، دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية، دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة العراق. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 25(113).
- الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [6] المواضية، سامي، وغازي أبو قاعود. (2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية
- [7] بشماني، شكيب (2014)، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- [8] البكري، ثامر ياسر (2008). استراتيجيات التسويق، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [9] تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010)، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الخرطوم، السودان
- [10] تيطراوي، إيمان، وزوييري، زهيرة (2019)، أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة Lafarge Holcim بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- [11] الجرجري، احمد حسين حسن، والعبيدي، نور علي عبود (2021)، دور التوجه الاستراتيجي في إعادة هندسة الموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- [12] جندب، عبد الوهاب أحمد. (2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- [21] شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (2018)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، (أطروحة دكتوراه) جامعة المنصورة، مصر.
- [22] الشواهين، إبراهيم فلاح (2017)، أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [23] صالح، عاطف عوض على (2017) أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم والتقانة، جامعة العلوم والتقانة، المجلد (2)، العدد (2).
- [24] الضالعين، علي، (2017)، أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، 11(1/2)، 272-294.
- [25] طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، مدخل معاصر، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [26] العاقل، محمد قاسم علي (2019)، أثر التوجه الاستراتيجي والقيادة التحولية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- [27] عبدوي، هناء (2016)، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
- [28] العتوم، محمد فوزي علي (2009)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- [29] العريقي، منصور محمد (2014)، طرق البحث - للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [30] العريقي، منصور محمد (2016)، طرق البحث - للباحثين في العلوم الإدارية والتسويقية والمالية والمصرفية، الطبعة الخامسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [31] عسكر، نجيب مصلح (2016)، درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- [32] عطوي، جودت عزت (2009)، أساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [33] العماري عبدالكريم علي ناجي (2017)، 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.
- [34] الغامدي، فوزية بنت علي خضر (1435)، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [35] فرج الله، أحمد موسى (2017)، دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [36] فوزية، مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم بسكرة، الجزائر.
- [37] لغيصم، سعود عبد الله، والزعبي، خالد (2020) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور



- [3] Barney j.& Hesterly W., (2015), Strategic management and competitive advantage (concept and cases) " 5th Edition, Pearson education limited, UK.
- [4] Curtis, E. A, Comiskey, C, Dempsey, O (2016) Importance and use of correlational research, Nurse Researcher, 23, (6) 20-25 <https://doi.org/10.7748/mr.2016.e1382>
- [5] Deutscher, Franziska; Zapkau, Florian. B; Schwens, Christian; Baum Matthias; Kabst, Ruediger, (2015), Strategic orientations and performance: A configurational perspective, Journal of Business Research, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005>.
- [6] Gaurav و Bisaria, (2013). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities, ternationa, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research.Vol.2.
- [7] Giorgia Miotto, Cristina Del-Castillo-Feito, Alicia Blanco-González (2016), Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions sustained competitive advantage, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>.
- [8] Gotteland, David; Shock, James & Sarin, Shikhar (2020), Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance, Industrial Marketing Management, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/indmarman](http://www.elsevier.com/locate/indmarman)
- [9] Han, Chen & Zhang, Shuman (2020), Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation, European Research on Management and Business Economics, 27, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>
- [10] Matikainen, M., Terho, H., Parvinen, P., & Juppo, A. (2016). The role and impact of firm's strategic orientations on launch performance: significance of relationship orientation. Journal of Business & Industrial Marketing.
- [11] Meshulach, A., & Kader-levy, H. (2022) Resource uncertainty and sustainable competitive advantage: A resource base theory perspective SSRN Electronic Journal, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4025177>
- [12] Nagwan ALQERSHI, Abdussalaam I. ISMAIL, Hussein ABUALREJAL, Shahrul N. Salahuddin (2020) Competitive Advantage Achievement through Customer Relationship Management Dimensions, Journal of Distribution Science.
- [13] Ng'ang'a , Leah Waithira, Waiganjo, Esther Wangithi & Njeru , Agnes Wanjiru(2015) Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya. International Journal of Business and Commerce Vol.
- [14] QS World Merit Charity (2022). QS World University Rankings. Ireland, United Kingdom. Retrieved March 05, 2019, from
- الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية).
- [38] اللوقان، محمد بن فهد (2016)، "أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، مجلد (28)، العدد (1)، فبراير.
- [39] مبارك، مجدي عوض، (2009)، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [40] محمود، شهاب محمد. (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق. مجلة بحوث مستقبلية.
- [41] المري، ياسر سالم (2013)، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، دراسة تحليلية مقارنة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- [42] المواضية، يوسف اعطيوي (2019). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(3)، 331-347.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Aldosari, Share Aiyed M. (2021), The relationship between leaders' mastery ,of tacit knowledge management skills and the achievement of competitive advantage at universities, Journal of Sustainable Finance & Investment, ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/tsfi20>.
- [2] Altindag, Erkut; Zehir, Cemal & Acar, A. Zafer (2011), Strategic Orientation and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family-Owned Firms, Eurasian Business Review, V1, 18- 36.

- <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>
- [15] Ramdhany, M. Arief; Komariah, Aan, Hufad, Achmad & Kurniady, Dedy A (2018), Competitive Advantage and Organizational Effectiveness at Public Universities of Educational Institution of Education Personnel, Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 258.
- [16] Samuel, S., & Mula, J. (2008). "The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization", In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand.
- [17] ShanghaiRanking Consultancy (2021). Academic Ranking of World Universities 2019. Shanghai, China. Retrieved April 15, 2019, from <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>.
- [18] Times Higher Education (2022). World University Rankings 2019. London, United Kingdom. Retrieved March 13, 2019, from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022>
- [19] Hammoudi, A., & Daidj, N. (2018). Game Theory Approach to Managerial Strategies and Value Creation - Diverse and Global Perspectives on Value Creation Set- (Vol. 3). UK: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- [20] Samhan, A. (2023). The Impact of Strategic Orientations on the Competitive Advantages of Jordanian Commercial Banks (Doctoral dissertation, Alliant International University).
- [21] Sefnedi, H., Utami, W., & Fernanda, B. (2023). The mediating effect of strategic competitive advantage on the relationship between entrepreneurial orientation and marketing performance .KnE Social Sciences. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i13.13762>
- [22] Widyanti, S., & Mahfudz, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation, use of information technology, and innovation capability on SMEs' competitive advantage and performance: Evidence from Indonesia .Diponegoro International Journal of Business, 3 (2), 115–122. <https://doi.org/10.14710/dijb.3.2.2020.115-122>.