



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الثالث عشر - الجزء الأول

شعبان 1444 هـ - مارس 2023 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

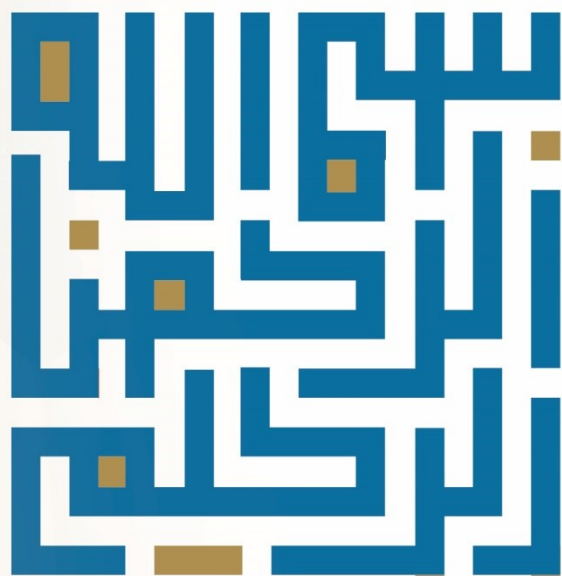




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د. : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

**أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

## أعضاء التحرير :

**معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ.د. : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**أ.د. : علي بن حسن الأحمدي**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشريف**

المنسق العلمي :

**أ. محمد بن سعد الشال**



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





## فهرس المحتويات : \*

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية الإرشاد السلوكي الجدلي في خفض سلوك التمر المدرسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف د. محمد بن حوال العتيبي	11
2	دور طلاب المنح بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في نشر قيم التعايش والتسامح مع غير المسلمين في ضوء التقدم التقني المعاصر أ. د. محمد بن سليم الله الرحيلي	63
3	واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد للقيادات التربوية في صنع القرار الإداري ومقترحات للتطوير د. ميساء بنت محمد بني خلف	123
4	اللياقة الرقمية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة ينبع وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظرهم د. عهود بنت ربيع بن محسن الرحيلي	167
5	مسؤولية الأسرة المسلمة في تنشئة الطفل ثقافياً د. عادل بن عيد بن ناحي الهدباني الجهني	201
6	أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود د. عمير بن سفر الغامدي	247
7	الدور التربوي لمكتبات الأطفال التابعة لمكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض د. نورة بنت محمد بن عبد العزيز المطرودي	291
8	القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك د. خليفه بن حماد البلوي	333
9	A systematic review of the efficacy of e-learning Tools in Teaching Arabic to non-native speakers in some previous studies in the field Dr. Hussain Eidhah Alsaari	375
10	المسؤولية الأخلاقية والمهنية لدى أطباء الأندلس - دراسة تاريخية حضارية د. مها بنت مفرح بن مانع آل محمود	399

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة  
التنافسية بجامعة الملك سعود

The impact of entrepreneurial  
orientation in achieving the competitive  
advantage at king saud university

إعداد

د. عمير بن سفر الغامدي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

بجامعة الباحة

Dr. Omeir Safar Alghamdi

Associate Professor of Administration and Educational  
Planning

At Al-Baha University

DOI: 10.36046/2162-000-013-006

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية السببية، وتصميم البحث الكمي. تم تطبيق أداة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة؛ حيث أرسلت أداة الدراسة الإلكترونية إلى العينة المستهدفة، وبلغ عدد المشاركين ٣٧٢ فرداً. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي: أولاً، يوجد ممارسة عالية للتوجه الريادي في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي قدره ٤,٠٠، وبالمثل تتوفر الميزة التنافسية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ ٤,١٢. ثانياً، يوجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية ( $r = 0.257, p = 0.001$ ) بين درجة ممارسة التوجه الريادي ودرجة توفر الميزة التنافسية. ثالثاً، يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي في الميزة التنافسية؛ حيث فسرت أبعاد التوجه الريادي مجتمعة ما مقداره ١١,٣٪ من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وبينت النتائج أن عاملي الابتكار والمخاطرة هي أهم العوامل التي تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية. أخيراً، كشفت النتائج عن وجود تأثير للتوجه الريادي في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية: (التكلفة، الإبداع، الجودة، المرونة)؛ حيث فسر التوجه الريادي ما نسبته (١١,٥٪، ٩,٤٪، ٦,٧٪، ٤,٠٪) من التباين الحاصل في هذه الأبعاد على التوالي. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها في جامعة الملك سعود بشكل خاص، وتعزيز تنافسية الجامعات السعودية بشكل عام.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الريادي؛ الميزة التنافسية؛ جامعة الملك سعود.

## Abstract

The study aimed to reveal the impact of entrepreneurial orientation (EO) in achieving competitive advantage (CA) for King Saud University (KSU). The study followed the descriptive approach in its causal correlational form and the quantitative research design. The study tool was applied in a simple random sampling method, where the electronic study tool was sent to the target sample, and the number of participants was 372 individuals. The most prominent results were the following: Firstly, there is a high practice of entrepreneurial orientation at KSU with a mean of 4.00, and similarly, there is a high degree of competitive advantage with an average of 4.12. Secondly, there is a positive and statistically significant correlation ( $r = 0.257$ ,  $p = 0.001$ ) between the degree of entrepreneurial orientation and the degree of competitive advantage. Thirdly, there is a positive with a statistically significant effect of the entrepreneurial orientation on the competitive advantage, where the dimensions of the entrepreneurial orientation combined explained an amount of 11.3% of the total variance in the competitive advantage, and the results showed that the factors of innovation and risk-taking are the factors that contribute to predicting competitive advantage. Finally, the results revealed an effect of entrepreneurial orientation in each dimension of competitive advantage (cost, creativity, quality, flexibility) , where entrepreneurial orientation explained the percentage of (11.5%, 9.4%, 6.7%, 4.0%) of the variance in these dimensions respectively. The study presented a number of recommendations aimed at sustaining the competitive advantage at KSU and enhancing the competitiveness of Saudi universities in general.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation; Competitive Advantage; King Saud University.

## المقدمة

تنوعت عبر الزمن الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في تطوير المنظمات وتحقيق تميزها. وللحفاظ على مراكز مستقرة في بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، تسعى المنظمات -جاهدة- لتأمين ميزة تنافسية طويلة الأجل. وقد احتلت الميزة التنافسية -منذ فترة ليست بالقصيرة- مكانة مركزية، وأصبحت مكوناً رئيساً في التفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال التي تبحث عن التميز والاستدامة باختلاف أنواعها وأحجامها. وقد انتقل هذا الاهتمام -لاحقاً- إلى مختلف النشاطات ومجالات العمل؛ بفعل موجة من التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية التي شكلت مزيداً من الاضطرابات والتنافسية بين المنظمات كافة.

يُنظر إلى التنافسية على أنها جوهر نجاح المنظمات، ومصدر بناء الاقتصادات القوية؛ فهي تبني على رؤية مسبقة ودقيقة للمستقبل، وتمثل مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تنتج ميزة مستدامة على المنافسين. ولذلك يؤكد القرني (٢٠٢٠) أن نجاح أية مؤسسة وتميزها عادة ما يعتمد على قدرتها في البحث عن ميزة تنافسية؛ باعتبارها الأساس الحقيقي للتميز والمنافسة. وتمثل الميزة التنافسية أية قيمة تقدمها مؤسسة ما لتشجيع العملاء المستهدفين على تفضيل منتجاتها أو خدماتها بدلاً من تلك الخاصة بمنافسيها؛ والتي يكون تأثيرها بمثابة عائق تقليد للمنافسين المحتملين أو المباشرين (Flak & Glod, 2020). ويمكن للمنظمات تحقيق مزايا تنافسية بطرق مختلفة، حيث يرى Mahdi et al. (2019) أن بعضها يحقق مزاياها التنافسية من خلال الاستثمار في البنية التحتية التي تعزز جهود تمييز منتجاتها، ويمكن لأخرى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الفوائد التي يحصل عليها العملاء عند استهلاك المنتج أو الخدمة. ويضيف Gupta and Kumar (2018) بأنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين بيئة العمل؛ حيث يمكن أن توفر بيئة العمل الجيدة فرصاً للموظفين للتميز في مهاراتهم الخاصة وإنتاج جودة معمقة. وفي المقابل، يعتقد Cantele and Zardini (2018) أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات هو كيفية الحفاظ على مزاياها التنافسية بسبب أخطار التقليد من قبل المنافسين.

وفي هذا السياق، يحدد Chauhan and Singh (2021) أربعة أبعاد يمكن استخدامها في فهم الميزة التنافسية، وشرح كيفية وجودها وهي: التكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع. ويتعلق بعد التكلفة

بتركيز المؤسسة على إنشاء ميزة تنافسية بناءً على تحليل مقارن لتكاليف إنتاج منتج أو خدمة مع تكاليف الإنتاج للمؤسسات المنافسة (Ciffolilli & Muscio, 2018). وعادة ما تساعد الابتكارات التكنولوجية في خفض تكاليف الإنتاج؛ مما يؤدي إلى ميزة تنافسية من حيث التكلفة (Khadam et al., 2020). أما بُعد الجودة فيدور حول إنشاء فرق في جودة المنتجات أو الخدمات مقارنة بالمنافسين (Anabila, 2019). وتعكس المرونة - كأحد أبعاد الميزة التنافسية - قدرة المنظمة على تغيير عوامل الإنتاج وفقاً لتغيرات بيئة السوق (Efrat et al., 2018). ووفقاً لـ (Ratnawati, 2019)، يشير البعد الإبداعي للميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على التجديد في عملياتها لإنتاج منتجات وخدمات مبتكرة.

لقد بينت الدراسات السابقة التي أجريت حول الميزة التنافسية أهميتها ودورها في نمو وتطوير المنظمة من جانب، وتحديد العوامل المرتبطة بها من جانب آخر، حيث تؤكد دراسة (De Lemos et al., 2013) على أهمية الميزة التنافسية ودورها في نمو الابتكار وأيضاً دور الابتكار في الحصول عليها من خلال إنتاج تصميمات جديدة أكثر كفاءة؛ مما يجذب أصحاب المصلحة نحو التفاعل معها. وفي دراسة (Chahal and Bakshi, 2015) تم التحقق من أن الابتكار يتوسط - بشكل كامل - العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية. كما أظهرت دراسة زرافيلي وزرافيلي (2021) وجود أثر مهم لتطبيق ممارسات الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها. وأكدت دراسة العبدلات (2020) التي أجريت في قطاع البنوك على أن التوسع في تطبيقات الذكاء الاصطناعي يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض كلفة الخدمة، وتعزيز جودتها، وزيادة الحصة السوقية. وكشفت نتائج دراسة حسنين وآخرين (2022) عن وجود أثر إيجابي للذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت دراسة الزهراني (2022) إلى أن الميزة التنافسية بجامعة القصيم تقع ضمن الحدود المتوسطة، حيث جاءت معظم الأبعاد بتقديرات متوسطة، واحتل بُعد الإبداع المرتبة الأخيرة. وهي بذلك تعزز نتائج دراسة التويجري (2020) التي خلصت إلى أن الميزة التنافسية تتوفر في الجامعة نفسها بدرجة متوسطة. وبالمثل فقد سبق وتوصلت دراسة الغامدي (2019) إلى أن واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة يقع ضمن المستوى المتوسط، وأنها في حاجة كبيرة إلى استكمال بنيتها التحتية، وتطوير مواردها وخاصة الكفاءات البشرية؛ بما في ذلك الإدارة والقيادة الجامعية. وفي المقابل كشفت نتائج دراسة القرني (2020) عن درجات عالية

لأبعاد الميزة التنافسية في جامعة تبوك. وهذه النتيجة تشير إلى تبني جامعة تبوك لاتباع إستراتيجية ساعدت على تحقيق ميزة تنافسية استشعرها أفراد عينة الدراسة، وذلك عند الافتراض جدلاً بعدم وجود تحيزات في استجابات العينة؛ باعتبارها أحد قيود الدراسة التي أشار إليها الباحث.

واستخلاصاً مما سبق، فإن التغييرات المتسارعة التي تحظى بها قطاعات التنمية في المملكة العربية السعودية نتيجة رؤية ٢٠٣٠ تشكل مزيداً من الضغط على الجامعات، وتضعها في منافسة متعددة الأوجه محلياً وعالمياً، وتتطلب منها مضاعفة الجهد، والسعي الحثيث لتحقيق مراكز مرموقة في التنافسية الدولية. هذه المنافسة -أيضاً- تحتم على الجامعات تجويد جميع عملياتها وأنشطتها وتطوير برامجها وخدماتها بما يواكب التطورات كافة، ويحقق رغبات المستفيدين المتجددة، ويكسب منسوبيها وطلابها المهارات اللازمة لبناء قدراتها التنافسية.

ولعل الميزة التنافسية - كما تقدم - تعد طوق النجاة الحقيقي للجامعات على المستوى الأكاديمي والعملي. ومع ذلك فإن نجاح الجامعات في تحقيقها وضمان الموقف التنافسي محلياً وعالمياً؛ يتطلب الأخذ بتوجهات إستراتيجية جريئة تدرك الفرص، وتدعم الإبداع، وتركز على نشر الابتكار. ومن هذا المنطلق، تبرز إستراتيجية التوجه الريادي؛ باعتبارها نهجاً واعداً يسهم في نقل الجامعة من وضع الركود إلى مصاف الجامعات الرائدة في أعمالها والمنافسة في منتجاتها. فالريادة تُعد المنطق السائد للنفوق واكتساب الميزة التنافسية (القحطاني، 2012). ويمثل التوجه الريادي أحد التوجهات الإستراتيجية التي تركز على عمليات وسلوكيات تعزز الابتكار وتقبل المخاطرة في سبيل تعقب الفرص واستثمارها. ويرى (Kazimierz and Szymon 2019) أن هذا التوجه يمثل أحد أهم التوجهات الإستراتيجية التي تدفع المنظمة لاستكشاف فرص جديدة في السوق وتقديم منتجات تؤمن لها مزايا تنافسية طويلة الأجل. ولا تقتصر فوائد التوجه الريادي على المنظمة فحسب، بل تنعكس -أيضاً- على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة (شعيب، ٢٠٢١).

يشير Basco et al. (2020) إلى وجود توافق في دراسات متعددة حول أهمية تطبيق التوجه الريادي لأداء المؤسسات، ومع ذلك هناك اختلافات في بعض الأبحاث حول جدوى هذا التطبيق بسبب تباين السياقات المؤسسية والثقافية، وهو ما يستدعي تحليل السياق المنظمي عند مناقشة مفهوم التوجه الريادي. وفي هذا الإطار، تؤكد (Zhu et al. 2018) على أن التوجه الريادي يعد أمراً بالغ الأهمية في تطوير الثقافة التنظيمية، ويمكن أن يتجلى في عمليات صنع القرار والأنشطة الأخرى



للمؤسسة وبالتالي فهو يعكس موقفها وتوجهاتها المستقبلية. وكما هو مبين في Bernoster et al. (2020)، يشير التوجه الريادي إلى درجة ريادة الأعمال في الشركة بالنظر لوضعها الإستراتيجي. وتضيف Bernoster وزملاؤها أن التوجه الريادي يمكن وصفه على أنه عملية تطوير الإستراتيجيات التي تمنح المنظمة أساساً لاتخاذ سلوك وقرارات ريادة الأعمال. وفي هذا الإطار، تذكر بارودي (2015) سبعة مظاهر للسلوك الريادي في المنظمات هي: (1) الإبداع. (2) المبادأة. (3) المخاطرة. (4) استغلال الفرص. (5) المعرفة الفنية لخلق القيمة. (6) القدرة على توليد الموارد وامتلاكها. (7) التقنيات الإدارية المستخدمة. ويعرّف Covin and Wales (2019) التوجه الريادي بأنه أنشطة صنع القرار والعمليات والممارسات التي تؤدي إلى إدخال جديد. ويؤكد الباحثان على أن هناك سوابق جوهرية تسهم في إدخال هذا الجديد وتشمل: الاستقلالية، والاستباقية، والتنافسية، والابتكار، والمخاطرة.

وفي هذا السياق، تشير Alarifi et al. (2019) إلى المخاطرة والاستباقية والابتكار كعناصر رئيسية في تكوين سمة ريادة الأعمال. كما تدعم العديد من الدراسات السابقة (مثل، Achtenhagen, 2020; Chang et al., 2022; Tang et al., 2009; Zeebaree & Siron, 2017; Zhu et al., 2018) هذه المعرفة، وتؤكد أن الاستباقية والمخاطرة والابتكار هي الأبعاد الثلاثة التي تعد حاسمة في تصوير السمات الريادية للمؤسسة وتحديد توجهها الريادي. وللتوضيح، تتعلق الاستباقية بقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات إستراتيجية تضع الأعمال في اتجاه تقدمي؛ حيث يمكنها التحكم في السوق من خلال استغلال فرص السوق المحددة والتعرف على تغيراته في وقت أبكر من المنظمات المنافسة (Cho & Lee, 2018). يشير Asemokha et al. (2019) إلى أن المؤسسة الاستباقية هي المتحرك الأول أو صانع الخطوة الأولى، وليست تابعة في السوق التنافسية. وبالتالي، يعكس النشاط الاستباقي ميل المنظمة للعمل وفقاً للاحتياجات المستقبلية المتوقعة بدلاً من الاستجابة للأحداث بعد اكتشافها وظهورها. ومن ناحية أخرى، تمثل المخاطرة في التوجه الريادي استعداد المنظمة لتخصيص جزء من مواردها في الإنفاق على الحلول والأنشطة والمشاريع المحفوفة بالمخاطر وغير المؤكدة تحقيقها لنتائج محددة (Almeida et al., 2019). ويمكن أن ترتبط المخاطرة باستعداد المنظمة لاتخاذ قرارات جريئة مثل دخول أسواق غير معروفة أو استخدام موارد كبيرة في تنفيذ عمليات ذات نتائج مجهولة. أما بُعد الابتكار فيشير إلى ميل المنظمة لدعم عمليات إبداعية جديدة، والتجريب، والحداثة، والأفكار

التي يمكن أن تؤدي إلى عمليات أو منتجات أو خدمات تكنولوجية جديدة والانخراط فيها (Rezaei & Ortt, 2018).

لقد تناولت الدراسات السابقة -عبر سياقات أكاديمية وغير أكاديمية- التوجه الريادي بمزيد من الاهتمام؛ حيث يؤكد Chang et al. (2022) في دراستهم على أهميته للجامعة؛ كنهج مناسب وضروري لتحسين فعالية نقل المعرفة بمفهومها الأوسع من حيث الأنشطة التعاونية مثل، الاستشارات والبحوث المشتركة والبحوث التعاقدية والتسويق الأكاديمي؛ بما يسهم في رفع وتيرة الابتكار وربط الجامعة بمجتمعها وبمختلف المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها. كما بينت دراسة Tang (2009) et al. العلاقة الهرمية بين ثلاثة أبعاد للتوجه الريادي (الاستباقية، الابتكار، المخاطرة)، وخلصت في نتائجها إلى أن السلوكيات المبتكرة والمخاطرة -عادة- ما تكون مدفوعة بالاستباقية والتوافر الملحوظ للفرص. وعلى هذا النحو، يبدو أن عامل الاستباقية يعد العامل الرئيس والأساسي في تحفيز الأبعاد الأخرى وتمكينها. وهدفت دراسة Dal-Soto et al. (2021) إلى تحليل الدور الذي تؤديه الإدارة الإستراتيجية للجامعات في إنشاء التوجه الريادي في البيئة الأكاديمية. وكشفت الدراسة عن تأثير قرارات الإدارة العليا والدور الرئيس للإدارة الإستراتيجية بالجامعة في إنشاء التوجه الريادي من خلال مستويات مختلفة من المشاركة. وكان الغرض من دراسة Zeebaree and Siron (2017) فحص العلاقة بين التوجه الريادي للشركات الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية والتحقيق في الدور الوسيط للدعم المالي، وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي أثر -بشكل إيجابي وكبير- في الميزة التنافسية. وبالمثل، كانت نتائج دراسة شعيب (٢٠٢١) على قطاع الفنادق، حيث كشفت عن تأثير إيجابي لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت نتائج دراسة محمود (٢٠٢١) دور التوجه الإستراتيجي الريادي كمدخل مهم في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها، وكشفت عن علاقة ارتباط موجبة بينهما. وقدمت دراسة الفحطاني (٢٠١٢) جانباً نظرياً معمقاً حول مدخل الريادة الإستراتيجية، ودوره في التطوير التنظيمي للمنظمات الحكومية، وإمكانية الاستفادة منه في الجامعات الخليجية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وتحولها إلى المنافسة العالمية. كما تناولت الدراسة تجربة جامعة الملك سعود في تطبيق التوجه الريادي، وحُتمت بتقديم نموذج مقترح لتبني الريادة الإستراتيجية في الجامعات الخليجية.

وعطفاً على ما ذُكر من أهمية الميزة التنافسية في تحسين أداء الجامعات ورفع قدراتها التنافسية، ولكون إستراتيجية التوجه الريادي تُعد المحرك الأهم للمنافسة (De Expósito et al., 2022)، تأتي الدراسة الحالية لتَنصِّب تأثير التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود.

### مشكلة الدراسة:

يتعاظم تأثير الجامعات من خلال دورها المحوري في تطوير القدرات الريادية للعنصر البشري، وتنمية المجتمع وتحقيق أهدافه. ولعل توجه المملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد متنوع، وقادر على المنافسة العالمية يضع الجامعات السعودية أمام جملة من التحديات الكبيرة، ويؤكد الحاجة إلى ضرورة توجيهها نحو بناء مزايا تنافسية مستدامة، كما يفرض عليها -في الوقت نفسه- تبني مداخل إستراتيجية حديثة يمكن من خلالها تحقيق مجمل هذه التوجهات.

لقد ناقشت الأعمال السابقة التي أجريت حول الميزة التنافسية أهميتها كإستراتيجية مناسبة لتطوير نماذج الأعمال في المنظمات، ودفع عجلة التجديد والتمايز وتحقيق الاستدامة. وعلى المستوى المحلي، تشير بعض الدراسات (مثل، حسنين ومحمد، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢٢؛ عبد السلام، ٢٠٢٠؛ الغامدي، ٢٠١٩) إلى عديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق الجامعات السعودية لمزايا تنافسية مستدامة وخاصة على المستوى العالمي. كما تشير نتائج دراسة آل سعيدي (٢٠١٧) إلى توفر الميزة التنافسية في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة. وبالمثل تؤكد التويجري (٢٠٢٠) على وجود فجوة بين توجهات وزارة التعليم ومستوى حضور الجامعات في التصنيفات العالمية، كما كشفت نتائج دراستها عن توفر الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.

وعملياً، تتعدد أساليب التطوير التي تهدف إلى تعزيز دور الجامعات وبناء قدراتها التنافسية، إلا أن التوجه الريادي -كأسلوب تطوري- أثبت نجاحه في هذا الجانب؛ نظرًا لما يتمتع به من مرونة وسرعة عالية في استثمار الفرص السانحة والاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية. وفي هذا السياق، توجد بعض الدراسات التي تناولت التوجه الريادي وبينت أهميته ودوره في تطوير الجامعات (على سبيل المثال، Chang et al., 2022؛ Dal-Soto, 2021؛ Al-Rawadiah, 2022؛ زيد والشجاع، ٢٠٢٠؛ القحطاني، ٢٠١٢). ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تسلط الضوء -على الأقل في البيئة السعودية- على الانتقال من نموذج الجامعة التقليدية إلى نموذج الجامعة الريادية من

خلال مدخل التوجه الريادي، وأثر ذلك في بناء قدرات الجامعة التنافسية. هذا - بدوره - يفسح المجال لدراسات بحثية جديدة تناقش جوانب متعددة في علاقة التوجه الريادي بالميزة التنافسية على مستوى الجامعات.

تأسيسًا على ما سبق، وبالرغم من الموارد الضخمة التي تتوفر بها جامعة الملك سعود، وانتهاجها للتوجه الريادي ضمن خطتها الإستراتيجية العشرينية ٢٠٣٠ (القحطاني، ٢٠١٢)، وتحقيقها لمراكز متقدمة في بعض التصنيفات العالمية، ومنها التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم ARWU الصادر عن منظمة ShanghaiRanking Consultancy، حيث تقدمت ضمن الترتيب ١٠١ - ١٥٠ لعام ٢٠٢١. وكذلك حققت المرتبة ٤٠١ عالمياً في تصنيف التايمز البريطاني، إلا أن تحقيقها لميزة تنافسية عالمية لا يزال موضع نقاش. كما إنها لم تحلق بعيداً عن بقية الجامعات في فضاء اقتصاد المعرفة؛ حيث تؤكد دراسة العلياني (٢٠١٩) أن الميزة التنافسية في ضوء اقتصاد المعرفة تتوفر بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية ومن بينها جامعة الملك سعود. كما أن استثمارها لرأس المال البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية لا يزال في الوضع المتوسط (الشهراني، ٢٠١٩)، وهو بذلك لم يصل إلى المستوى الأمول مقارنة بما تزخر به من موارد، وما يعول عليها من إسهامات حقيقية في بناء اقتصاد المعرفة، وقيادة التنافسية والتحول إلى اقتصاد المعرفة الرقمية.

واستناداً إلى ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما أثر التوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود؟

#### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة أبعاد التوجه الريادي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين ممارسة التوجه الريادي وتوفر الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود؟

٤. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة -بشكل رئيس- إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة أبعاد التوجه الريادي: (الاستباقية، المخاطرة، الابتكار) في جامعة الملك سعود.

٢. التعرف على درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية: (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في جامعة الملك سعود.

٣. التحقق من العلاقة الارتباطية بين ممارسة التوجه الريادي وتوفر الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

٤. الكشف عن تأثير التوجه الريادي في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود.

#### أهمية الدراسة:

غالبًا ما تركز الدراسات السابقة التي تناقش التوجه الريادي على منظمات الأعمال والشركات. وبالتالي، توفر الدراسة الحالية مزيدًا من التحقق في تبني التوجه الريادي وقياسه في سياق التعليم العالي.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال ما تقدمه من نتائج تفيد في معرفة العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز للجامعات السعودية في ظل مرحلة سريعة التغيير وبيئة شديدة التنافسية. كما إن تناول الدراسة لمتغيري التوجه الريادي والميزة التنافسية في مجال التعليم العالي يحقق مزيدًا من الأهمية النظرية لهذه الدراسة، فهذان المتغيران يمثلان أحد التوجهات الحديثة التي زاد الاهتمام بها على نطاق واسع، وشغلت قادة المنظمات؛ لضمان البقاء واستمرارية النمو في المستقبل. كما إن الريادة أصبحت نخبًا قياديًا، وتخصصًا تعليميًا في كثير من الكليات والجامعات المرموقة. علاوة عن ذلك، فإن ربط متغير الميزة التنافسية وتبريره من خلال متغير التوجه الريادي في الجامعات لم ينل وافر الحظ من البحث والدراسة وخاصة في البيئة المحلية؛ وبالتالي فإن الدراسة الحالية تمثل إضافة علمية من خلال

تحديد تأثير التوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات. كما تتزامن هذه الدراسة مع توجه الدولة في رؤية ٢٠٣٠ نحو التنافسية العالمية في المجالات كافة، ويؤمل الباحث أن تقدم نتائج هذه الدراسة رؤية واضحة للإدارات العليا في الجامعات نحو اتخاذ إجراءات عملية تسهم في تعزيز الميزة التنافسية لجامعاتهم.

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية (H<sub>1</sub>):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود.

#### الفرضيات الفرعية:

- الفرضيات الفرعية الأولى (H<sub>1a</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

- الفرضيات الفرعية الثانية (H<sub>1b</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

- الفرضيات الفرعية الثالثة (H<sub>1c</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

- الفرضيات الفرعية الرابعة (H<sub>1d</sub>): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

#### مصطلحات الدراسة:

#### التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation:

ينظر إلى التوجه الريادي على أنه عملية صنع إستراتيجية توفر للمنظمات أساساً لاتخاذ إجراءات مبتكرة وخيارات إستراتيجية (Rauch et al. 2009). كما تم تعريف هذا المفهوم بأنه: استعداد المنظمات إلى تبني سلوكيات الابتكار والاستباقية، وقبول المخاطرة المحسوبة لخلق الفرص البيئية واستثمارها (Tang et al., 2009). ويُعرف الباحث التوجه الريادي إجرائياً بأنه: تبني جامعة الملك سعود لسلوكيات عمل تقوم على دعم الابتكار وتأسيس الاستباقية وقبول المخاطرة من أجل

استثمار الفرص وتحقيق التطوير في مختلف مجالات العمل، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليه المستجيب في مقياس التوجه الريادي المعتمد لهذه الدراسة.

### الميزة التنافسية Competitive Advantage:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تتفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة في المجال نفسه. وعادة ما تكون الميزة التنافسية فائدة محصلة من تنفيذ بعض الإستراتيجيات الفريدة لخلق قيمة خاصة لا يمكن أن يتم تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين. ويعرف (٢٠٠٦) Porter and kramer الميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز مكانة المنظمة التنافسية، ويجعلها في وضع جاذب للعملاء أكثر من منافسيها. وفي مجال التعليم العالي تعرف الميزة التنافسية للجامعات بأنها: جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة على نظيراتها في سوق التعليم العالمي من خلال إستراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها (خاطر، ٢٠١٥). ويُعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: محصلة تبني جامعة الملك سعود لإستراتيجية تنافسية تقوم على قيادة التكلفة وتعزيز المرونة وضمان الجودة ورعاية الإبداع؛ من أجل بناء قيمة خاصة تتفرد بها عن غيرها من الجامعات المنافسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليه المستجيب في مقياس الميزة التنافسية المعتمد لهذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الكشف عن تأثير التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة: (الاستباقية، المخاطرة، الابتكار) في الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة: (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع).

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون رتبة: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

- الحدود المكانية: جامعة الملك سعود.

- الحدود الزمانية: جُمعت بيانات الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي

١٤٤٤ هـ.

## منهج الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية السببية؛ المعتمد على تصميم البحث الكمي؛ لكون الدراسة تهدف إلى الكشف عن تأثير التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. وفي مثل هذا النوع من الدراسات العلمية التي تعتمد على تحليل السبب والأثر، يكون المنهج الارتباطي السببي هو الأنسب؛ حيث يهدف إلى الكشف عما إذا كانت قيم متغير معين تميل إلى الاقتران في الحدوث مع قيم متغير آخر، ويتجاوز ذلك لبيان السبب والنتيجة؛ بما يساعد الباحث على فهم العوامل التي تؤثر في ظاهرة معينة والتنبؤ - إلى حدٍ ما - بمستقبلها (سليمان، ٢٠١٤).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون رتبة: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) من الذكور والإناث في جامعة الملك سعود خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤٤ هـ، حيث بلغ عددهم الإجمالي ٧٦٨٤ عضوًا وفق الاحصاءات المتوفرة لدى عمادة الموارد البشرية بالجامعة. تم تحديد عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وكانت المشاركة في الدراسة طوعية باستخدام استبانة إلكترونية تم توزيعها على العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني الرسمي. وبلغ عدد المشاركين في الدراسة ٣٧٢ فردًا؛ وهو عدد مناسب لتحقيق أغراض الدراسة وفق مجتمعها، وحسب معادلة ستيفين تامبسون (Thompson, 2012) لتحديد حجم العينات التالية:

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)}$$

العينة، N: حجم

حيث: n: حجم

$Z_{1-\alpha/2}$  المجتمع، d: نسبة الخطأ المسموح به وتساوي (٠,٠٥)، : القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي المعياري عند مستوى دلالة  $\alpha$  وتساوي (١,٩٦)، P: احتمال تحقق الخاصية المدروسة في المجتمع وتساوي (٠,٥). ووفقاً لهذه المعادلة فإن حجم العينة المناسب يساوي ٣٦٦ مفردة.

وقد توزعت العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي: أولاً، متغير الجنس؛ حيث شكل الذكور ما نسبته ٧٣,٤٪، مقابل ٢٦,٦٪ من الإناث. ثانياً، متغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت النسبة الأكبر (٤٣,٨٢٪) لرتبة أستاذ مساعد، فيما بلغت نسبة المشاركين من رتبة أستاذ مشارك



٤٢,٢٠٪، وكانت النسبة الأقل (١٣,٩٨٪) لرتبة أستاذ. وأخيراً، متغير التخصص، فقد كانت المشاركة الأعلى (٥٣,٢٣٪) من تخصصات العلوم الإنسانية، يليهم تخصصات العلوم الطبيعية بنسبة بلغت ٣٠,٤٤٪، ثم التخصصات الصحية والطبية، حيث بلغت نسبة مشاركتهم ١٦,٣٣٪. أداة الدراسة وتقنياتها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع بياناتها الميدانية؛ باعتبارها الأداة الأنسب للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث قام الباحث بمراجعة أدبية متعمقة لمتغيرات الدراسة: (التوجه الريادي، الميزة التنافسية)، واتضح وجود تباين بين معظم الدراسات السابقة حول مكونات هذه المتغيرات ضمن سياقات العمل المختلفة سواء الأكاديمية أو منظمات الأعمال والشركات (على سبيل المثال، انظر الجدولين ١، ٢).

جدول (١) عوامل متغير التوجه الريادي

الدراسة	الابتكار	الاستباقية	المخاطرة	الإبداع	التنافسية	الاستقلال
(al et Chang, ٢٠٢٢)	•	•	•			
(Rawadiah-Al, ٢٠٢٢)	•	•	•			
(شعيب، ٢٠٢١)		•	•	•		
(Achtenhagen, ٢٠٢٠)	•	•	•			
(زيد والشجاع، ٢٠٢٠)		•	•	•	•	
(al et Alarifi, ٢٠١٩)	•	•	•			
(al et Zhu, ٢٠١٨)	•	•	•			
(Siron & Zeebaree, ٢٠١٧)	•	•	•			
(العزاوي ومحسن، ٢٠١٧)		•	•	•	•	•
(al et Tang, ٢٠٠٩)	•	•	•			
نسبة تكرار العامل	٧٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	٣٠٪	٢٠٪	١٠٪

جدول (٢) عوامل متغير الميزة التنافسية

الدراسة	التكلفة	الجودة	المرونة	الإبداع	التسليم	الكفاءة	الاستجابة	الابتكار
(حسنيين وآخرون، ٢٠٢٢)	•	•	•		•			
(الزهراني، ٢٠٢٢)		•		•		•	•	

			•		•	•	•	(شعيب، ٢٠٢١)	
			•	•	•	•	•	(عبداللطيف، ٢٠٢١)	
			•	•	•	•	•	(زرافلي وزرافلي، ٢٠٢١)	
	•	•		•		•		(التوجيهي، ٢٠٢٠)	
				•	•	•	•	(القرني، ٢٠٢٠)	
	•	•		•		•		(العلياني، ٢٠١٩)	
•	•	•				•		(al et Lemos De، ٢٠١٣)	
				•			•	(al et Sukkar-Al، ٢٠١٣)	
	٪ ١٠	٪ ٤٠	٪ ٤٠	٪ ٤٠	٪ ٧٠	٥٠٪	٪ ٩٠	٪ ٦٠	نسبة تكرار العامل

استفاد الباحث من الجهود السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، حيث تم الاسترشاد بها في تحديد عوامل متغيراتها وبناء عباراتها بما يتواءم مع بيئة التعليم الجامعي. وقد تم قبول العوامل التي بلغت نسبة تكرارها عتبة الـ ٥٠٪. تلا ذلك عرض الأداة على مجموعة من خبراء الإدارة التربوية والقيادة؛ لمراجعة بنودها وتحكيمها. واستنادًا إلى معدل اتفاق المحكمين (٧٠٪)، تم حذف أو إعادة صياغة بعض العبارات، ومن ثم تصميم الأداة في صورتها الأولية. وأخيرًا، تم تطبيق الصورة الأولية للأداة على عينة استطلاعية (٣٦ فردًا) من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الرئيسة، حيث استخدمت البيانات المحصلة من هذا التطبيق للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة. وفيما يلي بيان مقاييس الأداة وعواملها وخصائصها السيكومترية.

#### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق العملي للمقياسين من خلال تطبيق التحليل العملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis بطريقة المكونات الأساسية Principal Components. وقد تم الاعتماد على محك تحديد عدد العوامل المسبق لكل مقياس، والأخذ بمقترح Guadagnoli and Velicer لقبول العوامل التي تحتوي على ثلاثة تشعبات أو أكثر بمقدار لا يقل عن ٠,٨، وكذلك العوامل التي تحتوي على أربعة تشعبات أو أكثر بمقدار تشعب لا يقل عن ٠,٦ بغض النظر عن حجم العينة (تيغزة، ٢٠١٢).

وأظهرت النتائج تشبع الفقرات على عوامل كل متغير بشكل يتوافق مع البنية العاملية المفترضة ومع التركيبات السابقة ذات الصلة، وبالتالي لم يكن هناك حاجة لإجراء تدوير للعوامل، وتم قبول الحل العاملية الأولي. وبشكل عام، فقد تجاوزت عوامل التحميل لجميع العناصر عتبة 0.6 على النحو الموصى به من (Hair et al. (2009). كما أسفر التحليل العاملية عن محافظة كلا المقياسين على بنيتيهما العاملية، حيث تكون مقياس التوجه الريادي من 10 عبارات محملة على ثلاثة عوامل كامنة، فيما تكون مقياس الميزة التنافسية من 16 عبارة محملة على أربعة عوامل كامنة.

هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير؛ حيث إن تصميم هذه التركيبات وصياغة فقراتها اعتمدت على دراسات سابقة خضعت لاختبارات الصدق والثبات. وعلى وجه التحديد، فقد فسرت عوامل المقياسين ما مقداره 72,9٪، 72,5٪ على الترتيب من التباين الكلي في المتغيرات التي خضعت للتحليل. كما تم التحقق من الثبات بحساب معامل كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha. وجاءت نتائجه بقيم كلية بلغت (0,89، 0,83) للمقياسين على التوالي، وهي تمثل قيمة جيدة إحصائياً، وتؤكد توفر درجة الثقة في المعلومات التي يتم الحصول عليها باستخدام هذين المقياسين (انظر الجدول 3).

جدول (3) نتائج نموذج القياس (ن = 36)

التشبع	المتغيرات / الأبعاد / الفقرات
	أولاً: التوجه الريادي (Cronbach's $\alpha = 0,89$ ، $KMO = 0,830$ ، $BT = 0,73$ ***)
	الابتكار:
0,905	1. تدعم جامعتي الابتكارات القائمة على نتائج البحث بسهولة.
0,821	2. تبحث جامعتي بنشاط عن الأفكار المبتكرة.
0,764	3. تشجع جامعتي تنفيذ المهام بطرق جديدة.
0,707	4. تطبق جامعتي التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداؤها.
	المخاطرة:
0,887	1. يمارس رئيسي صلاحياته في القرارات الكبرى دون تحفظ.
0,841	2. تتم الموافقة في جامعتي على المشاريع الجديدة من خلال مسارات سريعة.
0,816	3. تدعم جامعتي المبادرات التطويرية بغض النظر عما إذا كانت العوائد المتوقعة مؤكدة أم لا.
	الاستباقية:

التشيع	المتغيرات / الأبعاد/ الفقرات
٠,٩٦٩	١. تحرص جامعي على أن تكون أول من يطرح برامج وخدمات جديدة للمستخدمين.
٠,٩٦٦	٢. تقتنص جامعي الفرص السانحة بجرأة ونشاط.
٠,٨٥٣	٣. تبادر جامعي للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بشكل مستمر.
	ثانياً: الميزة التنافسية (Cronbach's $\alpha = ٠,٨٣$ , $KMO = ٠,٧٩٤$ , $BT = ٥١٦,٠٨$ ***)
	التكلفة:
٠,٨٣٩	١. ضبط الإنفاق المالي يُعد مبدأ أساساً في جميع تعاملات جامعي.
٠,٨١١	٢. تحرص جامعي على تقديم خدمات متميزة بأقل تكلفة ممكنة.
٠,٧٨٩	٣. تبني جامعي لمعايير الحوكمة أسهم في رفع كفاءة الإنفاق لديها.
٠,٧٨٢	٤. التزام جامعي بتحسين الأداء المستمر ساعد في تقليل الهدر.
	الجودة:
٠,٩٤١	١. تلتزم جامعي بمعايير الجودة الشاملة في برامجها الأكاديمية وخدماتها.
٠,٩٠٢	٢. تحرص جامعي على مواهمة مخرجاتها مع رؤية الوطن ومتطلبات سوق العمل.
٠,٨٧٦	٣. تتبنى جامعي أفضل الطرق والممارسات لضمان تطابق مواصفات خريجها مع المعايير العالمية.
٠,٨٦٥	٤. تقدم جامعي منتجات ذات سمعة جيدة مقارنة بالمنافسين.
	المرونة:
٠,٩١٢	١. تليي خدمات جامعي وبرامجها رغبات العملاء المتجددة.
٠,٨٤٩	٢. تستفيد جامعي من التغذية الراجعة في تطوير جميع مكوناتها كنظام.
٠,٨١٨	٣. تمتلك جامعي القدرة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
٠,٧٩٥	٤. تحدث جامعي لبرامجها وأنشطتها بما يتماشى مع التطورات المعرفية والتكنولوجية.
	الإبداع:
٠,٩٠٩	١. تشجع جامعي الأفكار الإبداعية لدى منسوبيها.
٠,٨٦٨	٢. تعد جامعي مصدر جذب للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب.
٠,٨٢٩	٣. تركز جامعي على استحداث برامج إبداعية تميزها عن الجامعات الأخرى.
٠,٨١٦	٤. تسوق جامعي لبرامجها وخدماتها بشكل خلاق ومختلف عن منافسيها.

ملاحظة: \*\*\* دال عند مستوى 0.001، KMO = Kaiser-Meyer-Olkin Measure،

BT = Bartlett's Test

### تقدير الاستجابات والتصحيح:

استُخدم تدرج ليكرت الخماسي (Five-point Likert) (1 = منخفضة جداً / لا أوافق بشدة إلى 5 = عالية جداً/موافق بشدة) لتقدير استجابات عينة الدراسة على كلا مقياسيها. وللحكم على الإجابات وتحديد النتائج وتفسيرها، تم تحويل المقياسين المستخدمين في الدراسة إلى التدرج الثلاثي: (منخفضة = 1 - أقل من 2,33)، (متوسطة = 2,33 - أقل من 3,66)، (عالية = 3,66 - 5).

### المعالجة الإحصائية:

عولجت البيانات واختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج SPSS، وبرنامج AMOS وذلك بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، والمتمثلة فيما يلي:

- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistics.
- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis.
- معامل كرونباخ - ألفا Cronbach's Alpha.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient.
- اختبار (ت) T-Test، واختبار (ف) F-Test.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (SMLRA) multiple linear regression analysis.
- Stepwise.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد التوجه الريادي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية (M) Means والانحرافات المعيارية Standard deviations (SD) لمتغير التوجه الريادي وأبعاده الفرعية كما يتضح من الجدول 4.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات لمتغيرات الدراسة (ن = ٣٧٢)

المتغيرات / الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١. التوجه الريادي	٤,٠٠	٠,٥١	١							
٢. الاستباقية	٤,٣٤	٠,٧٠	**٦٩٧.	١						
٣. المخاطرة	٤,٠٤	٠,٧٠	**٨٠٦.	*٣٩٨.	١					
٤. الابتكار	٣,٥١	٠,٨٠	**٥٩٦.	٠٤٩.-	*٣٦٧.	١				
٥. الميزة التنافسية	٤,١٢	٠,٤١	***٢٥٧.	٠٢٨.	*٢٢٨.	*٣١٣.	١			
٦. التكلفة	٤,٠٦	٠,٥٢	**١٥٦.	٠٨٦.-	*١١٨.	*٣٣٠.	*٧٦٠.	١		
٧. الجودة	٤,٠٦	٠,٥٥	**٢٢٢.	٠٦١.	*٢١٣.	*٢١٤.	*٨٢١.	*٤٨٢.	١	
٨. المرونة	٤,٢١	٠,٤٨	**١٦٧.	٠٥٤.	*١٢١.	*١٨٦.	*٧٤٨.	*٤١٢.	*٥١١.	١
٩. الإبداع	٤,١٥	٠,٥٢	**٢٥٥.	٠٥٨.	*٢٥٧.	*٢٤٩.	*٧٩٦.	*٤٧٨.	*٥٤٨.	*٤٥٥.

ملاحظة: \*\*\* دال عند مستوى ٠,٠٠١، \*\* دال عند مستوى ٠,٠١، \* دال عند

مستوى ٠,٠٥

يبين الجدول ٤ أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التوجه الريادي وأبعاده؛ حيث يتضح من بيانات الجدول أن التوجه الريادي يمارس بدرجة عالية ( $M = 4,00$ ,  $SD = 0,51$ )، في جامعة الملك سعود. وقد كان بُعد الاستباقية الأعلى ( $M = 4,34$ ,  $SD = 0,70$ )، يليه بُعد المخاطرة ( $M = 4,04$ ,  $SD = 0,70$ ) وكلاهما بدرجة ممارسة عالية، فيما جاء بُعد الابتكار بدرجة ممارسة متوسطة ( $M = 3,51$ ,  $SD = 0,80$ ).

وعلى الرغم من تحقيق التوجه الريادي بشكل عام لممارسة عالية في جامعة الملك سعود، إلا أن النتائج المتعلقة بالأبعاد وخاصة بُعد الابتكار لا تعكس الوضع المفترض للجامعة عند الأخذ بعين الاعتبار أنها تتبنى النهج الريادي ضمن خطتها الإستراتيجية منذ ما يزيد عن عقد من الزمن. وبشكل عام، ربما يعود السبب في ذلك إلى الثقافة السائدة في الجامعات عمومًا؛ فهي تمثل سياقات ملائمة للتطوير، ولكنها قليلة الاستكشاف وكثيرة التردد في خوض مخاطر العمل الريادي الإستراتيجي (Dal-Soto et al., 2021). زيادة على ذلك، عادةً ما يتغير اهتمام الإدارة العليا ويتباين تركيزها في الجامعات بتغير القيادات، والتي غالبًا ما يرافقها تعطيل العمل بالخطط السابقة والبدء برؤى وخطط جديدة. كما إن مركزية القرار السائدة في البيئة الأكاديمية تؤمن بيئة خصبة لمثل هذه الممارسات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة زيد والشجاع (٢٠٢١) في نتائجها التي أظهرت أن تطبيق التوجه الريادي في الجامعات اليمينية الأهلية مرتفع. وبالمثل مع نتائج دراسة المواضية وأبو قاعد (٢٠٢٢) التي كشفت عن مستويات عالية من تطبيق التوجه الريادي في الجامعات الرسمية الأردنية. وفي المقابل، تختلف مع نتائج دراسة (Al-Rawadiah, 2022) والتي توصلت إلى نتائج متوسطة في تطبيق التوجه الريادي في الجامعات الحكومية الأردنية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية Means (M) والانحرافات المعيارية Standard deviations (SD) لمتغير الميزة التنافسية وأبعادها الفرعية كما يتضح من الجدول ٤. يتضح من الجدول ٤ قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية؛ حيث جاءت بدرجة توفر عالية ( $M = 4,12$ ,  $SD = 0,41$ ) في جامعة الملك سعود. وقد حققت جميع أبعادها درجات مرتفعة؛ حيث كانت المرونة الأعلى ( $M = 4,21$ ,  $SD = 0,48$ ) متبوعةً بالإبداع ( $M = 4,15$ ,  $SD = 0,52$ )، ثم التكلفة ( $M = 4,06$ ,  $SD = 0,52$ )، والجودة ( $M = 4,06$ ,  $SD = 0,55$ ) في المرتبة الأخيرة.

هذه النتيجة تفسر حقيقة أن الجامعة تعمل على موارد متنوعة تسمح لها بتشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية وتبنيها، وممارسة مزيد من المرونة في قيادة تكاليف البرامج والخدمات، وضمان

جودتها؛ مما ولد لدى أعضاء هيئة التدريس ثقة كبيرة في خطط الجامعة وسلوكها نحو تحقيق الميزة التنافسية. كما إن أنشطة الاستثمار المعرفي التي انتهجتها الجامعة ربما أسهمت في تحقيق بعض المزايا التنافسية الخاصة. هذا التفسير مدعوم بتأكيدات نتائج دراسة المطلق (٢٠١٧) حول وجود علاقة طردية موجبة بين أهمية آليات الاستثمار المعرفي وبناء الميزة التنافسية في معظم مجالات العمل الجامعي. ولعل التوجهات الريادية الإستراتيجية التي انتهجتها الجامعة تفسر جزءاً من هذا الواقع. ومع ذلك، تبدو هذه النتيجة غير متسقة مع سابقتها فيما يتعلق ببعد الابتكار، وربما يعود السبب إلى أن الجامعة تدعم الأفكار والمبادرات الإبداعية على مستوى العمليات والمراحل الأولية بغض النظر عن الوصول بها إلى المراحل النهائية وخروجها في شكل منتجات مبتكرة ذات قيمة تنافسية مستدامة.

تتفق هذه النتيجة -تماماً- مع نتائج دراسة القرني (٢٠٢٠) في توفر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة تبوك بدرجة عالية. كما تتفق -بشكل جزئي- مع نتائج دراسات أخرى من حيث توفر الميزة التنافسية مع اختلاف درجة التوفر، حيث جاءت بدرجة متوسطة في جامعة القصيم (التوحيدي، ٢٠٢٠؛ الزهراني، ٢٠٢٢)، وبالمثل في جامعة الطائف (الحميدى، ٢٠١٩)، وبعض الجامعات السعودية الأخرى (العلياني، ٢٠١٩). وكذلك مع نتائج دراسة المواضية وأبو قاعود (٢٠٢٢) التي أظهرت مستويات متوسطة من تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) بين ممارسة التوجه الريادي وتوفر الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال الأسئلة بحساب معاملات ارتباط بيرسون correlation Pearson coefficients للمتغيرات الدراسة: (التوجه الريادي، الميزة التنافسية)، ولجميع أبعادها. والجدول ٤ يوضح أهم النتائج.

يتضح من الجدول ٤ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  لجميع أبعاد الميزة التنافسية مع ممارسة التوجه الريادي بشكل عام ( $r = 0.257, p = 0.001$ ) وفي جميع الأبعاد باستثناء بُعد الاستباقية؛ حيث كان ارتباطه ضعيفاً وغير دال إحصائياً مع التكلفة ( $r = -0.086, p = 0.097$ )، والجودة ( $r = 0.061, p = 0.242$ )، والمرونة ( $r = 0.054, p = 0.303$ )، والإبداع ( $r = 0.058, p = 0.261$ ). ويعزو الباحث العلاقات الإيجابية التي ظهرت بين التوجه الريادي: (المخاطرة، الابتكار) والميزة التنافسية: (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) في جامعة الملك سعود



إجمالاً إلى طبيعة التغييرات المتلاحقة التي طالت التعليم الجامعي السعودي، حيث تتكامل هذه التغييرات مع اضطرابات السوق، وحدة تنافسيته من جانب، ومع بحث الجامعة عن مبادرات جديدة تلبي رغبات العملاء، واحتياجاتهم وتدعم مراكز الجامعة التنافسية وتحقق استقرارها واستدامة نموها من جانب آخر. وبالتالي ظهرت مشاريع إبداعية وبرامج وخدمات جديدة تتميز بالجودة وتخضع تكلفتها وعملياتها لقيادة تتسم بالمرونة والتحديث. بعبارة أخرى، تحفز المستويات الأعلى من التوجه نحو المخاطرة وتشجيع الابتكار على وجود علاقة أكثر إيجابية بين التوجه الريادي وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

على الرغم من أن العلاقة الارتباطية التي كشفت عنها النتائج ضعيفة، إلا أن القرارات الإستراتيجية وطرق إدارة التغيير نحو نموذج الجامعة الريادية يمكن أن تخلق مصادر خاصة للميزة التنافسية. وتتجذر هذه الحجة في منظور الريادة الإستراتيجية للقحطاني (٢٠١٢)، والذي لفت الانتباه إلى الدور النشط الذي دفع جامعة الملك سعود إلى مراكز متقدمة في ميدان التنافسية العالمية. وفي الصدد نفسه، تدعم العلاقة الإيجابية لبُعد الابتكار بالميزة التنافسية نتائج دراسة (٢٠١٩) al et Alarifi. التي كشفت عن علاقة إيجابية للابتكار مع الأداء المنافس للمنظمات في سياق ريادة الأعمال الاجتماعية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير المفترض للتوجه الريادي (EO) في الميزة التنافسية (CA) باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (SMLRA). بداية تم التأكد من استيفاء افتراضات هذا التحليل، بما في ذلك التوزيع الطبيعي والخطية والتجانس واستقلالية البواقي، وكانت نتائج الافتراضات على النحو التالي:

الافتراض الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

كما هو موضح في الشكل ١، فإن خط نقاط البيانات قريبة -نسبيًا- من الخط القطري؛ مما يشير إلى أن التوزيع الطبيعي لافتراض البيانات قد تم الوفاء به بشكل معقول.

الافتراض الثاني: اختبار الخطية:

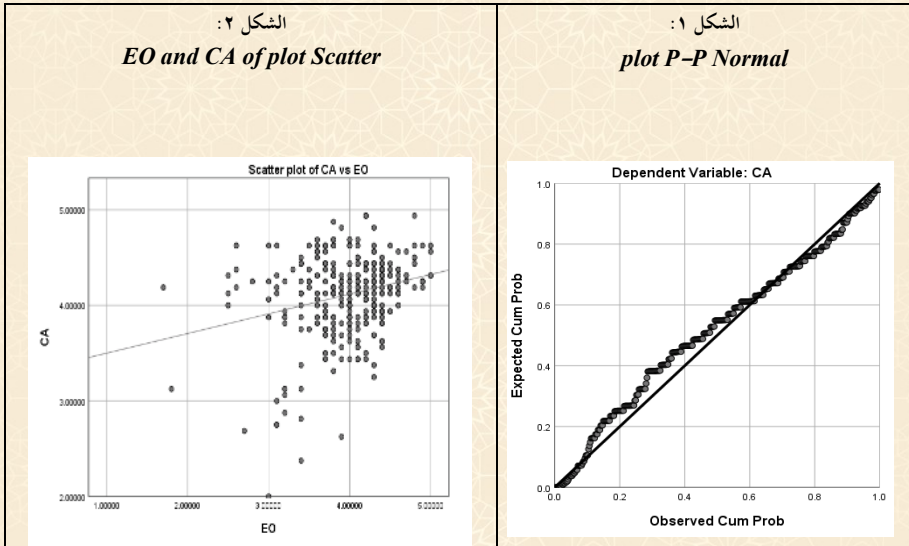
كما هو مبين في الشكل ٢، يبدو أن هناك علاقة خطية بين المتغير المتنبئ (التوجه الريادي) ومتغير النتيجة (الميزة التنافسية)، حيث ينحدر خط الاتجاه لأعلى مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا يشير إلى استيفاء افتراض الخطية.

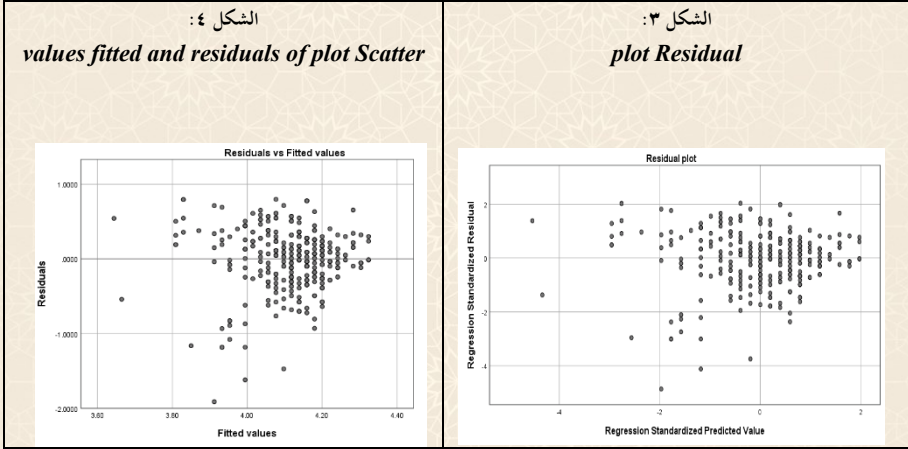
الافتراض الثالث: اختبار التجانس:

يوضح الشكل ٣، الرسم المتبقي للبقايا المعيارية مقابل القيم المعيارية، حيث تشكل نقاط البيانات في الرسم المتبقي نمطاً عشوائياً يقارب الصفر. ويشير ذلك إلى أن القيم المتبقية لها تباين ثابت. هذا يدل على أنه تم استيفاء افتراض تجانس التباين.

الافتراض الرابع: استقلالية البواقي:

كما هو مبين في الشكل ٤، تشكل مخطط الانتشار للبقايا والقيم الملائمة نمطاً عشوائياً حول الصفر، حيث يتضح عدم وجود علاقة بين القيم المتبقية والقيم الملائمة. وهذا يعني أن افتراض استقلالية البواقي قد تم الوفاء به.





### نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

يؤكد تحقق الافتراضات السابقة الوثوق في نموذج الانحدار المستخدم والقيم التي يقدمها. وبناءً على هذه النتائج، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار فرضيات الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية (H<sub>1</sub>):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الملك سعود.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتحقق من علاقة التأثير المباشر بين كل بعد من أبعاد التوجه الريادي مع الميزة التنافسية عن طريق الإدخال المتدرج، والجدول ٥ يوضح أهم النتائج.

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Analysis regression linear Multiple Stepwise (ن) = (٣٧٢)

مستوى الدلالة Sig-t	قيمة (ت) t	قيمة (بيتا) $\beta$	الخطأ المعياري Error .Std	معامل الانحدار B	المتغير المستقل Independent Variable	المتغير التابع Dependent Variable
٠,٠٠٠	٢٠,٩٩٠		٠,١٦٠	٣,٣٦٠	ثابت الانحدار	الميزة التنافسية
٠,٧٨٨	٠,٢٦٩-	٠,٠١٥-	٠,٠٣٢	٠,٠٠٩-	الاستباقية	
٠,٠٢٠	٢,٣٤٢	٠,١٣٨	٠,٠٣٤	٠,٠٨١	المخاطرة	
٠,٠٠٠	٤,٨٣٥	٠,٢٦٢	٠,٠٢٨	٠,١٣٤	الابتكار	
				١٥,٦٧٨***	قيمة (ف) F	
				٠,١١٣	معامل التحديد R <sup>2</sup>	

ملاحظة: \*\*\* دال عند مستوى ٠,٠٠١

يتبين من الجدول ٥ أن نتائج اختبار ANOVA ذات دلالة إحصائية ( $F = 15.678, p < 0.001$ ). وهذا يعني أن النموذج مناسب -تمامًا- للبيانات. وفي الوقت نفسه، جاءت  $R^2$  بقيمة ٠,١١٣، مما يشير إلى أن ١١,٣٪ من التباين الإجمالي في الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود يمكن تفسيره من خلال التوجه الريادي: (الاستباقية، المخاطرة، الابتكار). وبشكل أكثر تحديدًا، تم العثور على المخاطرة ( $\beta = 0.081, p = 0.020$ ) والابتكار ( $\beta = 0.134, p < 0.001$ ) ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha = ٠,٠٥$ . وبالتالي فإن التغيير بمقدار وحدة واحدة في المخاطرة أو الابتكار يؤدي في المتوسط إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعة بمقدار ٠,٠٨١، ٠,١٣٤ على التوالي. ومع ذلك، لم تكن الاستباقية ذات دلالة إحصائية ( $\beta = -0.009, p = 0.788$ ). نستنتج أن هناك تأثيرًا دالاً إحصائيًا للتوجه الريادي في الميزة التنافسية. وهذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن التوجه الريادي: (الابتكار، المخاطرة) له تأثير في الميزة التنافسية: (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) لجامعة الملك سعود.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي من خلالها يتم التنبؤ بدرجة تحقيق الميزة التنافسية للجامعة على النحو التالي: درجة تحقيق الميزة التنافسية (المتوقعة) =  $٣,٣٦٠ + ٠,١٣٤$  (الابتكار) +  $٠,٠٨١$  (المخاطرة).

هذه النتيجة مدعومة نظريًا، حيث إن النشاط الابتكاري وتقديم برامج وخدمات جديدة عادة ما توفر مزايا تنافسية للجامعة. علاوة على ذلك، تكتسب الجامعة مزايا تنافسية من خلال المخاطرة في اتخاذ القرارات الرئيسية بغض النظر عن عدم اليقين بشأن العوائد المتوقعة، والجرأة في متابعة المبادرات والفرص. بعبارة أخرى، يمكن القول بأن تبني الجامعة للمبادرات والبرامج التطويرية وعدم التأخر في اتخاذ القرارات التنفيذية؛ أدت -في مجملها- إلى زيادة الابتكار، ومن ثم تعزيز المزايا التنافسية فيها. هذه النتيجة منطقية لاغتنام فرص السوق واستخدام موارد الجامعة القيمة في طرح برامج وخدمات واستثمارات مبتكرة. وجميع ذلك يتماشى مع تأكيدات دراسات سابقة (مثل، Lechner & Gudmundsson, 2014; Semrau et al., 2016) حول دور مجموعات الموارد المبتكرة في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات ورفع أدائها. ولذلك تشجع المؤسسات التعليمية على تبني مسح مستمر للبيئة واتخاذ إجراءات جريئة في تخصيص الموارد للبرامج والمبادرات النادرة والأقل انتشارًا (Rosenbusch et al., 2013). ويعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة الاستثمارية للتوجه الريادي، حيث إنها توفر أساسًا مناسبًا للإدارة العليا في الجامعة لاتخاذ إجراءات مبتكرة تعزز مكانة الجامعة التنافسية. وبشكل عام، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Sirivanh et al., 2014)، التي خلصت إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي في المزايا التنافسية. كما تتفق نتيجة تأثير الابتكار في أبعاد الميزة التنافسية: (التكلفة والجودة والمرونة والإبداع) مع النتائج التي توصل إليها (Zeebaree and Siron (2017) واللدان أثبتنا أن الابتكار -باعتباره أحد أبعاد التوجه الريادي- يؤثر بشكل إيجابي في الميزة التنافسية. وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kiyabo and Isaga (2020) والتي لم تكشف عن أي تأثير للابتكار على المزايا التنافسية.

لم تظهر النتائج تأثيرًا للاستباقية في الميزة التنافسية، وبالمثل في جميع أبعادها. وفي مجال التعلم العالي، غالبًا ما ترتبط الاستباقية بالقدرة على السبق في تقديم برامج وخدمات جديدة، والسعي الجريء لاقتناص الفرص السانحة المتعلقة بذلك، إضافة إلى القدرة على المتابعة في البيئة الخارجية (Adomako et al., 2021). ومن المسلم به أن البيئة المؤسسية تتغير بسرعة، ويعزى ذلك -جزئيًا- إلى تأثير المنافسين، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان أن تظل كاسبًا رهان السبق في جميع الأوقات. كما أن القدرة على التكيف السريع والمتكرر مع الأحداث المتغيرة قد تتعارض مع رغبة بعض قادة الجامعات في تنظيم الإنفاق واعتماد معايير الحوكمة والالتزام بها في الأداء. ومن وجهة نظر إدارية،

ربما يعود السبب في ذلك إلى صعوبات داخل الجامعة في إيجاد أوجه للتفاعل والتآزر وبناء روابط عملية بين المهام الأكاديمية التقليدية بما في ذلك التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من جانب، والمهام الجديدة للتحويل المؤسسي نحو الريادة وتحفيز الابتكار من جانب آخر. زيادة على ذلك، قلة حرص المؤسسات التعليمية - وبخاصة الجامعات - على حفظ حقوقها المتعلقة بالبرامج والخدمات وكونها متاحة بكامل تفاصيلها للمستفيدين والمنافسين كافة، وهذا بدوره ربما حيد تأثير عامل الاستباقية في تحقيق الميزة التنافسية؛ فضلاً عن عدم قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالبرامج والخدمات المبتكرة وحمايتها لفترة طويلة أمام المنافسين في ظل الشفافية العالية التي عادة ما تتميز بها البرامج والخدمات التعليمية على مستوى الجامعات، وطول دورة حياة المنتج فيها.

تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة Sirivanh et al. (2014) التي أظهرت أن الاستباقية لها تأثير كبير على قيادة التكلفة. وبالمثل مع دراسة Haider et al. (2017) التي أظهرت نتائجها أن الاستباقية من منظور إداري مسؤولة عن خفض تكاليف رأس المال وكذلك الأجور. ويمكن تبرير ذلك باحتمال وجود مكونات أخرى لا يمكن ملاحظتها أو اختلاف طبيعة السياقات الجامعية الحكومية عن غيرها من السياقات التجارية والاقتصادية. فضلاً عن أنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار بمنطقية التناقضات في ظل وجود حالات غير قابلة للتفسير.

#### الفرضيات الفرعية (H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>):

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتحقق من علاقة التأثير المباشر بين كل بعد من أبعاد التوجه الريادي مع أبعاد الميزة التنافسية عن طريق الإدخال المتدرج، والجدول ٦ يوضح أبرز النتائج.

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Analysis regression linear Multiple Stepwise (ن) =

(٣٧٢)

مستوى الدلالة Sig-t	قيمة (ت) t	قيمة (بيتا) β	الخطأ المعياري Error .Std	معامل الانحدار B	المتغير المستقل Independent Variable	المتغير التابع Dependent Variable
٠,٠٠٠	١٧,٠٢٢		٠,٢٠٦	٣,٥٠٤	ثابت الانحدار	التكلفة

مستوى الدلالة Sig-t	قيمة (ت) t	قيمة (بيتا) $\beta$	الخطأ المعياري Error .Std	معامل الانحدار B	المتغير المستقل Independent Variable	المتغير التابع Dependent Variable
٠,١١٨	١,٥٦٦-	٠,٠٨٦-	٠,٠٤١	٠,٠٦٤-	الاستباقية	
٠,٥٢١	٠,٦٤٢	٠,٠٣٨	٠,٠٤٤	٠,٠٢٨	المخاطرة	
٠,٠٠٠	٥,٧٥٣	٠,٣١٢	٠,٠٣٦	٠,٢٠٤	الابتكار	
				***١٥,٨٧٥	قيمة (ف) F	
				٠,١١٥	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
٠,٠٠٠	١٤,٢٩٢		٠,٢٢١	٣,١٦٤	ثابت الانحدار	الجودة
٠,٨٨٥	٠,١٤٤	٠,٠٠٨	٠,٠٤٤	٠,٠٠٦	الاستباقية	
٠,٠١٣	٢,٥٠٦	٠,١٥٢	٠,٠٤٨	٠,١١٩	المخاطرة	
٠,٠٠٥	٢,٨٥٢	٠,١٥٩	٠,٠٣٨	٠,١٠٩	الابتكار	
				***٨,٧٧٢	قيمة (ف) F	
				٠,٠٦٧	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
٠,٠٠٠	١٨,١٥٨		٠,١٩٨	٣,٥٩٠	ثابت الانحدار	المرونة
٠,٤١٦	٠,٨١٤	٠,٠٤٧	٠,٠٣٩	٠,٠٣٢	الاستباقية	
٠,٥٢٧	٠,٦٣٣	٠,٠٣٩	٠,٠٤٣	٠,٠٢٧	المخاطرة	
٠,٠٠٢	٣,٠٨٣	٠,١٧٤	٠,٠٣٤	٠,١٠٥	الابتكار	
				**٥,٠٤٨	قيمة (ف) F	
				٠,٠٤٠	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
٠,٠٠٠	١٥,٢٣٦		٠,٢٠٩	٣,١٨٣	ثابت الانحدار	الإبداع

مستوى الدلالة Sig-t	قيمة (ت) t	قيمة (بيتا) $\beta$	الخطأ المعياري Error .Std	معامل الانحدار B	المتغير المستقل Independent Variable	المتغير التابع Dependent Variable
٠,٨٣٩	٠,٢٠٣-	٠,٠١١-	٠,٠٤١	٠,٠٠٨-	الاستباقية	
٠,٠٠١	٣,٢٩٣	٠,١٩٧	٠,٠٤٥	٠,١٤٨	المخاطرة	
٠,٠٠١	٣,٢١٢	٠,١٧٦	٠,٠٣٦	٠,١١٦	الابتكار	
				***١٢,٦٥٧	قيمة (ف) F	
				٠,٠٩٤	معامل التحديد R <sup>2</sup>	

ملاحظة: \*\*\* دال عند مستوى ٠,٠٠١، \*\* دال عند مستوى ٠,٠١، \* دال عند مستوى ٠,٠٥

### الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>1a</sub>):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

كما هو مبين في الجدول ٦، فإن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ( $F = 15.875, p < 0.001$ ) عند  $\alpha = 0,05$ . وهذا يشير إلى أن النموذج مناسب للبيانات. وقد جاءت R بقيمة ٠,١١٥ مما يشير إلى أنه يمكن تفسير ١١,٥٪ من إجمالي التباين في التكلفة من خلال الابتكار والمخاطرة والاستباقية. في متغيرات التوقع المحددة، وجد أن الابتكار ذو دلالة إحصائية ( $\beta = 0.204, p < 0.001$ ) مما يعني أن له تأثيراً كبيراً في التكلفة. وبالتالي، يؤدي تغيير الوحدة في الابتكار إلى زيادة درجة تصنيف التكلفة للجامعة في المتوسط بمقدار ٠,٢٠٤. وفي المقابل من ذلك، فإن الاستباقية ( $\beta = 0.064, p = 0.118$ ) والمخاطرة ( $\beta = 0.028, p = 0.521$ ) لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,05$ . تدعم هذه النتائج الفرضية القائلة: بأن التوجه الريادي (الابتكار) يؤثر -بشكل إيجابي- على التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود. ويعزو الباحث هذه النتيجة -إجمالاً- إلى أن تقديم برامج وخدمات جديدة ومتابعة المبادرات والفرص والالتزام بالتحسين المستمر للأداء في الجامعة يؤثر -بشكل إيجابي- على تمويل الإنفاق ورفع كفاءته، واعتماد معايير الحوكمة، وكسب ثقة العملاء وولائهم، كما يؤدي ذلك -في مجمله- إلى قيادة التكلفة بشكل أفضل في الجامعة.



وتتفق هذه النتيجة -بشكل عام- مع دراسة المواضية وأبو قاعود (٢٠٢٢) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير معنوي للتوجه الريادي في تحقيق قيادة التكلفة في الجامعات الرسمية الأردنية. ولكنها تختلف مع نتائج دراسات أخرى (مثل، Sirivanh et al, 2014؛ Haider et al., 2017) التي كشفت أن للاستباقية تأثيراً كبيراً في قيادة التكلفة وخفض تكاليف رأس المال والأجور.

#### الفرضية الفرعية الثانية (H1b):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

كما هو مبين في الجدول ٦، فإن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ( $F = 8.772, p < 0.001$ ) عند  $\alpha = 0,05$ . يشير هذا إلى أن النموذج مناسب للبيانات. وقد جاءت  $R^2$  بقيمة ٠,٠٦٧، مما يعني أن ٦,٧٪ من التباين الإجمالي في الجودة يمكن تفسيره من خلال الابتكار والمخاطرة والاستباقية. في متغيرات التنبؤ المحددة، تم العثور على الابتكار ( $\beta = 0.109, p = 0.005$ ) والمخاطرة ( $\beta = 0.119, p = 0.013$ ) ذات دلالة إحصائية. وبالتالي، يؤدي تغيير الوحدة في المخاطرة والابتكار إلى زيادة درجة تصنيف الجودة للجامعة بمقدار ٠,١١٩، ٠,١٠٩ على التوالي. وفي المقابل من ذلك، لم يكن معامل الانحدار ذا دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0,05$  فيما يتعلق بالاستباقية ( $\beta = 0.006, p = 0.885$ ). تدعم نتائج الانحدار الفرضية القائلة: بأن التوجه الريادي (المخاطرة والابتكار) يؤثر -بشكل إيجابي- على الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود. ويعزو الباحث هذه النتيجة -إجمالاً- إلى أن التتبع السريع للمشاريع الجديدة ودعم المبادرات الإبداعية وتقديم برامج وخدمات جديدة ومنافسة؛ عادةً ما يشمل تطوير العمليات وتجويدها وإعادة ابتكار الأنظمة الداعمة للتحويلات المستهدفة؛ وهذا بدوره ينعكس على تقديم منتجات وخدمات تتسم بالجودة وتلتزم بمعاييرها. هذا التفسير مدعوم بتأكيد Hossain et al., 2022 بأن المؤسسات التي تنهج الريادة -في الغالب- تتخذ قرارات تهدف إلى تحسين جودة الأنظمة والعمليات داخل الإدارات أو الوظائف.

تتفق هذه النتيجة -بشكل عام- مع دراسة (Al-Rawadiah (2022) والتي توصلت نتائجها إلى وجود تأثير للابتكار والمخاطرة في توجه الجامعات الأردنية نحو العملاء، فيما لم تظهر تأثيراً

للاستباقية؛ مع الأخذها في الاعتبار أن التوجه نحو العملاء في الدراسة يتمثل في تحقيق أعلى درجة من إرضاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يمثل أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة. كما تتفق هذه النتيجة -جزئياً- مع نتائج Ali et al. (2020) التي تفيد بأن المخاطرة تؤثر إيجاباً على إدارة الجودة في المنظمة. وبالمثل، تتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة Alejandro Ibarra-Cisneros (2022)، والتي توصلت إلى أن التوجه الريادي له تأثير إيجابي على إنشاء إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

### الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

كما هو موضح في الجدول ٦، فإن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ( $F = 5.048, p = 0.002$ ) عند  $\alpha = 0,05$ . تشير هذه النتائج إلى أن النموذج المقدر يوفر ملاءمة جيدة للبيانات. وقد جاءت  $R^2$  بقيمة ٠,٤٠، أي أن ٤٠٪ من تباين المرونة الكلي يمكن تفسيره بالابتكار والمخاطرة والاستباقية. في متغيرات التوقع المحددة، تم العثور على الابتكار فقط ( $\beta = 0.105, p = 0.002$ ) ليكون ذا دلالة إحصائية مما يعني أن له تأثيراً كبيراً على المرونة. وبالتالي، يؤدي تغيير الوحدة في الابتكار إلى زيادة درجة تصنيف المرونة للجامعة بمقدار ٠,١٠٥. وفي المقابل من ذلك، لم تكن الاستباقية ( $\beta = 0.032, p = 0.416$ ) والمخاطرة ( $\beta = 0.027, p = 0.527$ ) ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,05$ . تدعم نتائج الانحدار التي تم الحصول عليها الفرضية القائلة: بأن التوجه الريادي (الابتكار) يؤثر -بشكل إيجابي- على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود. وهذا يدل على أن تقديم برامج وخدمات جديدة ومتابعة المبادرات والفرص تؤثر -بشكل إيجابي- في الاستجابة للرغبات المتجددة لأصحاب المصلحة، ومواكبة التغيرات الخارجية بالتحديثات المستمرة للبرامج والأنشطة في الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة -بشكل عام- مع دراسة أيوب (٢٠٢١) التي كشفت نتائجها عن وجود أثر للتوجه الريادي في المرونة الإستراتيجية، وبالمثل مع نتائج دراسة Su (2022) التي بينت علاقة ارتباطية موجبة بين التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية. كما اتفقت -إلى حدٍ ما- مع دراسة

عارف (٢٠١٩) التي توصلت إلى نتائج متباينة حول دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري.

#### الفرضية الفرعية الرابعة (H1d):

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) للتوجه الريادي في بعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

كما هو مبين في الجدول ٦، فإن نموذج الانحدار المقدر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0,05$  ( $F = 12.657, p < 0.001$ ). تشير نتائج اختبار ANOVA المهمة إلى أن النموذج مناسب بشكل جيد للبيانات. وقد جاءت  $R^2$  بقيمة ٠,٠٩٤ مما يشير إلى أن ٩,٤٪ من التباين الإجمالي في الإبداع يمكن تفسيره بالابتكار والمخاطرة والاستباقية. في متغيرات التنبؤ المحددة، تم العثور على المخاطرة ( $\beta = 0.148, p = 0.001$ ) والابتكار ( $\beta = 0.116, p = 0.001$ ) لتكون ذات دلالة إحصائية مما يعني أن لها تأثيراً كبيراً على الإبداع. وبالتالي، يؤدي تغيير الوحدة في المخاطرة والابتكار إلى زيادة درجة تصنيف الإبداع للجامعة بمقدار ٠,١٤٨، ٠,١١٦ على التوالي. وفي المقابل، لم تكن النتائج ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0,05$  للاستباقية ( $\beta = -0.008, p = 0.839$ ). تدعم نتائج الانحدار الفرضية القائلة بأن التوجه الريادي (المخاطرة والابتكار) يؤثر -بشكل إيجابي- على الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود. ويعزو الباحث هذه النتيجة -إجمالاً- إلى أن دعم المشاريع الجديدة بسرعة وتبني الأفكار والمبادرات التطويرية -بغض النظر عن تأكيدات العوائد- تقود بطبيعة الحال إلى إذكاء الأفكار الإبداعية وتنميتها لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وبالتالي ابتكار خدمات وبرامج تميز الجامعة، وتكون عوامل جذب للموهوبين والمبدعين للانضمام لها والثقة في مستقبلها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Yi et al. (2021) التي كشفت عن تأثير مباشر للتوجه الريادي في الميزة التنافسية وبشكل أكثر تحديداً على إبداع المنتجات الجديدة في الشركات الكورية. كما تتفق من حيث المضمون مع نتائج دراسة Ibrahim and Jawad (2019) التي بينت نتائجها دوراً كبيراً للريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الإبداع في المصارف العراقية الحكومية والخاصة. ولكنها

تختلف في بعد الاستباقية مع دراسة بني حمدان وآخرون (٢٠١٣) التي توصلت نتائجها إلى وجود تأثير للتوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي في شركة الخطوط الجوية الأردنية.

### خاتمة الدراسة والتوصيات

بحثت الدراسة علاقات التأثير بين التوجه الريادي والميزة التنافسية في سياق الجامعات السعودية. وقد انطلقت من الفلسفة البراغماتية التي تُعدُّ الفكر والمتغيرات أدوات لحل المشكلات والتنبؤ بمستقبل الموضوع محل الدراسة، وتصور ما قد ينتج عند تطبيقه من آثار عملية في موضوع آخر. تم تطوير خمس فرضيات بحثية؛ ومن ثم اختبارها بناءً على بيانات مسحية من جامعة الملك سعود. وتوصلت الدراسة إلى ثلاث نتائج رئيسة على النحو التالي:

أولاً: تشير النتائج إلى توفر ممارسات التوجه الريادي بدرجة مرتفعة في جامعة الملك سعود، وبالمثل توفر الميزة التنافسية فيها؛ وهذا بدوره يمثل مبرراً معرفياً على دور التخطيط الإستراتيجي، وفوائد تبني التوجهات الريادية، ودعمها عبر جميع مستويات التنظيم.

ثانياً: في جانب ارتباطي سببي، خلصت الدراسة إلى أن تعزيز ممارسات التوجه الريادي يؤثر -بشكل إيجابي- في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

أخيراً: في جانب قيادي، يعد التوجه الريادي موفقاً إستراتيجياً حاسماً لنجاح أنشطة الميزة التنافسية. وعندما تطمح الجامعة للريادة والتنافسية، وتسطر ذلك ضمن رؤيتها، فإنه يتطلب من قياداتها تجاوز النجاح في مهام الجامعة ووظائفها التقليدية، وأن يكونوا أكثر حوصاً للمخاطرة نحو الابتكار؛ عوضاً عن التقليد أو الاستجابة للمتغيرات بعد حدوثه.

واستناداً إلى مجمل هذه النتائج والمراجعة للأدب السابق؛ تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- أن تتبنى الجامعات السعودية الميزة التنافسية ضمن خططها الإستراتيجية؛ باعتبارها إستراتيجية واعدة تحقق النمو والاستدامة.

- أن يتم مراجعة الخطط الإستراتيجية للجامعاتوتطويرها، وجعل التوجه الريادي جزءاً رئيساً

فيها.

- أن تركز القيادات الجامعية على فهم تفضيلات العملاء وديناميكيات السوق المتغيرة، والتحول من الإنغلاق والمركزية إلى الاستكشاف والانفتاح والتشاركية.

- تنمية الثقافة الريادية لدى جميع منسوبي الجامعة من خلال برامج متخصصة تعزز آليات دعم الابتكار، وتسهم في انتشاره بين الأقسام، وتدعم اكتشاف الفرص والموارد وكسبها داخل بيئتهم وخارجها.

### القيود والدراسات المستقبلية:

على الرغم من أن هذه الدراسة قدمت نتائج قيمة، إلا أنها لا تخلو من القيود.

أولاً: تم إجراء هذا البحث في جامعة عريقة، تمتلك بنية تحتية مكتملة ومتقدمة، علاوة عن مواردها الضخمة، وموقعها الجغرافي في مدينة رئيسة وحيوية؛ وبالتالي فإن البحث المستقبلي قد يستهدف جامعات أخرى، على سبيل المثال الجامعات الحكومية الناشئة أو الجامعات الخاصة أو في مواقع جغرافية متباينة؛ للتأكد من العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية. كما أن منهج الدراسات السببية المقارنة سوف يقدم مزيداً من الأدلة حول تعميم النتائج وتأكيدها.

ثانياً: تم جمع البيانات حصرياً من أعضاء هيئة التدريس، وهم يمثلون عملاء داخليين وقد تكون ردودهم متحيزة إلى حد ما. ولاستكشاف وجهات نظر أخرى متنوعة، يمكن توسيع النتائج عن طريق جمع بيانات الدراسات المستقبلية من مصادر متنوعة مع تضمين مصادر بديلة من خارج الجامعة.

ثالثاً: القيمة المفسرة من التباين الإجمالي في الميزة التنافسية ( $R^2$ ) بلغت 0,113، وهي بذلك تشير إلى وجود متغيرات أخرى لم تُضمن في المعادلة، وبالتالي فهي تُشجع على توسيع البحث المستقبلي بزيادة عدد المتغيرات المستقلة في نموذج المعادلة الهيكلية للميزة التنافسية.

أخيراً: التصميم العرضي للبحث يتأثر في بعض الأحيان بظروف البحث وعوامل أخرى طارئة ضمن حدوده الزمانية؛ ولمعالجة هذه القيود ودعم نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث أن تستند الدراسات المستقبلية إلى تصميم بحثي طولي، واستخدام أساليب نوعية أو مختلطة.

## المراجع

### المراجع العربية:

- آل سعدي، يحيى. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري وعاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية- رؤية مستقبلية. [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد].
- أيوب، زياد. (٢٠٢١). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المرونة الإستراتيجية (الرقم. ١٢٠٧١٧٨) [رسالة ماجستير، جامعة مؤتة]. المنظومة. <https://tinyurl.com/np7yknpo>
- بارودي، منال. (٢٠١٥). الريادة والانطلاق نحو التميز في دنيا الاعمال. المجموعة العربية. <https://tinyurl.com/8v7nd6t3>
- بني حمدان، خالد، إدريس، وائل، وعبد الرحمن، ربي. (٢٠١٣). المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة اختبارية على الخطوط الجوية. *Division Sciences Financial and Administrative : Journal University Gulf* (١١٤٩٩)، ٢٣-١، <https://doi.org/10.12816/org.oclc.idm.sdl.org-2017-1007180>
- التويجري، هيلة. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *دراسات العلوم التربوية*، ٤٧ (٢)، ٥١١ - ٥٣٦. <https://tinyurl.com/ks7mww33>
- تيفزة، أحمد بوزيان. (٢٠١٢). التحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع. <https://tinyurl.com/vp2ux5yc>
- حسنين، محمد، محمد، أمينة، والسيد، هويدا. (٢٠٢٢). دور الذكاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السعودية: دراسة تطبيقية على بنك البلاد - المملكة العربية السعودية. *المجلة العالمية للتسويق الإسلامي*، ١١ (١)، ١١٧ - ١٥٥. <https://tinyurl.com/kxp9vyvs>
- حسنين، محمد، محمد أمينة. (٢٠٢٠). فاعلية الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (٢٠١٣-٢٠١٨) دراسة حالة - جامعة الملك خالد. *رواق للبحوث والدراسات*، (٣٩)، ١٩٤-٢٢٣. <https://tinyurl.com/vj2pj3h3>
- الحميدي، منال. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية، أسبوط*، ٣٥ (٥)، ٤٤٢ - ٤٨٠. <https://tinyurl.com/afc4f429>
- خاطر، محمد. (٢٠١٥). تدويل التعليم: أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالرقازيق*، ٣٠ (٨٧)، ٢٢٣-٢٧٨. <https://tinyurl.com/e7ycktyw>

- زرافيلي، سامي، وزرافيلي، لينا. (٢٠٢١). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة النزقاء للبحوث والد ارسالت الإنسانية*، ٢١ (٣)، ٥٣٢ - ٥٥٩.  
<https://doi.org/10.12816/org.oclc.idm.sdl.org>
- الزهراني، إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١٤ (١)، ١٠١ - ١١٧.  
<https://tinyurl.com/dmt33p4h>
- زيد، جمال، والشجاع، حنان. (٢٠٢١). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، ١٤ (٥٠)، ٧١ - ٩٣.  
<https://tinyurl.com/bnx82vmp>
- سليمان، عبدالرحمن. (٢٠١٤). مناهج البحث. عالم الكتب.  
<https://tinyurl.com/d8zfdjv2>
- شعيب، محمد. (٢٠٢١). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. *مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢١ (١)، ٢٦٧ - ٢٨٢.  
<https://tinyurl.com/cypmh264>
- شليبي، أماني. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٥ (٤)، ٣ - ١٦.  
<https://doi.org/10.21608/jpud.2017.95503>
- الشهراني، سلوى. (٢٠١٩). واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠ (٢٠)، ٣٦٣ - ٣٨٤.  
<https://doi.org/10.21608/jsre.2019.52387>
- عارف، محمد. (٢٠١٩). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٠ (٣)، ١٠٧ - ١٥١.  
<https://tinyurl.com/7c3yckvd>
- عبد السلام، مصطفى. (٢٠٢٠). مقترح لتدعيم القدرات التنافسية المستدامة لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٦٠ (٦٠)، ٩ - ٢٢.  
<https://tinyurl.com/vdemmy2>
- عبد اللطيف، عماد. (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج). *مجلة كلية التربية*، ١٨ (١٠٧)، ٦٢٦ - ٧١٤.  
<https://tinyurl.com/n9wc2yx0>
- العبدالات، عبدالفتاح. (٢٠٢٠). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على البنوك الأردنية. *مؤتة للبحوث والد ارسالت*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٥ (٥)، ٨٧ - ١٢٢.  
<https://Record.com.mandumah.search/1064313>

- العزاوي، شفاء، ومحسن، زيد. (٢٠١٧). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩ (١٨)، ٢٨٦ - ٣١٤.  
<https://tinyurl.com/yvz4pudv>
- العلواني، 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)، ٤٠-٤١.  
<https://tinyurl.com/e734ubnm>
- الغامدي، حمد. (٢٠١٩). تحسین القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، ٨ (٩)، ٨٤ - ٩٧.  
<https://tinyurl.com/fducwmo>
- القحطاني، ريم. (٢٠٢٠). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطورات رؤية ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١١ (١)، ٣٦٧-٤٠٩.  
<https://tinyurl.com/j9tchm92>
- القحطاني، سالم. (٢٠١٢، Dec ١٠ - ١٢). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. الرياض.  
<https://tinyurl.com/b2aar4mr>
- القرني، علي. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرضاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. مجلة التربية، الأزهر، ٣٩ (١٨٨)، ٣٦٠-٤٠٦.  
<https://doi.org/10.21608/jsrep.127399.2020>
- محمود، شهاب. (٢٠٢١). دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها. مؤتة للبحوث والدراسات، بحوث مستقبلية، ٤٩، ٤١ - ٨٥.  
<https://tinyurl.com/rk0v3are>
- المطلق، تركي. (٢٠١٧). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٣)، ٢٦١ - ٢٩٩.  
<https://tinyurl.com/dzcfmyn2>
- المواضية، سامي، وأبو قاعد، غازي. (٢٠٢٢). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٧ (٤)، ٢٠٩ - ٢٤٦.  
<https://tinyurl.com/hlpnek0p>



## ترجمة المراجع العربية:

- Abdel Latif, E. (2021). The role of knowledge sharing in achieving competitive advantage (a field study at Sohag University). *Journal of the College of Education*, 18 (107) , 626-714. <https://tinyurl.com/5yx2wc9n>
- Abdel Salam, Mustafa. (2020). A proposal to strengthen the sustainable competitive capabilities of the higher education sector in the Kingdom of Saudi Arabia. *Jil Journal of Humanities and Social Sciences*, (60) , 9-22. <https://tinyurl.com/2demmy7>
- Absolute, T. (2017). Knowledge investment and its relationship to building the competitive advantage of emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 18 (3) , 261 - 299. <https://tinyurl.com/2dzcfmyn>
- Al Saidi, Yahya. (2017). *Intellectual capital management and its relationship to competitive advantage in Saudi universities - a future vision*. [Unpublished doctoral thesis, King Khalid University].
- Al-Abdallat, A. (2020). Artificial intelligence applications and their impact in achieving competitive advantage: A study on Jordanian banks. *Mutah for Research and Studies, Human and Social Sciences Series*, 35 (5) , 87 - 122. <https://search.mandumah.com/Record/1064313>
- Al-Azzawi, S., & Mohsen, Z. (2017). Entrepreneurial orientation and its impact on organizational excellence - field research in a number of colleges of the University of Baghdad. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9 (18) , 286 - 314. <https://tinyurl.com/26pud4yz>
- Al-Ghamdi, H. (2019). Improving the competitiveness of emerging universities according to the requirements of privatizing education in the Kingdom of Saudi Arabia: a Suggested proposal. *Specialized International Educational Journal*, 8 (9) , 84-97. <https://tinyurl.com/5fduewrm>
- Al-Mawadhi, S., & Abu Qaoud, G. (2022). The impact of strategic orientation in achieving competitive advantage: a field study in Jordanian public universities. *Mutah for Research and Studies, Human and Social Sciences Series*, 37 (4) , 209 - 246. <https://tinyurl.com/p5pnek8h>
- Al-Olayani, G. (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. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11 (1) , 1-40. <https://tinyurl.com/ubnm734e>
- Al-Qahtani, R. (2020). The framework of the governance of Saudi universities to achieve a competitive advantage in decision-making in accordance with the aspirations of Vision 2030. *Journal of the College of Education in Mansoura*, 110 (1) , 367-409. <https://tinyurl.com/92tchm9j>
- Al-Qahtani, S. (2012, Dec 10 - 12). *strategic entrepreneurship as an entrance for the development of governmental organizations*. The Second Conference of the Institutes of Public Administration and Administrative Development in the Countries of the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf. Riyadh. <https://tinyurl.com/mr4aar2b>.
- Al-Qarni, A. (2020). The mediating role of Organizational Ambidexterity in strengthening the relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at the University of Tabuk. *Journal of Education, Al-Azhar*, 39 (188) , 360-406. <https://dx.doi.org/10.21608/jsrep.2020.127399>
- Al-Shahrani, Salwa. (2019). The reality of human capital investment in King Saud University to achieve competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education* (20) , 363-384. <https://dx.doi.org/10.21608/jsre.2019.52387>
- Al-Tuwaijri, H. (2020). Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of Qassim University in the Light of Saudi Arabia's Vision 2030. *Educational Sciences Studies*, 47 (2) , 511 - 536. <https://tinyurl.com/33mww6ks>

- Al-Zahrani, I. (2022). The impact of strategic agility in enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14 (1) , 101 - 117. <https://tinyurl.com/h4p33dmt>
- Arif, M. (2019). The role of Entrepreneurial orientation in achieving strategic flexibility for the Egyptian pharmaceutical sector: a comparative field study. *Journal of Financial and Business Research*, 20 (3) , 107-151. <https://tinyurl.com/yckvd3c6>
- Ayoub, Z. (2021). *The impact of Entrepreneurial orientation in achieving institutional excellence through strategic flexibility* (No. 1207178) [Master's Thesis, Mutah University]. mandumah. <https://tinyurl.com/5yknp6p8>
- Bani Hamdan, K., Idris, W., & Abdel-Rahman, R. (2013). Strategic flexibility as a mediating variable in enhancing the impact of proactive entrepreneurial orientation on progressive technological creativity: an empirical study on airlines. *Gulf University Journal: Administrative and Financial Sciences Division*. 248 (11499) , 1-23... <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.12816/0007180>
- Baroudi, M. (2015). *Leadership and launch towards excellence in the world of business*. Arab group. <https://tinyurl.com/3t6nd877>
- Hamidi, M. (2019). The role of knowledge management in achieving competitive advantage in Saudi universities: an applied study on Taif University. *Journal of the College of Education, Assiut*, 35 (5) , 442-480. <https://tinyurl.com/429f4afc>
- Hassanein, M., Muhammad, A., & El-Sayed, H. (2022). The role of marketing intelligence in achieving competitive advantage in Saudi banks: An applied study on Bank Albilad - Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Islamic Marketing*, 11 (1) , 117-155. <https://tinyurl.com/s7y97kxp>
- Hassanein, Muhammad., & Muhammad Amna. (2020). The effectiveness of strategic human resource management practices in achieving competitive advantage (2013-2018) a case study - King Khalid University. *Ramah for Research and Studies*, (39) , 194-223. <https://tinyurl.com/3jh4p2j7>
- Khater, M. (2015). Internationalization of education: the most important entrance to achieving the competitive advantage of Egyptian universities. *Educational and psychological studies, Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, 30 (87) , 223-278. <https://tinyurl.com/ycktyw6e>
- Mahmoud, S. (2021). The role of strategic orientation in achieving and sustaining competitive advantage. *Mutah Research and Studies, Future Research*, 49, 41 - 85. <https://tinyurl.com/are573rk>
- Shelby, A. (2018). Requirements to achieve the competitive advantage of Mansoura University in light of its functions. *Journal of University Performance Development*, 5 (4) , 3 - 16. <https://dx.doi.org/10.21608/jpud.2017.95503>
- Shoab, M. (2021). The role of Entrepreneurial orientation in achieving competitive advantage in Egyptian hotels. *Journal of the Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 21 (1) , 267-282. <https://tinyurl.com/264cypmh>
- Suleiman, A. (2014). *Research Methods*. Alam Al Kotob. <https://tinyurl.com/2zfdjv8d>
- Tighza, M. (2012). *Exploratory and confirmatory factor analysis*. Dar Al Masirah for printing, publishing, and distribution. <https://tinyurl.com/yc4ux2p7>
- Zaid, J., & Al-shoga, H. (2021). The impact of Entrepreneurial orientation in achieving institutional excellence in private Yemeni universities in the capital city Sana'a. *The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education*, 14 (50) , 71-93. <https://tinyurl.com/mp827bnx>
- Zravelli, S., & Zravelli, L. (2021). The impact of the application of total quality management practices in achieving competitive advantage in Jordanian telecom companies. *Zarqa Journal*

of Research and Human Studies, 21 (3), 532 - 559. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.12816/0059566>

### المراجع الأجنبية:

- Achtenhagen, L. (2020). Entrepreneurial orientation—An overlooked theoretical concept for studying media firms. *Nordic Journal of Media Management*, 1 (1), 7-21. <https://journals.aau.dk/index.php/NJMM/article/view/3668/3382>
- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Danquah, J. K., Hussain, Z., & Khan, Z. (2021). R&D intensity, knowledge creation process and new product performance: The mediating role of international R&D teams. *Journal of Business Research*, 128, 719–727. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.036>
- Al-Rawadiah, W. (2022). Investigating the Effect of Entrepreneurial Orientation of Jordanian Higher Education Institutions on Customer Orientation. *Jordan Journal of Business Administration*, 18 (2), 163–187. <https://tinyurl.com/ycy2d4uw>
- Al-Sukkar, A., Abu Hussein, A., & Abu Jalil, M. (2013). The effect of social responsibility in achieving competitive advantage: A field study in the governmental and private hospitals in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (5), ١٥٢ - ١٤٢ . <https://tinyurl.com/39nfhr7>
- Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10 (3), 307-327. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2018.1541015>
- Alejandro Ibarra-Cisneros, M., Benito Vela-Reyna, J., & Israel Ríos-Nequis, E. (2022). The Link between Entrepreneurial Orientation, Total Quality Management and Corporate Social Responsibility. *Tourism & Hospitality Management*, 28 (2), 315–342. <https://tinyurl.com/42jyx698>
- Ali, G., Hilman, H. & Gorondutse, A. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance : Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27 (4), 1503–1531. <https://tinyurl.com/2rsds4k6>
- Almeida, J., Daniel, A., & Figueiredo, C. (2019). Understanding the role of entrepreneurial orientation in junior enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22 (2). <https://core.ac.uk/reader/294779660>
- 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://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07359683.2019.1575062>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17 (3), 425-453. <https://tinyurl.com/2p9478kz>
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. <https://tinyurl.com/2s4f8vx9>
- Bernoster, I., Mukerjee, J., & Thurik, R. (2020). The role of affect in entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 54 (1), 235-256. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0116-3>
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance

- relationship. *Journal of cleaner production*, 182, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33 (3) , 376-399. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069>
- Chang, Y.-C., Tsai-Lin, T.-F., & Liang, T. (2022). Entrepreneurial Orientation and Knowledge Transfer Effectiveness: The Effect of Organizational Commercial Slack. *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy*, 1–22. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s11024-022-09463-y>
- 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://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2021.118230>
- Cho, Y., & Lee, J. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (2) , 124-133. <https://tinyurl.com/2p9dmeam>
- Ciffolilli, A., & Muscio, A. (2018). Industry 4.0: national and regional comparative advantages in key enabling technologies. *European Planning Studies*, 26 (12) , 2323-2343. <https://tinyurl.com/avpfe3t5>
- Covin, J., & Wales, W. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (1) , 3-18. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1042258718773181>
- Dal-Soto, F., De Souza, Y. S., & Benner, M. (2021). The entrepreneurial orientation in the transformation of universities. *Brazilian Business Review*, 18 (3) , 255–277. <https://tinyurl.com/mwufsp39>
- De Lemos, T., Almeida, L., Betts, M., & Eaton, D. (2013). An examination on the sustainable competitive advantage of private finance initiative projects. *Construction Innovation*, 3 (4) , 249–259. <https://tinyurl.com/2s3s942t>
- 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, 114–124. <https://tinyurl.com/3ams994j>
- Expósito, A., Sanchis-Llopis, A., & Sanchis-Llopis, J. A. (2022). Manager gender, entrepreneurial orientation, and SMEs export and import propensities: evidence for Spanish businesses. *Eurasian Business Review: A Journal in Industrial Organization, Innovation and Management Science*, 1–33. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s40821-022-00210-7>
- Flak, O., & Głód, 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>
- Gupta, A., & Kumar, A. (2018). Workplace Spirituality and Competitive Advantage-A Conceptual Model. *Asian Journal of Management*, 9, 635. <https://tinyurl.com/2ksee5xc>
- Haider, S. H. Asad, M. & Fatima, M. (2017). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Manufacturing Sector Small and Medium Scale Enterprises of Punjab Pakistan. *European Business & Management*, 3 (2) , 21-28. <https://tinyurl.com/bddhdbcu>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Hossain, K., Lee, K. C., Azmi, I. B. Idris, A., & Ali, N. M. (2022). Impact of innovativeness, risk-taking, and proactiveness on export performance in a developing country: evidence of qualitative study. *RAUSP Management Journal*, 57 (2), 165–181. <https://tinyurl.com/2p9hffhr>
- Ibrahim, L., & Jawad, M. (2019). Strategic Entrepreneurship and its role in achieving the components of creativity - an exploratory study on a sample in the environment of Iraqi public and private banks in the province of Karbala. *the iraqi magazinje for managerial sciences*, 15 (59), 243-275. <https://www.iasj.net/iasj/download/b8f5350819000a61>
- Kazimierz, K., & Szymon, C. (2019). Strategic orientations of the organization - entrepreneurial, market and organizational learning. *Management*, 23 (1), 7–19. <https://tinyurl.com/5ksx7wtv>
- Khaddam, A., Irtaimah, 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 <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2020.3.001>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship: A Systems View Across Time and Space*, 9 (1). <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1186/s13731-020-00123-7>
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32 (1), 36-60–60. <https://tinyurl.com/45ezuwa6>
- Mahdi, O., Nassar, I., & Almsafir, M. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84 (12), 78 - 92. <https://tinyurl.com/ms9p8zaw>
- 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://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.11>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33 (3), 761-787. <https://tinyurl.com/4v2z3kxr>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41 (7), 878-900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39 (3), 633-659. <https://doi.org/10.1177%2F0149206311425612>
- Semrau, T., Ambos, T., & Sascha Kraus. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69 (5), 1928–1932. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>
- ShanghaiRanking Consultancy. (2022). *2021 Academic Ranking of World Universities*. ShanghaiRanking. <https://tinyurl.com/2rdjhywn>
- Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M (2014). The effect of entrepreneurial orientation and competitive advantage of SME's growth: A structural equation modeling study. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (1), 189-194. <https://tinyurl.com/7tetayrk>

- Su, Z. (2022). Institutional Environment for Entrepreneurship, Strategic Flexibility, and Entrepreneurial Orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management, Engineering Management, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Eng. Manage*, 69 (4) , 1000–1010. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1109/TEM.2020.2969479>
- Tang, Z., Patrick, K., Louis, M., & Weaver, K. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5 (2) , 181 - 201. <https://tinyurl.com/3a9n6a49>
- Tantau, A. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing-Bucharest*, (1) , 73-80. <https://tinyurl.com/57e7vp8a>
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*, (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://tinyurl.com/2p87ku9f>
- Yi, H., Amenuvor, F., & Boateng, H. (2021). The Impact of Entrepreneurial Orientation on New Product Creativity, Competitive Advantage and New Product Performance in SMEs: The Moderating Role of Corporate Life Cycle. *Sustainability, MDPI*, 13 (6) , 1- 20. <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i6p3586-d522795.html>
- Zeebaree, M., & Siron, R. (2017). The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1) , 43 - 52. <https://tinyurl.com/yckbkzjw>
- 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://link.springer.com/article/10.1186/s11782-018-0025-y>





جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# **Journal of Islamic University**

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

