

عنوان البحث

**المؤسسات الأكاديمية بين ضرورة وجود توجهات استراتيجية وبين الأثر على أبعاد الريادة  
والتميز والمعرفة والتطوير التكنولوجي**

أحمد مثنى عبد الرب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باحث بسلك الدكتوراه، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية الرباط، أكادال، المملكة المغربية.  
HNSJ, 2024, 5(6); <https://doi.org/10.53796/hnsj56/32>

تاريخ القبول: 2024/05/15م

تاريخ النشر: 2024/06/01م

المستخلص

هدف هذا البحث الى دراسة أثر تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية كأسلوب إداري وتديري حديث تسماوا به المؤسسات الأكاديمية في تقديم خدماتها التي تلبى متطلبات المجتمع وتطلعاته المتزايدة وفق أبعاد الريادة والتميز والمعرفة والتطور التكنولوجي. توصل هذا البحث الى عدة نتائج أهمها أن التوجهات الاستراتيجية واعتمادها في المؤسسات الأكاديمية يوفر فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة. مما يعمق الشعور بالانتماء والولاء ويعزز المواطنة، ويدعم التوجه الاستراتيجي ويساهم في الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة من التعليم المتقدم. كما توصل البحث الى أن التوجه نحو السوق والتوجيه الريادي وتوجهات التعلم والتعلم والاعتماد على التطور التكنولوجي في المؤسسات الأكاديمية لا يمكنه أن يتحقق إلا من خلال الاعتماد على تدابير إدارية حديثة ومتقدمة كالتوجهات الاستراتيجية معتمدة في التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتقييم للمخرجات. أوصى البحث بضرورة وجود فاعلين مجتمعيين من خلال نقاش عمومي يقدمه المستفيدين من خدمات المؤسسات الأكاديمية من المجتمع يوازي الثقافة لدى المجتمعات المتقدمة الممتلكة لمهارات المعرفة بأهمية التوجهات الاستراتيجية في سبيل تعزيز الدور الريادي والمعرفي والتكنولوجي.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الأكاديمية، الاستراتيجية، الريادة، التميز، المعرفة، التطوير.

**تقديم:**

أبانت، التغييرات المتلاحقة والمستمرة التي واكبت الدول والمجتمعات وفق مفهوما الحديث، أنه ومن الضروري إعادة النظر في منظومة العمل في المؤسسات ومنها على وجه الخصوص الأكاديمية من حيث المفاهيم والتدابير المرتبطة بإعداد الخطط وتنفيذها وتقييم أثرها، وفي طبيعة العلاقة بينهما، وفيما يربط الفاعلين فيهما سواء داخل المؤسسات الأكاديمية أو المجتمعات، وأصبحت قوه تلك المؤسسات تقاس بقدراتها في رسم استراتيجيات وتوجهات شاملة قادرة على المنافسة والريادة وتقديم خدمات تلبي متطلبات المجتمع وتطلعاته المستمرة.

ومما لا يدع مجال للشك ووفق دراسات متعددة يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بوضع الرؤية لمستقبل المؤسسة الأكاديمية والأهداف الأساسية التي تعمل لتحقيقها، كون ذلك يدل على مفهوم للواقع الذي يدور في بيئة المؤسسة الداخلية، يهتم في معرفة نقاط القوة والضعف لديها، تعمل على فهم البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على الفرص والمخاطر التي تعتمد عليها لتحقيق الأهداف، مع توفير الظروف الملائمة لتحقيق توجهاتها الاستراتيجية.

وقد عرفها حلاب<sup>1</sup> : بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها. وعرفها (Mintzberg) بأنها عبارة عن خطة موضوعة، تُحدد سياسات وسبل التصرف، وهي أسلوب أو طريقة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج متناغم من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يُعطي القدرة على رؤية وأدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة<sup>2</sup>.

"وتعد الاستراتيجية إطارا عاما مرشدا للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للمؤسسة، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها، من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولا إلى أداء رسالته"<sup>3</sup>.

وبناءً على ما سبق فإن الإشكالية المحورية للموضوع حول البحث عن أثر تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية كأسلوب إداري وتديري حديث تسمو به المؤسسات الأكاديمية في تقديم خدماتها التي تلبي متطلبات المجتمع وتطلعاته المتزايدة وفق أبعاد الريادة والتميز والمعرفة والتطور التكنولوجي، وبالتالي يمكن صياغة الإشكالية المحورية في التالي: إذا كانت التوجهات الاستراتيجية أسلوب تديري حديث فما هو أثر التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية في تعزيز التميز والريادة والمعرفة والتطور التكنولوجي؟

وللإجابة على التساؤل تم وضع التصميم التالي:

**المطلب الأول: أهمية التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية**

**المطلب الثاني: دور التوجهات الاستراتيجية في تحقيق أبعاد المؤسسات الأكاديمية**

**المطلب الأول: أهمية التوجهات الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية**

المعلوم، أن التوجه الاستراتيجي يشكل أهمية بالغة، كونه يساعد على تنمية التفاعل الإمكانات البشرية والمادية والمالية والفرص المتاحة عند إعداد وتنفيذ الخطط، ولذلك فإن أي تقييم دقيق لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لا يجب فقط النظر إلي البعد من خلال معيار النتائج المالية، بل يجب أن يمتد ليشمل الأبعاد المرتبطة بالنتائج السلوكية.

وكون تدعيم الجوانب السلوكية يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، فتحسين النتائج السلوكية يؤدي تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات وكذلك تفعيل القرارات الجماعية، من خلال السماح لأكثر عدد من العاملين بالمشاركة في تكوين الاستراتيجية وتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز. إضافة إلى زيادة وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للعاملين، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وتحديد العلاقة بينها، والحد من مقاومة التغيير، كما أن المشاركة تعني تحقيق الاقتناع، وتوليد الالتزام الأخلاقي الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن تبني استراتيجيات محددة داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

### الفرع الأول: التوجهات الاستراتيجية وسيلة لمراجعة الواقع والتطلع للمستقبل

يستمد التوجه الاستراتيجي أهميته من خلال المنافع التي تعود على المؤسسات الأكاديمية من جراء تطبيقه كالتركيز على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدراء في مراجعة الماضي كدابير إدارية وتنظيمية وإجراءات ومساطر واستخلاص أفكار تساعد إدارة المؤسسة في بلورة رؤية استراتيجية طويلة المدى. ومعالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، والفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء الإدارة وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة<sup>5</sup>.

كما يرسم الحركة المستقبلية لتصميم إدارة المؤسسات وخصائصها وآلية تفاعلها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامية، حيث أن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في تحديد الأهداف الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد المدى<sup>6</sup>.

في السياق ذاته، فإلى جانب تلك الأبعاد المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية في ظل النظرة التقليدية، ينفرد التوجه الاستراتيجي اليوم في المؤسسات التعليمية في ربط عمليات الإعداد المهني باحتياجات سوق العمل وهذا يفرض على تلك المؤسسات الأكاديمية أن تكون مصدر للإبداع في الفكر والتقنية، وأن تكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته<sup>7</sup>.

وتتكون مؤشرات التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الأكاديمية من خلال المقارنة والمقاربة أيضاً في سياق المقارنة يتعلق الأمر بأثره في تطوير الأداء التنافسي من خلال اتجاهين الأول يرتبط بالطالب، ويشمل (معدل توظيف الخريجين الجدد، ونسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، وقدرات الخريجين). والاتجاه الثاني أداء الموظفين، ويشمل (أداء الموظفين التدريسي، وأداء المدرسين في البحث العلمي، والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي). إضافة إلى الأداء على المستوى المؤسسي، ويشمل (الثقافة المؤسسية، وتقويمات الخريجين، وخدمة المجتمع المحلي، وتطوير المناهج)<sup>8</sup>، وفيما يتعلق بالمقاربة وذلك من خلال مقارنة تجربة أي مؤسسة أكاديمية في أي دولة مع المؤسسات الأكاديمية المتطورة والمتقدمة على المستوى المحلي والدولي.

وحتى تتمكن المؤسسات الأكاديمية من البقاء والنمو والتطور المستمر عليها أن تواكب التغيير المستمر والسريع في كافة النواحي من حيث التقنية ومعرفة حاجات العملاء ورغبتهم التي تتجدد باستمرار، والتي أصبحت تعتمد على ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات جديدة بما يواكب متطلبات اليوم التي تتسم بحدة المنافسة، وأن يكون للمؤسسة مرتكز أساسي في توجهها الاستراتيجي مما يجعلها أكثر قدرة على الأداء<sup>9</sup> ويعد حاجة ضرورية وملحة في رسم السياسات العامة للمؤسسات، لأنه يمثل خطط وانشطة المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية التي توضع بصيغة تضمن إيجاد درجة من التناوب بين رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها وبين المتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة<sup>10</sup>.

وتتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي في <sup>11</sup> :

1. مواكبة التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.
2. تدعيم المركز التنافسي.
3. تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة.
4. يساهم التوجه الاستراتيجي في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتمتية عادات التفكير في المستقبل.
5. يوفر التوجه الاستراتيجي فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة. مما يعمق الشعور بالانتماء والولاء ويعزز المواطنة.
6. يدعم التوجه الاستراتيجي ويساهم في الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي وزيادة امكانية الادارة لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

من جانب آخر، تتجلى الأهمية الواسعة على مستوى المؤسسة في الآتي <sup>12</sup>:

1. تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة.
2. ضمان الاستخدام السليم والفاعل للموارد.
3. تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة أثناء استخدام الاستراتيجية.
4. توفير إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية.
5. تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة، وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

#### الفرع الثاني: التوجهات الاستراتيجية إداه تديرية تعزز العملية الإدارية

تقدم التوجهات الاستراتيجية دوراً محورياً ومهماً في العملية الإدارية، وذلك بالنظر إلى اهتمامها برؤية ورسالة المؤسسة عند وضع تلك التوجهات من جهة، وكأداة توجيهية لرسم خارطة الاستراتيجيات في مفاصل وكيان أي مؤسسة وإدارتها التنفيذية وبالأخص إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: أهداف التوجهات الاستراتيجية في مخرجات العمل الإداري

لقد برز في حلول العام الأول للألفية الجديدة عدة أهداف لممارسة التوجه الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية باعتبار ذلك التوجه يعد من أبرز الأدوات الإدارية تتعلق بنتائج ذلك العمل في المخرجات أهمها <sup>13</sup>:

1. التوفيق بين المنهج العقلاني الاستنتاجي والتوجه الاستراتيجي من ناحية سياسية وبيئية.
2. تركيز التوجه الاستراتيجي بشكل متزايد على التعلم والإبداع، مع الاعتراف بأن قادة الكليات والجامعات يحتاجون لتحديد المفاهيم، وأن يفكروا بتروي بتغيير الهياكل القائمة.
3. اضافة الى التأكيد الجديد والقوي على التحرك من التخطيط إلى التنفيذ.
4. أن يتم تحديد رسالة المؤسسة التربوية وغاياتها ليكون التوجه الاستراتيجي فعالاً.

## ثانياً: مستويات وخصائص التوجهات الاستراتيجية الجيدة

تمتلك التوجهات الاستراتيجية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من التوجهات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية، كما لها مجموعة من المستويات التي تمارس من خلالها وكما يلي:

### ➤ مستوى التوجه الاستراتيجي الشامل (المؤسسة):

تحدد التوجهات الاستراتيجية هذا المستوى الأنشطة والاهداف التي ستستثمر فيها موارد المؤسسة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المؤسسة المستقبلي، كما تحدد كيفية إدارة هذه الاهداف، وبناء على ذلك توضح هذه الاستراتيجية نوع الأعمال التي تريد أن تعمل المؤسسة ضمنها وتستثمر فيها مواردها في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة<sup>14</sup>.

### ➤ مستوى استراتيجية الوظائف:

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية، ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثلًا وظيفة الموارد أو التمويل، تنفيذ وتقديم الخدمة، التسويق لبرامج المؤسسات الأكاديمية، الموارد البشرية... الخ والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل، ويبقى المهم هو خلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة<sup>15</sup>.

ويمكن الإشارة في هذا المقام، إلى أن هذه المستويات التي تمثل هيكلية استراتيجية للمؤسسة بصورة متكاملة مع بعضها؛ أي أن كلا منها يكمل الآخر، وهي على شكل سلسلة لها حلقات يتصل بعضها ببعض.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الأكاديمية والبيئة التي تحيط بها، أي عندما تحدد الجامعة توجهها الاستراتيجي تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البيئية التي تؤثر فيها، ومن مظاهر التوجه الاستراتيجي للجامعات فلسفة إدارة الجامعة، والتوجه المؤسسي، وصياغة رسالة الجامعة، وكذلك الاستراتيجيات الشاملة، التي تساعد الجامعة في بلوغ خياراتها، واستقرار التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية الجامعات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. وربط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة الجامعة بها عند وضع غاياتها المتمثلة بمجالات الكفاءة والنمو واستخدام الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء.

### المطلب الثاني: دور التوجهات الاستراتيجية في تحقيق أبعاد المؤسسات الأكاديمية

إن الاعتماد على توجهات استراتيجية تعتمد على بناء مبادئ السلوكيات للموارد البشرية، تمكن المؤسسات من البقاء مربحة وقابلة للحياة لفترة طويلة، وتوجيه المدراء المباشرين للاستجابة للمحفزات الخارجية المختلفة في صناعاتهم.

حيث أن المؤسسة التي تتبنى توجهًا استراتيجيًا معيّنًا وهو نية سلوكية تكتسب ميزة تنافسية، نظرًا لأن جميع التعهدات موجهة نحو تنفيذ هذا التوجه<sup>16</sup>.

كما نشير إلى أن المؤسسات الأكاديمية التي تتبنى توجه إستراتيجي يرتبط بالسوق والريادة والتعلم فإنها لا تركز على تلبية متطلبات العملاء فحسب، بل تبحث أيضًا بشكل مستقل واستباقي عن طرق أفضل لاكتساب الميزة<sup>17</sup>، علاوة على ذلك فإن تشجيع التعلم داخل المؤسسة بأهداف تعليمية متميزة يضمن نشر أفضل الممارسات لإكمال المهمة عبر المؤسسة<sup>18</sup>.

## الفرع الأول: البعد الاقتصادي والريادي في ظل وجود توجه استراتيجي

أن التوجه نحو السوق هو محور البعد الاقتصادي، وهو كفلسفة للسوق يؤدي إلى تحقيق القدرة التنافسية الفائقة من خلال تحليل احتياجات العملاء بشكل واضح ومكثف مع مراقبة أعمال وأنشطة المنافسين في صناعة معينة. لذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام مراقبة موثوق به، وأن تنفذ التنسيق بين الوظائف من أجل الاستجابة وفقاً لتلك المنافسة<sup>19</sup>.

والتوجه نحو السوق يمكن المؤسسة من فهم مكان السوق، وبالتالي توظيف استراتيجيات تلبية متطلبات العملاء واحتياجاتها لتحقيق ميزة تنافسية، ويجب على المؤسسات الحصول على معلومات من العملاء الفرديين مع مراعاة التركيبة السكانية والمعاملات والتفضيلات الأخرى حتى يتمكنوا من تصميم المنتجات والخدمات لتلبية مستويات رضاهم<sup>20</sup>.

وبدون التركيز أيضاً على البعد الريادي للمؤسسة سوف يفقدها ميزة المنافسة وكسب السمعة والاستمرارية في المواقف، كما يعد تقييم أعمال وأنشطة المنافسين وفقاً لمعايير تحقق الغرض من تحقيق أهداف التوجه الاستراتيجي، لأن العملاء يقارنون القيمة والمردود المعرفي الذي يحصلون عليه من المؤسسة الأكاديمية ومقارنتها بالبدائل الأخرى في السوق<sup>21</sup>.

### أولاً- أهمية وإبعاد التوجه نحو السوق كهدف للمؤسسة

التوجه نحو السوق يعبر عن القدرة على توفير المعلومات عن حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوزيعها للوحدات المعنية، والتعامل معها على النحو الأنسب وهي ثقافة تنظيمية تؤثر بفعالية وكفاءة في السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المثلى، وبالتالي استمرار تحقيق الأداء الأفضل للأعمال.

ويُنظر إلى أهمية التوجه نحو السوق من خلال التعرف على مفهومه باعتباره استراتيجية أو قدرة حاسمة تساعد المؤسسات التعليمية أو الخدمية الحكومية، وذلك لضرورة البقاء وهي قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال غير المؤكدة اليوم<sup>22</sup>.

وقدم التوجه نحو السوقي على أنه جيل على مستوى المؤسسة من معلومات السوق المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات الاستخباراتية عبر الإدارات، والاستجابة الواسعة للمؤسسة<sup>23</sup>، ويشير إلى توجيه المنافسين إلى دراسة الحصون والتدفقات قصيرة المدى والقدرات والتكتيكات بعيدة المدى للمنافسين الحاليين والمحتملين لتطوير الوعي بمعلوماتهم واستراتيجياتهم<sup>24</sup>.

ورغم أن التوجه نحو السوق من أهم أبعاد التوجهات الاستراتيجية، حيث يتكون من ثلاثة أبعاد (توجيه العملاء ، وتوجيه المنافسين، والتنسيق بين الوظائف)، ووفقاً لتوجه السوق هذا، يتطلب من المؤسسات مراقبة احتياجات العملاء المتغيرة، وتحديد تأثير هذه التغييرات على رضا العملاء، وزيادة معدل ابتكار المنتجات، وتنفيذ الاستراتيجيات التي تبني الميزة التنافسية لاي مؤسسة<sup>25,26</sup> كما يعكس توجيه العملاء وتوجيه المنافسين والتنسيق بين الوظائف توجه السوق، حيث يشير توجيه العملاء إلى العثور على معلومات حول احتياجات العملاء ورغباتهم في الحاضر والمستقبل من أجل تزويدهم بعروض ذات قيمة مضافة فائقة<sup>27-28</sup>.

### ثانياً: التوجه الاستراتيجي مهم للتوجه نحو الريادة

إن أهم ميزة يتميز بها التوجه نحو الريادة كبعد استراتيجي تنحصر في كون هذا التوجه يشير إلى الانخراط في

المشاريع شديدة الخطورة، وتحقيق الميزة التنافسية بالابتكارات الاستباقية من خلال التركيز على تقديم وتطوير منتجات مبتكرة للسوق، إذ يوفر للمؤسسات منها الأكاديمية أساس الإجراءات الابتكارية والخيارات الاستراتيجية، كما أن التوجه نحو الريادة يعد ضرورة لكل مؤسسة أكاديمية لتحسين جودة التعليم، مما يساعد على بقاء واستمرار المؤسسات التعليمية كالجامعات في المنطقة، والتي تسعى للاستفادة من التغيير والتجديد في التكنولوجيا.

لذا، أصبح من الضروري التفكير في وضع خطة لتطوير قدرات المؤسسة التنافسية مقارنة بباقي الجامعات، فللجامعات أهمية كبيرة في نشر المعارف والعلوم في المجتمع، و تعد من ركائز الإدارة الحديثة والتي تسعى أي مؤسسة تعليمية إلى وضع لبناته الأساسية بهدف تحقيق الميزة التنافسية كون كافة المؤسسات التعليمية في القطاعين العام والخاص تسعى للوصول إلى الضمان والبقاء والاستمرار.

بينت، إحدى الدراسة بأن أي مؤسسة تعليمية بحاجة على الدعم والمساندة لتحقيق رؤيتها وأهدافها والتميز المؤسسي وخاصة أن المؤسسة التعليمية تعد من أهم المؤسسات في الدولة كونها اللبنة الأساسية لأي مجتمع، لذا يتوجب توفير دور التوجه الاستراتيجي في مؤسسة تعليمية بما يتماشى مع توجهات الحكومة حتى تظل على خط المنافسة والريادة في تحقيق مخرجاتها العلمية<sup>29</sup>.

وفي سياق التركيز على البعد الريادي كأهم أهداف التوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة أو منظمة، لا بد التركيز على ثلاثة مواضيع تتعلق به تتمثل في التالي:

وللريادة استراتيجية وتوجه حيث بين التطور التاريخي للريادة: ظهر الاهتمام به في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت في عام 1911 والتي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم الخدمات الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة<sup>30</sup>، ويعد موضوع ريادية الأعمال من الموضوعات الحيوية النشطة التي أصبحت ضمن استراتيجيات أي مؤسسة.

في نفس السياق ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المؤسسات ازدادت أهمية الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها تلك الجهات للتكيف مع متطلبات المنافسة والتغيير. ولقد اتسع نطاق الريادية من قبل المؤسسات الأكاديمية، وتطور استخدام الريادية ليشمل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الوجه المقابل لها، حيث تعرف استراتيجية الريادة على أنها تلك الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالتميز واخذ المخاطر، وتشجع متخذي القرار على تحمل المسؤولية<sup>31</sup>.

بناء عليه فإن الريادة تلعب دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني كونها قادرة على أن تسهم بشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلة الإنتاج فهي تعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة وعليه فلها العديد من المنافع الاقتصادية أهمها زيادة دخل الفرد، حيث تعمل الريادة على زيادة متوسط الدخل الفردي حيث تكون الريادة مصحوبة بنمو وزيادة المخرجات وهذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في التنمية. إضافة إلى الزيادة في جانبي العرض والطلب كون تأمين رأس مال جديد يوسع جانب النمو في العرض، كما أن الانتفاع من المخرجات الجديدة تؤدي إلى نمو في جانب الطلب إذ تعمل على زيادة كلا من العرض والطلب. وكذلك التجديد والابتكار وليس فقط بتطوير منتج معين ولكن أيضاً الاهتمام بالاستثمار لتأمين مشاريع جديدة، ومن هنا فإن الريادة مصدر من مصادر التجديد وايضا توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة، والتكامل مع المؤسسات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية والخدمية والتعليمية، فالرياديين عادة ما يقدمون شيئاً يحمل قيمة وبأسلوب فعال للمؤسسات الكبيرة مما يخفف كلفة الإنتاج. واخيرا العمل على تطوير الاقتصاد

من خلال المشروعات الريادية والتي وهي النواة التي ترفد الاقتصاد القومي فيما بعد بالمشروعات الكبيرة العملاقة. أما فوائد الريادة من ناحية المنافع الاجتماعية فإنها تعد فرصة لتحقيق الذات، حيث أن امتلاك الريادي للعمل يعطيه الفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف<sup>32</sup>.

وفي العادة ما يتم استخدام الابتكار والمخاطرة الاستباقية لتمثيل أبعاد التوجه الريادي في أغلب الدراسات وأبرزها<sup>33,34,35</sup>، حيث يشير الابتكار إلى "الرغبة في دعم الإبداع والتجريب في تقديم منتجات / خدمات جديدة، والحدوث، والقيادة التكنولوجية والبحث والتطوير في عمليات جديدة<sup>36</sup>، كذلك تشير الاستباقية إلى البحث عن فرص جديدة في السوق، وتوقع الطلبات والفرص المستقبلية في السوق، والمشاركة في الأسواق الناشئة، وتشكيل البيئة، وتقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة من قبل، منافسيهم<sup>37</sup>، أيضاً تشير المخاطرة إلى الرغبة في استثمار مبالغ كبيرة من الموارد في المشاريع التي قد تكون نتائجها غير معروفة وربما تكون تكلفة الفشل عالية<sup>38</sup>.

لذلك، يمثل التوجه الريادي نية سلوكية عبر المؤسسة حيث يدرك صانعو القرار الحاجة إلى الاستقلالية والاستباقية من أجل حل المشكلات التي تصاحب تعقيد نمو المؤسسات<sup>39</sup>، وأن هذه المؤسسات ذات التوجه الريادي تستجيب بشكل أفضل في البيئات المضطربة من خلال تعديل أنشطتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية<sup>40</sup>، وتلتزم هذه المؤسسات أيضاً بكميات هائلة من الأصول في استغلال الفرص الجديدة من البيئة<sup>41</sup>، كما تضمن مسعى المخاطرة.

### الفرع الثاني: الأبعاد المعرفية والتكنولوجية وقيمة التوجهات الاستراتيجية في تأهيلها

إذا، كان التميز الريادي والاقتصادي هو جانب من جوانب التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الأكاديمية، باعتباره يشمل العناصر الوظيفية لريادة الأداء في المؤسسة<sup>42</sup>، وبالتالي خلق إجراءات أفضل في بيئة متسارعة ومضربة ومتغيرة، وهذا ما أشرنا له سابقاً، والسؤال المطروح: هل التركيز على المعرفة والتكنولوجيا هي أبرز الوسائل التي تحقق المؤسسات الأكاديمية من خلالها الريادة في سلوك التوجهات الاستراتيجية في إجراءاتها وتدبير شؤونها؟

فالمتبع لذلك، يتبين له أن التوجه التعليمي يمثل نية المؤسسة في إنشاء وتراكم ومعالجة واستخدام المعرفة من مصادر داخلية وخارجية وأن المديرين مسؤولون عن المعلومات الفردية أو الجماعية مع التعلم المستمر الذي يمكن المؤسسة من التطوير المستمر للمنتجات المتفوقة التي ترضي عملائها مع زيادة المردودات المستهدفة وبالتالي الاستفادة التي تمكنها من خلال التمتع بخبرة تنظيمية فريدة هي في وضع أفضل لتوليد والحفاظ على عائدات عالية وبالتالي ميزة تنافسية واقتصادية وريادية<sup>43</sup>.

### أولاً: المعرفة كبعد قائم على التوجه الاستراتيجي

التوجه نحو المعرفة: يعبر عن الرغبة الشديدة في الحصول على المعرفة والتعلم وفهم الأشياء بشكل أفضل، حيث يمثل ميول الفرد أو المؤسسة نحو البحث عن المعلومات والقدرة على تحليلها وتطبيقها في الحياة اليومية، كما يمكن أن يكون مرتبطاً بالرغبة في الاكتشاف، أو بالحاجة إلى التحفيز من خلال توفير الفرص للتعلم والاكتشاف لتعزيز قدرات المؤسسة في الإنجاز في مجالات مختلفة.

وبالتالي يظهر الترابط والعلاقة الوثيق بين المعرفة وأداء المؤسسة، حيث كان من الضروري الاهتمام بتلك العلاقة لضمان تنفيذ المؤسسات لإستراتيجيتها.

المؤسسات الأكاديمية يعد البعد التعليمي أحد أهم الأنماط الكلاسيكية في أدبيات التعلم التنظيمي، وهو أداة التمييز

بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي كون الأخير يعد فهماً جديداً للتعلم داخل المؤسسات الأكاديمية، يركز على بعض الأفكار من نظريات التعقيد، والتنظيم الذاتي بشكل أساسي، والنظام الضمني. يتضمن التعلم التكيفي أي تحسين أو تطوير للترتيب التفسيري من خلال عملية التنظيم الذاتي. التنظيم الذاتي هو عملية مرجعية ذاتية تتميز بالتفكير المنطقي الاستنتاجي، والتركيز والمناقشة والتحسين. يتضمن التعلم التوليدي أي نهج للترتيب الضمني من خلال عملية النمو الذاتي، العالي الذاتي هو عملية تنظيمية تتميز بالحدس والانتباه والحوار والاستفسار يبين الآثار الرئيسية لنوعي التعلم للتعليم التنظيمي<sup>44</sup>.

لهذا، تعتبر إدارة البحث والمعرفة مهمة لمؤسسات التعليم العالي كوسيلة لتحسين عملياتها.

### ثانياً: البعد التكنولوجي نتيجة لأسلوب وتوجه استراتيجي متقدم

التوجه نحو التكنولوجيا: تعبر عن قدرة المؤسسة استعدادها لاكتساب معرفة تكنولوجية مستدامة واستخدامها في أنشطة البحث والتطوير، وفي إيجاد حلول تقنية لتلبية الحاجات المتجددة للعملاء.

والتوجه نحو التكنولوجيا: هو توجه يعبر عن ما تمتلكه المؤسسات الأكاديمية من استراتيجيات وتوجهات استراتيجية تعزز عملية الابتكار وبالأخص الابتكارات التكنولوجية في الإجراءات والمساطر وهنا نؤكد على تكنولوجيا المؤسسات الأكاديمية وتقديم خدماتها يقوم، على أساس أن النجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنياً، ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات على تعزيز استخدامها للتكنولوجيا الحديثة في تطوير عملياتها وخصوصاً عمليات البحث والتطوير بما يعزز مكانتها وقدراتها، وبالأخص المؤسسات الحاصلة على جوائز التميز في مجال التكنولوجيا<sup>45</sup>.

ومن أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الأكاديمية عبر مواردها البشرية في الجانب التكنولوجي مؤخرًا وبشكل كبير الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، كونه لا يقتصر استخدام تقنياته في مجال التصنيع وتقديم الخدمات، بل يتجاوز ذلك إلى تحسين وتطوير التعليم كأسلوب وأدوات، حيث يمكن الاستفادة منه من خلال دورين أو هدفين اثنين الأول من خلال جعل الناس أكثر موائمة كعاملين وموظفين ومواطنين مسؤولين، والثاني يركز على توفير الذكاء الاصطناعي إمكانيات كبيرة لتحسين وتطوير القدرات بالتدريب وبشكل دائم<sup>46</sup>.

وبالتالي يجب على المؤسسة وعبر مواردها البشرية وضع سياسات لتدبير وظائفها من خلال التركيز على تطورات الذكاء الاصطناعي، والاستفادة من التجارب الدولية المقارنة، وتعزيز الوعي المجتمعي والتفاهم العام حول الذكاء الاصطناعي، وتعزيز النقاش والحوار حول فوائده وتحدياته في سياق التنمية المستدامة الشاملة لتلك المؤسسة في إطار البلد ككل، والحرص على تبنى الجهات الحكومية هذا النهج المتطور لتعزيز قدرات الموظفين وتحفيز ابتكاراتهم المؤسسية<sup>47</sup>.

وخلاصة القول، إن المؤسسات الأكاديمية الموجهة نحو التعلم لديها أهداف تعليمية واضحة وأن الموظفين يشاركون رؤية اكتساب المعرفة ومشاركتها مع الموظفين الآخرين، يتم دمج مدخلات الموظفين في تحديد الاستراتيجيات التي يتعين على المؤسسة تنفيذها من قبل المديرين في عملية صنع القرار الخاصة بهم.

وأن الموظفون منفتحون ويفحصون بشكل نقدي المعلومات المستمدة من البيئة الخارجية قبل التوصية بمسار العمل، حيث أن تكلفة الحصول على المعرفة تنخفض بشكل كبير عندما يشاركها الموظفون فيما بينهم وهذا يضمن نشر أفضل الممارسات لإكمال المهمة عبر المؤسسة، وكذلك لوحظ أن كبار المديرين يرون الميول كاستثمار أو توجهات استراتيجية سيؤدي إلى تحقيق عوائد المؤسسة أو المؤسسة، وبالتالي ميزة تنافسية.

**الخاتمة:**

قاد، هذا البحث والتحليل والدراسة أن للتوجهات الاستراتيجية واعتمادها في المؤسسات الأكاديمية، إلى أنه يوفر فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة. مما يعمق الشعور بالانتماء والولاء ويعزز المواطنة، ويدعم التوجه الاستراتيجي ويساهم في الاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة من التعليم المتقدم وفق وسائل تعليمية حديثة أو تطوير أساليب العمل وخلق الابتكارات والمبتكرين، وتطوير معايير الأداء التنظيمي وزيادة إمكانية الإدارة لموظفين تلك المؤسسات لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات.

ومن خلال تلك القراءة تعد التوجهات الاستراتيجية في بيئة المؤسسات الأكاديمية هي هدف لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذلك تحقيق مستوى أداء عالي، كما أوضحنا إلى أهمية التوجهات الاستراتيجية كونها تعمل على إثارة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي من خلال التعرف على احتياجات ورغبات العملاء ودعم الأنشطة الإبداعية والتوجه نحو المخاطرة لتحسين الصورة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة.

وفي إطار ذلك لابد أن يحظى التوجه الاستراتيجي بالاهتمام من قبل الإدارة العليا مما يسهم ذلك في تحسين عمل المؤسسة وبالأخص الأكاديمية ونشاطها، فاليقظة الريادية تقوم بتحديد أهداف وغايات مراحل تنفيذ الاستراتيجية المختارة في المؤسسة، كما تقوم اليقظة الريادية بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال إجراء تغييرات في الريادة والتنافس والابتكار والديمومة على المستويات الإدارية باعتبار التوجهات الاستراتيجية تساعد في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها في عملها، بالإضافة إلى احتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير<sup>48</sup>.

وخلصنا إلى أن التوجه نحو السوق والتوجيه الريادي وتوجهات التعلم والتعلم والاعتماد على التطور التكنولوجي في المؤسسات الأكاديمية لا يمكنه أن يتحقق إلا من خلال الاعتماد على تدابير إدارية حديثة ومتقدمة كالتوجهات الاستراتيجية معتمدة في التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتقييم للمخرجات، وهذا بدوره ليس كافياً مالم يوازيه رؤية وسياسات عامة للجهات الفاعلة في برامج وأعمال المؤسسات الحكومية سواء كانت رسمية حكومية أو خاصة.

إلى جانب وجود فاعلين مجتمعيين (المجتمع) من خلال نقاش عمومي يقدمه المستفيدين من خدمات المؤسسات الأكاديمية من المجتمع يوازي الثقافة لدى المجتمعات المتقدمة الممتلئة لمهارات المعرفة بأهمية التوجهات الاستراتيجية في سبيل تعزيز الدور الريادي والمعرفي والتكنولوجي.

## الهوامش:

1. احسان دهش جلاب، "دور التوجه الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية اليقظة الريادية" (بحث ميداني في جامعة كربلاء مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3، 2013.
2. أحمد رجاء سلامة البطاينة وآخرون. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في سنتروسوبرماركت في الأردن . المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال, (3) 11 :
3. إبراهيم علي صالح الحسنى، التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، ط1، مركز ديونو لتطعيم التفكير، عمان، 2015
4. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص261.
5. محمد منيرمرسي التخطيط الاستراتيجي أهميته وأسسه، عالم الكتب القاهرة، 2003، ص 37.
6. عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة ، عمان، الأردن، 2004، ص270 .
7. Gamse, B. C., Spielberger, J., Axelrod, J., & Spain, A. (2019). Using Data to Strengthen Afterschool Planning, Management, and Strategy: Lessons from Eight Cities. Chapin Hall at the University of Chicago.
8. سالم عبد القادر الفقهاء، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول لاستراتيجيات التعليم العالي الجامعة الهاشمية الأردن، 2012، ص11.
9. علي موات سعد، ومحمد جاسم ناصر.، انعكاسات التوجه الإستراتيجي على الأداء التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام 25(112)، 2019، ص 84-107.
- 10.فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي ، " الادارة الاستراتيجية نظريات مداخل امثلة وقضايا معاصرة" ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2014، ص 44.
- 11.زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص59.
- 12.مهدي العامري، وطاهر محسن الغالي: الإدارة العالمية والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن معلنه، 2008.، ص 38-39
- 13.عثمان غنيم، التخطيط مبادئ وأسس عامة، الطبعة الثانية، دار رضاء للنشر، عمان ، 2005، ص23.
- 14.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.، ص61.
- 15..زاهر بشير العبدو، مبتكر نظرية للإدارة بالتكامل منهج واستراتيجية، مفاهيم في التخطيط الاستراتيجي، مجلو منظمة الإدارة العربية، العدد 2، 2021، ص22.
- 16.Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance: Literature review and opportunities for international strategy research. *European Business Review*, 28 (4), 378-404.

17. Balodi, K.C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: an integrative 186 framework. *European Business Review*, 26 (2), 188–203.
18. Tresna & Raharja (2019). Effect of Entrepreneurial Orientation, Product Innovation and Competitive Advantage on Business Performance in Creative Industries in Bandung City, Indonesia, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(3), 51–59.
19. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35.
20. Balodi, K. C (2020). Strategic orientations and performance of young ventures; Moderating role of environmental turbulence, *Management Decision* 58 (4), 666–686.
21. Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13 (2), 199–217.
22. Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial marketing management*, 40(2), 301–310.
23. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35.
24. Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014).
25. Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu–Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623–648.
26. Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.
27. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990)
28. Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Market orientation practices and effects on organizational performance: Empirical insight from Malaysian hotel industry. *Sage Open*, 4(4), 215.
29. سعود عبدالله لغيصم، و خالد يوسف الزعبي،. أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية). *مجلة البحوث التجارية*، (2)42، 2020، ص 247.

- 30.Spencer, A. S., Kirchoff, B. A., & White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 26(1), 9–26.
- 31.. بلال خلف السكارنه. ،. استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن)، 2008، ص 17. *Journal of Baghdad College of Economic sciences* .University , (17).
- 32.Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 5nd. Kwary, DA dan Fitriasari, D. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Salemba Empat. Jakarta.
- 33.Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87.
- 34.Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7–26.
- 35.Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770–791.
- 36.Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135–172.
- 37.Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015).142
- 38.Etemad, H. (2015). Entrepreneurial orientation–performance relationship in the international context. *Journal of International Entrepreneurship*, 13, 1–6.
- 39.Kamboj, S. & Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6), 698–724
- 40.Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87
- 41.1 Pratono, A. H. (2021). Reinterpreting excellence for sustainable competitive advantage: the role of entrepreneurial culture under information technological turbulence, *An 199 International Business Journal* 38 (4), 1186–1202.
- 42.Balodi, K. C (2020).
- 43.Jamil, R., & Lodhi, M. (2015). Role of knowledge management practices for escalating universities' performance in Pakistan. *Management science letters*, 5(10), 945–960.

- 44.Chiva, R., Grandío, A., & Alegre, J. (2010). Adaptive and generative learning: Implications from complexity theories. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 114–129.
- 45.Deshpande, R., Grinstein, A., and Of ek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23, 629–643.
46. ايمن محمد الاسيوطي، الجوانب القانونية لتطبيق الذكاء الاصطناعي، الطبعة الأولى، دار مصر للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص112.
47. حنان عدلاني، تأهيل الموارد البشرية وتطوير أساليب تدبيرها بالوظيفة العمومية المغربية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في القانون العام، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2010، ص55.
48. المواضية، يوسف عطوي مرزق،، أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج15، ع3، 2019، 331–347.