مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية
El - Acil Journal for Economic and Administrative Research

ISSN: 2571-9866
EISSN: 2661-7854

المجلد: 10/ العدد:2 ، أكتوبر،2026 ،ص ص745-763

دور التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي للمؤسسات الفندقية –دراسة استطلاعية على عينة من مسيري الفنادق بولاية جيجل–

The role of entrepreneurial orientation in improving competitive superiority of hotel establishments- An exploratory study on a sample of hotel managers in Jijel Province-

* عبد الوهاب برحال
Abdelouahab berrahal
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل _الجزائر
مخبر L.E.S.I.F.A
Berrahal_abdelouahab@univ-jijel.dz

تاريخ الاستلام2026/09/05 تاريخ القبول: 2026/10/31 تاريخ النشر: 2026/10/31.

الملخص : هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التوجه الريادي بأبعاده(الابداعية، الاستباقية،تحمل المخاطرة) في تحسين مستوى التفوق التنافسي للمؤسسات الفندقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة والذي استهدف عينة قصدية مكونة من 37 مفردة من مسيري الفنادق بولاية جيجل،أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحسين التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة، أما من حيث الأبعاد فقد بينت النتائج وجود أثر ايجابي لبعد الاستباقية في تحسين التفوق التنافسي للفنادق المبحوثة،بينما لم يكن هناك أي أثر لكل من بعد الابداعية وتحمل المخاطرة في تحسين التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:التوجه الريادي، الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة، المؤسسات الفندقية

تصنيف جال: *L26,L83,D41,M21*

Abstract : This study aimed to examine the role of entrepreneurial orientation, with its dimensions (innovativeness, proactiveness, risk-takink), in enhancing the competitiveness of the hotel sector. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used as the primary data collection tool, targeting a purposive sample of 37 hotel managers in Jijel Province .
The results showed a statistically significant positive effect of entrepreneurial orientation on improving the competitive advantage of the hotels under study. Regarding the dimensions, the results indicated a positive effect of the proactive dimension on improving the competitive advantage of the hotels studied, while neither the creative nor risk-taking dimensions had any effect on improving the competitive advantage of the hotels under study .

Key words: Entrepreneurial orientation, innovativeness, proactiveness, risk-takink, Hotel establishments .
JEL classification codes :*L26,L83,D41,M21*

*المؤلف المرسِل

1-مقدمة:

في بيئة الأعمال المعاصرة القائمة على المعرفة أصبح يتعين على المؤسسات باختلاف احجامها وأشكالها التعامل مع عوامل أكثر بكثير مما كانت عليه في الماضي، حيث تخلق هذه العوامل تغييرات سريعة ومتلاحقة تجعل من الصعب التعامل مع المخاطر الناشئة عن البيئات الداخلية والخارجية وهو ما يعرف بحالة اللاتأكد وعدم اليقين، وهي بذلك تحتاج إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وأساليب العمل فيها بما يتوافق مع هذه التطورات ويسمح بالتكيف معها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن تكون دائما على دراية بأهمية المعلومات والمهارات والخبرات لاغتنام الفرص والاستفادة منها، بالإضافة لزيادة معارفها ومهاراتها وقدراتها مقارنة بالموارد الأخرى قصد الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية والعمل بكفاءة أكبر من منافسيها .

في هذا السياق، برز التوجه الريادي كأحد أبرز الممارسات التي أصبحت تحظى بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمسيرين في السنوات الأخيرة، ولعل أحد أهم الأسباب التي تقف وراء هذا الاهتمام هو تحسين أداء المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بالإضافة الى تعزيز تنافسيتها،فعادة ما ينعكس التوجه الريادي في المؤسسات على شكل سلوكيات متكررة تؤثر على مستوى الابداعية، درجة الاستباقية وميلها لتحمل المخاطر وهو ما من شأنه أن يزيد من سرعة استجابتها للتغيرات البيئية والعمل بكفاءة أكبر وبالتالي الوصول للتميز والتفوق على باقي المنافسين.

- **الاشكالية :**

على ضوء ما سبق ونظرا لأهمية موضوع التوجه الريادي والتفوق التنافسي جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن مدى مساهمة التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي من خلال إجراء دراسة استطلاعية على بعض الفنادق بولاية جيجل، وعلى هذا الأساس قمنا بطرح الإشكالية التالية :

الى أي مدى يؤثر التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي للمؤسسات الفندقية التابعة للقطاع السياحي على مستوى ولاية جيجل؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسات التوجه الريادي في الفنادق محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$لأبعاد التوجه الريادي(الابداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة؟

- **فرضيات الدراسة**

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى :

تتمتع الفنادق محل الدراسة بمستوى عال من التوجه الريادي

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$للتوجه الريادي في تحسين التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإبداعية في تحسين التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابيذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاستباقية على تحسين التفوق التنافسيللفنادق محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابيذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد تحمل المخاطرة في تحسين التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة.

- **أهداف الدراسة** : تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من التوجه الريادي والتفوق التنافسي؛
- الوقوف على مستوى التوجه الريادي في الفنادق محل الدراسة؛
- التحقق من الدور الذي يلعبه التوجه الريادي من خلاله أبعاده في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة؛
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للفنادق محل الدراسة بناءا على النتائج المتوصل اليها .

- **أهمية الدراسة** تكمن الأهمية العملية للدراسة في كونها تقدم للفنادق محل الدراسة بعض مفاتيح النجاح التي تساعدها على تلبية حاجات ورغبات العملاء والرفع من تنافسيتها، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرات والوصول إلى نتائج واقتراحات

تساعد إدارة المؤسسات الفندقية محل الدراسة على اتخاذ أفضل القرارات التي تدعم بها تنافسيتها.

- **منهج الدراسة** : بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده تم الاعتماد على منهج يستند في جوهره على الوصف في الجانب النظري لأنه كفيل بفهم وإدراك الموضوع محل الدراسة، كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال قيامنا بدراسة استطلاعية على بعض الفنادق على مستوى ولاية جيجل.
- **الدراسات السابقة** :

–دراسة (HaileTessesma, Yesilada, & Sesen , 2026) والتي كانت بعنوان: **Entrepreneutrial orientation and competitiveadventage in hospitalitymediatingroles of knowledge sharing and market orientation utilizingdynamiccapabilitytheory**، هدفتالدراسةلاستكشاف العلاقةبين التوجه الريادي والميزة التنافسية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الدور الوسيط لتبادل المعرفة والتوجه السوقي في عدد من الفنادق بأديس بابا (اثيوبيا) ،حيث شملت الدراسة 62 مديرا لفنادق مصنفة، باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لتحليل البيانات، توصلت الدراسة الى أن التوجه الريادي يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للفنادق المحل الدراسة ،كما بينت النتائج أن الفنادق التي تتميز بالتوجه الريادي يمكنها أيضا تحقيق ميزة تنافسية إذا ما طبقت استراتيجية توجه نحو السوق، علاوة على ذلك، وجد أن التوجه نحو السوق يتوسط جزئيا العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية .

–دراسة(جمال، 2022)بعنوان :**دور التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية**، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التوجه الريادي في تحسين التفوق التنافسي بالموانئ بالبحرية المصرية،وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات،وبلغت عينة الدراسة 570 مفردة ولقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي على التفوق التنافسي للموانئ محل الدراسة .

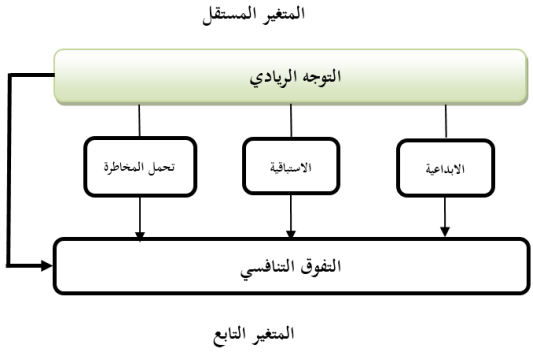
دراسة(محمود، 2021) التي كانت بعنوان: **دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي

في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، باستخدام استمارة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الفنادق موضع الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام(SPSS V.23)،توصلت الدراسة إلى وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة،بالإضافة الى وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

–دراسة (Necoleta, 2018)والتي كانت بعنوان : **The effects of entreprenerial sector orientation dimensions on performance in the tourism**حيث هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير أبعاد التوجه الريادي على أداء الشركات في قطاع السياحة بالإضافة الى تحديد أي بعدمن أبعاد التوجه الريادي له التأثير الأقوى على الأداء، أجريت دراسة استقصائية في قطاع الفندقة في سردينيا بايطاليا حيث تم جمع 224استبانة ، أظهرت النتائج أن الابتكار والاستباقية والاستقلالية ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء شركات السياحة، بينما لايرتبط الإقدام على المخاطرة والقدرة التنافسية بأداء تلك الشركات.

- **نموذج الدراسة** :بناءا على مراجعة مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، قمنا بوضع النموذج الفرضي التالي للدراسة :

الشكل رقم (01) : النموذج الفرضي للدراسة



المصدر : من اعداد الباحث

2– مفاهيم حول التوجه الريادي

لقد أولى الباحثون اهتماما بالغا بمفهوم ومظاهر التوجه الريادي منذ طرحه لأول مرة قبل أكثر من ثلاثة عقود، غير أنه لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم ، حيث يشير (Leona, 2020,

(p. 04 أن مفهوم التوجه الريادي ينطلق من أعمال)(Miller1983 حيث أشارهذا الأخير إلى أن درجة الريادة أو التوجه الريادي في المؤسسة تقاس بمدى ابتكارها، ومجازفتها، وتصرفها الاستباقي، ووفق هذا الطرح يرى (Roslida & Othmen, 2012, p. 165) أن التوجه الريادي هو استعداد المؤسسات لإظهار إجراءات استباقية ومبتكرة وتحمل مخاطر محسوبة في محاولة لخلق واستغلال الفرص البيئية .

في طرح آخر ، يرى (Necoleta, 2018, p. 02)أن مفهوم التوجه الريادي ينبع من أدبيات الإدارة الاستراتيجية ويتناول عملية صنع الاستراتيجية، ووفقا لمنظور الإدارة الاستراتيجيةيعد الموقف الريادي للمؤسسة عنصرا هاما لتحقيق أهدافها وأدائها الجيد، وينظر إليه على أنه يتحدد من خلال كيفية تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية، في السياق ذاته قدمRauchسنة (2009) تعريف للتوجه الريادي على أنه "عمليات صنع الاستراتيجية الريادية التي يستخدمها صناع القرار الرئيسيون لتنفيذ الغرض التنظيمي لمؤسستهم والحفاظ على رؤيتها وخلق مزايا تنافسية"(Tahseen, 2012, p. 173)في حين يرى (Khawar, Aamir, & Ahmad, 2019, p. 16) أن التوجه الريادي يشير الى"تلك الممارسات والعمليات المبتكرة والفريدة التي تتبعها سلوكيات ريادية تسمح للمؤسسات بالدخول إلى أسواق جديدة من خلال البحث عن فرص سوقية وتطوير منتجات/خدمات جديدة تسمح بتعزيز تنافسيتها"،وفي نفس السياق يشير (Lumpkin, Dess(1996أن التوجه الريادي" يعبر عن مختلف العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول أسواق جديدة جديد، كما يتميز بواحد أو أكثر من الأبعاد التالية: "الميل إلى التصرف بشكل مستقل، الرغبة في الابتكار والمخاطرة، الميل إلى العدوانية تجاه المنافسين والاستباقية فيما يتعلق بفرص السوق"(Zahra & Mohammad, 2019, p. 31)

2-1-أهمية التوجه الريادي

تتجلى أهمية التوجه الريادي في كونه يمنح للمؤسسة فرصة اتخاذ قرارات استراتيجية تسمح بتعزيز تنافسيتها وتحسين أداءها الاستراتيجي، حيث يعزز القدرة الاستباقية على البحث عن الفرص وحل المشكلات التي تسمح للمؤسسات بدخول أسواق جديدة والتركيز بشكل أكبر على التطوير الداخلي وذلك من خلال إتاحة معرفة واضحة بالفاعلين الرياديين الرئيسيين وكيفية تأثيرهم على السلوك التنظيمي للمؤسسة ككل، بالإضافة إلى ذلك فهو يدعم قدرة المؤسسات

على تحسين موقعها وتمييز نفسها عن المنافسين(Khansa, et al., 2025, p. 408)، كما يقدم إطارا مفاهيميا أساسيا لدراسة الظواهر ذات الصلة بالمنظمة ومساعدة صناع القرار في معرفة كيفية التعامل مع مختلف التهديدات ومخاطر المؤسسات الأخرى في ظل بيئة تنافسية(سطان و جميل، 2015، صفحة 234)وهوبذلك يعتبر أداة فعالة للتغيروالتجديد الاستراتيجي ويعزز من قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر(محمود، 2021، صفحة 269).

2–2–أبعاد التوجه الريادي :

تتزايد الأبحاث حول موضوع التوجه الريادي باستمرار ومع ذلك،لا يزال هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاده،إلا أن معظم الأبحاث والدراسات تتبنى تصنيف (1983) Millerباعتباره من أوائل الباحثين الذين اهتموا بمجال الريادة والتوجه الريادي، والذي يحدد أبعاده في النقاط الثلاثة: الإبداع، الاستباقية وتحمل المخاطرة ، وهي الأبعاد التي سنعتمد عليها في دراستنا.

2–2–1–الابداعية :

إن دعم وتبني الإبداع والبحث عن أساليب وطرق جديدة يعتبر من العوامل المساعدة على التكيف والمحافظة على الميزة التنافسية والاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية(محمد، الشاعر، و مصطفى ، 2021، صفحة 271).، وحسب Drucker (1985) فإن الإبداع هو قاعدة المعرفة الريادية التي يمكن تطبيقها (Ullah, Afridi, & Amin, 2024, p. 690)، في حين يشير (Lumpkin&Dess) أن الإبداع هو ميل المنظمة لتقديم الجديد والأصالة من خلال التجريب والبحث في المنتجات والخدمات الجديدة وتطوير الأفكار الجديدة، حيث يتعامل هذا البعد مع العمليات الإبداعية التي تعد قضايا منفصلة عن الممارسة(Korhan, Bayrkdaroglu, & San, 2013, p. 164)

2–2–2–الاستباقية :

تشير الاستباقية الى قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال والتنبؤ باحتياجات ورغبات المستفيدين والعمل على تلبيتها لهم قبل المنافسين، مما يكون له أثر في تحسين موقعها التنافسي(محمد و طيبة، 2024، صفحة 226) ،في نفس السياق يرى (Krzysztof, Maciejewski , & Glodowska, 2023, p. 163)أن الاستباقية تعبر عن"قدرة المؤسسة على الاستجابة للفرص الريادية في بيئة شديدة التنافسية ومضطربة للغاية، مما

يمكن المؤسسات من التكيف مع ظروف السوق"، أما Al-Jinini et al(2019) فيرى أن الاستباقية واغتنام الفرص تعد من أساسيات القيادة، وهي تتعلق بكيفية إيجاد الفرص واكتشافها في البيئة المحيطة، وتطويرها للاستفادة منها، واستثمارها في تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم، ومواجهة المنافسة في السوق(Rula & Ayoub, 2021, p. 23)، من التعاريف السابقة يمكن القول أن الاستباقية تمكن المؤسسات بأن تكون هي الأولى في دخول أسواق جديدة من خلال استشراف حاجات المستهلكين المستقبلية والعمل على تلبيتها وإنشاء هوية لعلامتها التجارية، أو تنفيذ التقنيات الإدارية أو تبني تكنولوجيا جديدة في صناعة ما، وهو ما يسمح لها بتعزيز تفوقها التنافسي وتحسين الأداء .

2-2-3-تحمل المخاطرة :

تشير المخاطرة الى " ميل المنظمة إلى اتخاذ مبادرات وتنفيذ أنشطة،تكون نتائجها غير مؤكدة "(Nusanee, Woszczyna, Muangmee, & Khalid, 2021, p. 298)(،في نفس السياق تعرف كذلك بأنها " اتباع المؤسسة طريق المغامرة دونمعرفة نتائجها، والرغبة في تحصيل واستغلال الفرص دون تحديد نجاحها، بحيث عنصر المخاطرة يأخذ أشكالا مختلفة مثل دخول أسواق جديدة، طرح منتجات جديدة، تبني تكنولوجيا جديدة غير مستخدمة مسبقا " (شكري و البشابشة، 2021، صفحة 175)

3-مفهوم التفوق التنافسي

يعد التفوق التنافسي أحد كثر المواضيع أهمية في أدبيات الادارة المعاصرة ، وبالرغم من تلك الأهمية الا أنه لا نجد اتفاق حول مضمونه حيث اختلفت و تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهومه،فهناك من يعرف التفوق التنافسي بأنه " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم باقي المنافسين، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز اذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون "(حمزة، البرزنجي ، و الحياني، 2017، صفحة 148)، كما يعرف كذلك بأنه " قدرة المؤسسة على تقديم منتج او خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع امكانية الحفاظ على هذه القدرة "(شتوح، 2017، صفحة 108)، في حين ينظر كل من Ulrich el lake أن التفوق التنافسي مرتبط ببعدين أساسيين: القيمة المدركة للزبون وقدرة المؤسسة على

تحقيق التميز والتفرد في أداء أنشطتها(Dave & Lake, 1991, p. 89)، أما Pitts et les فيرى أن التفوق التنافسي يعني "استخدام المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها حيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها"(وقنوني و عبد الرزاق، 2023، صفحة 124)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التفوق التنافسي يشير الى مدى قدرة المؤسسة في الحفاظ على ما يميزها عن منافسيها وهو عادة ما يتجسد في انتاج قيم ومنافع للعملاء تفوق عن ما يقدمه باقي المنافسين مستعينة في ذلك بمختلف نقاط قوتها الداخلية سواءا كانت مهارات، تقنية ، سلوكيات وموارد حيث تتفاعل هذه العناصر في ما بينها لتعطي للمؤسسة ميزة مقارنة بمنافسيها في السوق .

3–1–أهمية التفوق التنافسي :

تبرز أهمية التفوق التنافسي في ما يلي :(بوشنافة و زهير ، 2024، صفحة 04)

- يعتبر سلاحا تنافسيا لمجابهة البيئة التنافسية والأسواق؛
- يساهم في ايجاد قيمة لاحتياجات الزبائن وتحسين سمعة وصورة المنظمة؛
- يعتبر من أهم المعايير المستخدمة في الحكم على نجاح او فشل المنظمات،لكونه يتميز بتجديد وتطوير نماذج المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة من فترة لأخرى .

3–2–أبعاد التفوق التنافسي :

تجمع الأدبيات على وجود خمسة أبعاد أساسية للتفوق التنافسي وهي : التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الابداع ، وفي ما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد :(يونس و الخفاجي ، الصفحات 211–212)

- **التكلفة** : يعتبر بعد التكلفة الأقل البعد الأكثر انتشارا بين المؤسسات كهدف استراتيجي تسعى من خلاله الى بيع منتجاتها/ خدماتها بأسعار أقل من منافسيها مع الحرص على زيادة حصتها السوقية .
- **الجودة**: يعتبر هذا البعد أحد أهم الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات الامر الذي يعطي للمؤسسة صورة ذهنية قوية ويعزز من تفوقها التنافسي، حيث أن هذا البعد يسمح بتقديم منتجات/ خدمات ذات خصائص ومواصفات تتوافق مع احتياجات الزبائن وتطلعاتهم.

- **المرونة:** مع تزايد حدة التغيرات البيئة وما صاحبها من تغيرات في أذواق وحاجيات الزبائن أصبحت المرونة بعدا تنافسيا هاما تستطيع المؤسسة من خلاله التكيف مع تلك التغيرات والاستجابة بسرعة لرغبات واحتياجات الزبائن.
- **التسليم** : تسعى الكثير من المنظمات الى توسيع قاعدة زبائنها بالتركيز على وقت التسليم بوصفه أحد أبعاد التفوق التنافسي والذي يعني سرعة توفير المنتج/ الخدمة للزبون أي التسليم في الوقت والمكان المطلوبين .
- **الابداع** : يعتبر الابداع والابتكار أحد أهم المرتكزات التي تبنى عليها الأسبقيات التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة القائمة على المعرفة،وهو يعني قدرة المؤسسة على تنفيذ الأفكار الجديدة بما يحقق لها قيمة أكبر وأسرع من المنافسين.

4- الدراسة التطبيقية :

4-1-مجتمع وعينة الدراسة : يضم مجتمع الدراسة جميع الفنادق المصنفة بولاية جيجل ،ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة لجأنا إلى الاعتماد على أسلوب المعاينة القصدية، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان على مسيري الفنادق بولاية جيجل وتم استرجاع 37 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

4-2-أدوات الدراسة: اعتمدنا في الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة والذي يعتبر من أكثر الوسائل استخداما وفعالية، تم تطوير الاستبيان الذي اعتمدنا عليه باللغة العربية وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة، حيث تضمن الاستبيان ثلاثة محاور، خصص المحور الأول للبيانات الشخصية ،أما المحور الثاني فقد خصص للمتغير المستقل (التوجه الريادي) تضمن 11 عبارة ،ومحور ثالث خصص للمتغير التابع (التفوق التنافسي) تضمن 08 عبارات،تم الاعتماد في الاستبيان على الشكل المغلق في الاجابة، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والجدول الموالي يوضح توزيع عبارات المحورين الثاني والثالث::

جدول رقم (01): توزيع العبارات على أبعاد الاستبيان

المحور	البعد	العبارات
التوجه الريادي	الابداعية	من 1 إلى 3
	الاستباقية	من 04 إلى 07
	تحمل المخاطرة	من 08 إلى 11
التفوق التنافسي	/	من 12 الى 19

المصدر:من إعداد الباحث

4–3–أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها، والتي كانت في مجملها مرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، وفي ما يلي ابرزها:

- **مقاييس الاحصاء الوصفي**:حيث تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحليل اجابات أفراد العينة على محاور الدراسة؛
- **معامل الثبات (ألفا كرومباخ)**: حيث استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة وهو يعد من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الإستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة؛
- **اختبارات (t– test) للعينة الواحدة**: تم استخدامه للتأكد من صحة الفرضية الأولى ؛
- **معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح(Kurtosis)**: بهدف اختبار طبيعة توزيع بيانات الاستبيان؛
- **معامل الانحدار الخطي المتعدد**: Multiple RegressionAnalysis وذلك لقياس أثر أبعاد التوجه الريادي في تحسين التفوق التنافسي.

4–4–ثباتأداة الدراسة:

لاختبار ثبات أداة الدراسة (Validity)نستخدم اختبار (Cranbach Alpha) ووفق هذا المقياس فإن الاستبيان يكون مقبول احصائيا إذا كان نسبته أكبر من 60% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بثبات قوي، ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): معاملات الثبات Alpha Cranbachلأداة الدراسة

رقم المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cranbach	درجة الصدق (*)
1	التوجه الريادي	11	0,717	71,7%
2	التفوق التنافسي	08	0,886	88,6%
/	**الاستبيان ككل**	19	0,726	72,6%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss.

استنادا إلى النتائج المعروضة في الجدول أعلاه، تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.717 و 0.886 لكل من محاور الاستبيان، مما يشير إلى أن هذه القيم تعد مقبولة وتشير إلى استقرار

الثبات الداخلي للعبارات المستخدمة في الأداة. بالإضافة إلى ذلك، يقدر معامل الثبات الكلي للاستبيان بـ 0.726،وهذه القيم المرتفعة تؤكد على قوة الأداة البحثية من حيث الثبات والصدق، مما يضمن تمثيلا دقيقا وموثوقا لمجتمع الدراسة.

4-5-عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

الجدول الموالي يوضح نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية:

جدول رقم (03): الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الغالبية المطلقة أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	27	%73
	أنثى	10	27%
	المجموع	37	**100%**
السن	أقل من 30 سنة	13	35,1 %
	من 30 سنة- 39 سنة	10	27,0%
	من 40 سنة- 49 سنة	8	21,6%
	من 50 سنة فما فوق	6	16,2%
	المجموع	37	**100 %**
المستوى التعليمي	تقني سامي	09	%24,32
	ليسانس	14	%37,84
	ماجستير	12	%32 ,43
	دكتوراه	02	05,41%
	المجموع	37	**100%**
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	15	40,5%
	من 05 إلى اقل من 10 سنة	09	24,3%
	من 10 إلى أقل من 15سنة	07	18,9%
	15سنة فما فوق	06	16,2%
	المجموع	37	**100%**
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss			

73% ، أما من حيث التركيبة العمرية فالملاحظ أن هناك أكثر من 35% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة ثم تليها فئة 30 -39 سنة بنسبة % 27, ثم الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بنسبة 21,6% وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة ، وهذا يؤكد مرة أخرى على سعي الفنادق إلى استقطاب أفضل الكفاءات الشابة خلال السنوات 10 الأخيرة، كما نجد أن أغلب أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعة(ليسانس، ماجستير،

دكتوراه)بنسبة فاقت 75%، أما في يخص الخبرة المهنية فقد جاءت الفئة أقل من 05 سنوات في المرتبة الأولي بنسبة % 40,5 تليها فئة من 05 إلى 10 سنة بنسبة 24,5% ثم فئة 10- 15 سنة بنسبة 18,9% وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 16,2% .

4-6-تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد التوجه الريادي

في الجدول الموالي نستعرض ملخص نتائج اجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة :

جدول رقم (04): ملخص نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

البيان	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
بعد الابداعية	03	4,11	,770	مرتفعة	02
بعد الاستباقية	04	4,16	,640	مرتفعة	01
بعد تحمل المخاطرة	04	3,37	0,97	متوسطة	03
محور التوجه الريادي	11	3,88	,640	مرتفعة	/
محور التفوق التنافسي	08	3,71	0,77	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور الأول المتعلق بالتوجه الريادي قد حقق متوسط حسابي قدر بـ3,88وانحراف معياري قدره 0,64 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، أما من حيث درجة الأهمية لأبعاد هذا المحور فقد جاءت فقرات البعد الثاني المتعلق بالاستباقية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ4,16وانحراف معياري أقل من الواحد قدره 0,64 وهو يعبر عن درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، ثم يليه البعد الأول المتعلق بالإبداعية الذي حقق متوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0,77 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون عبارات هذا البعد، في حين جاءت المرتبة الثالثة لبعد تحمل المخاطرة الذي حقق متوسط حسابي قدره 3,37 وبانحراف معياري قدره 0,64 وهو يشير الى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على مضمون ما جاء في هذا البعد، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور التفوق التنافسي بلغ 3,71 وانحراف معياري قدره 0,77 وهو ما يعبر عن درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

4-7-طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

أ-اختبار التوزيع الطبيعي :للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معامل **الالتواء** skewness ومعامل **التفرطح**Kurtosisوالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات		معامل الالتواء"SKewness"	معامل التفرطح"Kurtosis"
أبعاد التوجه الريادي	الإبداعية	-1,322	-1,822
	الاستباقية	-1,124	1,013
	تحمل المخاطرة	-,131	-1,040
التفوق التنافسي		-,816	,066

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان ومخرجاتspss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين 0.131- و 1.322- وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (3- و3)، أما معاملات التفرطح فهي محصورة بين 1.040- و1,822-وهي أقل من (20)، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ب-اختبار استقلالية متغيرات الدراسة:لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض تم الاعتماد على معامل **تضخم التباين** VIF و**التباين المسموح** Tolerance والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات		معامل تضخم التباين"VIF"	التباين المسموح "Tolerance"
أبعاد التوجه الريادي	الإبداعية	2,130	,469
	الاستباقية	1,341	,746
	تحمل المخاطرة	1,718	,582

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستبيان ومخرجاتspss.

يشير الجدول أعلاه إلى أن معاملات تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين 1.341 و2.162 وهي أقل من (10)، في حين تتراوح معاملات التباين المسموح بين 0.469 و0.746 وهي أكبر من (0.1)، وهي نتائج تؤكد استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض.

وانطلاقا من هذين الاختبارين يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

4–8–اختبار فرضيات الدراسة:

- **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى** :لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه : **تتمتع الفنادق محل الدراسة بمستوى عالي من التوجه الريادي**، سنستخدم اختبار T للعينة الواحدة (One sample t-test)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار T–test للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التوجه الريادي	3,88	0;7786	36,535	1,688	36	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة T المحسوبة بلغت 36,535 وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ 1,688، كما بلغ مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، في حين أن المتوسط الحسابي قدر بـــ 3,88والذي يقع ضمن الفئة الرابعة في سلم ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ 0,77 وهو أقل من الواحد، مما يدل على وجود درجة موافقة عالية،وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على **تتمتع الفنادق محل الدراسة بمستوى عالي من التوجه الريادي"مقبولة"**

- **اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :**

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم الاعتماد على معامل الانحدار المتعدد والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل اليها :

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = التفوق التنافسي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	6,384	3	2,128	4,530	,009[a]	,292	,540[a]
الخطأ المتبقي	15,503	33	,470	–	–	–	–
المجموع	21,888	36	–	–	–	–	–

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن مستوى الدلالة F=0,009 وهو أقل من sig=0,05 وهذا يعني أن النموذج دال إحصائيا، كما يتضح من الجدول أعلاه أنالمتغير المستقل (التوجه الريادي) يفسر ما قيمته 29,2%من التباين الحاصل في المتغير التابع (التفوق التنافسي)وعليه فان الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه :يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α≤0.05للتوجه الريادي في تحسين التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة."**مقبولة**".

بعد التأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضية الرئيسية الثانية، ننتقل لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد الخاص بالفرضية الرئيسة الثانية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت Constant	,912	,797	-	1,144	,261
الابداعية	,334	,214	,334	1,560	,128
الاستباقية	,427	,205	,354	2,084	,045
تحمل المخاطرة	-,103	,154	-,128	-,669	,508

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- لا يوجد أثر لبعد الابداعية في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.128 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وعلية فان الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الإبداعية في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة " مرفوضة ".
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائيةلبعد الاستباقية في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.048 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، وعلية فان الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة

احصائية لبعد الاستباقية في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة "مقبولة ".

- لايوجد أثر لبعد تحمل المخاطرة في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0.508 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وعلية فان الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبعد تحمل المخاطرة في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة " مرفوضة ".

الخاتمة :

ان نجاح المؤسسات في بيئة أعمال اليوم أصبح مرتبط أساسا بمدى امتلاكها لمزايا تنافسية وقدرتها على الحفاظ عليها واستدامتها ، لأجل ذلك كان لابد على المؤسسات تبني مختلف الرؤى، الأساليب والممارسات التي من شأنها ان تضمن لها البقاء والاستمرارية، وضمن هذا السياق جاءت دراستنا هذه التي حاولنا فيها تسليط الضوء على مدى مساهمة التوجه الريادي بمختلف أبعاده (الإبداعية الاستباقية، تحمل المخاطرة) في تحسين مستوى التفوق التنافسي لبعض الفنادق العاملة بولاية جيجل،وفيما يلي أهم النتائج المتوصل اليها:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي للتوجه الريادي في الفنادق محل الدراسة،حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (3.88)، وهذا ما أكدته أيضا نتائج المتوسطات كل من بعد الإبداعية و بعد الاستباقية، حيث كانت على التوالي :4,11، 4,16 ، بينما كان هناك مستوى متوسط لبعد تحمل المخاطرة .
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن الفنادق محل الدراسة لديها مستوى تنافسي جيد، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المحور (3.71) وهو يعبر على أن الفنادق محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بتحسين مستوى تفوقها التنافسي .
- ✓ أظهرت النتائج أن التوجه الريادي بأبعاده (بعد الابداعية، بعد الاستباقية، بعد تحمل المخاطرة) له أثر ايجابي في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة حيث بلغ معامل التحديد (R^2=0.296) .
- ✓ أظهرت النتائج أن بعد الابداعية لا يؤثر في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة.

- ✓ بينت النتائج أن بعد الاستباقية له أثر ايجابي ذو دلالة احصائية في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة.
- ✓ أظهرت النتائج أن بعد تحمل المخاطرة لا يؤثر في تحسين مستوى التفوق التنافسي للفنادق محل الدراسة .

التوصيات: في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج فإنه يمكن الخروج ببعض التوصيات وهي كالتالي:

- ضرورة تطبيق المؤسسات الفندقية بصفة عامة والفنادق المبحوثة بصفة خاصة لأبعاد التوجه الريادي لما لها من دور وتأثير فعال على تحسين تفوقها التنافسي.
- الحرص من قبل المؤسسات الفندقية المبحوثة على التوجه نحو الإبداعية من خلال ابتكار خدمات جديدة أو تطوير الخدمات القائمة لضمان موقع تنافسي جيد.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الفندقة نحو التوجه أكثر نحو المخاطرة في اتخاذ قرارات جريئة تتعلق باستغلال فرص سوقية أو خلق منتجات /خدمات جديدة من شأنها أن تعزز من تفوقها التنافسي خاصة وأن الولاية تعبر مقصد سياحي هام .
- على المؤسسات الفندقية محل الدراسة الاهتمام أكثر بتغيرات البيئة الخارجية خاصة في مجال استخدام التقنيات الجديدة في تقديم خدماتها قصد تعزيز حصصها السوقية .

Bibliographie

Dave, U., & Lake, D. (1991). Organizationl capability : creating competitive cdvantage,. *Academy of management executive, 05*(01).

HaileTessesma, D., Yesilada, F., & Sesen , H. (2026). Entrepreneutrial orientation and competitive adventage in hospitality mediating roles of knowledge sharing and market orientation utilizing dynamic capability theory. *humanitties and sciences communications, 13*, 1-10.

Khansa, H., Sirwan, K., Neima , H., Salih, M. a., Yaqub, Q. K., Harun, R., & Raheem, M. S. (2025). Role of Entrepreneurial Orientation in Exploiting Opportunities, Competitive Advantage, Innovative Ideas, and Performance in Corporate Entrepreneurships. *International Journal of Social Science and Education Research Studies, 05*, 405-413.

Khawar, N., Aamir, M., & Ahmad, N. (2019). Mediation of Firm Innovativeness and Moderation of Environment Turbulence on

Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *Journal of Law & Social Studies, 01*, 13-26.

Korhan, K., Bayrkdaroglu, A., & San, F. B. (2013). The Impact of Corporate Entrepreneurship on Firms' Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms, ; Vol6, N 1, Turkey, 2013, p164. *International Business Research, 06*(01), 153-163.

Krzysztof, W., Maciejewski , M., & Glodowska, A. (2023). Inside entrepreneurial orientation: Do risk-taking and innovativeness influence proactiveness? *Economics and Sociology, 16*(01), 159-174.

Leona, A. (2020). Entrepreneurial Orientation – an Overlooked Theoretical Concept for Studying Media Firms. *Nordic Journal of Media Management, 01*(01), 08-21.

Necoleta, F. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship , 21*(01), 22-44.

Nusanee, M., Woszczyna, K., Muangmee, C., & Khalid, B. (2021). ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND SME PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF LEARNING ORIENTATION , y, 14(2), 294-312. *Economics and Sociology, 14*(02), 294-312.

Roslida, A. R., & Othmen, M. (2012). Entrepreneurial Orientation without Stress as a 'Tonic' in Magnifying the Malaysian Small and Medium Enterprises Productivity: A Theoretical Perspectives. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 02*(04), 165.

Rula, A., & Ayoub, Z. (2021). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. *International Review of Management and Marketing, 11*(06), 21-29.

Tahseen, A. A. (2012). entrepreneurial Intensity in the corporate sector in oman : The Elusive Search Creativity and Innovation. *International Business Research , 05*(09), 171-182.

Ullah, K. S., Afridi, F., & Amin, K. M. (2024). Impact of Entrepreneurial Orientation on Small and Medium Enterprises Performance. *Journal of Asian Development Studies, 13*(01), 686-698.

Zahra, S. E., & Mohammad, A. (2019). Development of Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Applied Business & International Management, 04*(01), 31-37.

الشقاوي محمد، ابراهيم الشاعر، و علي محمد مصطفى . (2021). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية –دراسة ميدانية في فنادق وشركات السياحة بالمنطقة الشرقية –المملكة العربية السعودية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21*(02).

الشمري جاسم سعود حمزة، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، و محمود بشير اسماعيل الحياني. (2017). المهارات الادارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي لشركات––دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الإنشائية–. *مجلة دراسات المحاسبية ومالية، 12*(38)، 146-162.

العزاوي فراس رحيم يونس، و ابراهيم أحمد عثمان الخفاجي . (بلا تاريخ). تشخيص القدرات التكنولوجية المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 21*(81)، 190-230.

الغامدي عبد الله سعيد محمد، و عبد القادر حسن طيبة. (2024). دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مدراء مدارس التعليم (بنين) محافظة جدة. *المجلة العربية الإدارة، 44*(01)، 221-236.

باية وقنوني، و حميدي عبد الرزاق. (2023). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية. *مجلة التواصل، 29*(01)، 119-138.

خليف أحمد سطان، و خالد محمد جميل. (2015). الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي،. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21*(86)، 227-244.

زرافيلي سامي شكري، و عبد المجيد سامر البشابشة. (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 36*(03)، 159-210.

شتوح محمد. (2017). الادارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ، ، 2017 ، المجلد 02، العدد07، 102-117. *مجلة دفاتر اقتصادية، 02*(07)، 102-117.

شعيب محمد محمود. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات للسياحة والضيافة، 21*(01)، 267-282.(JAAUTH)

علي يسن أيمن جمال. (2022). ،دور التوجه الريادي في تحسين مستوى التفوق التنافسي بالموانئ البحرية المصرية. *المجلة العربية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 04*(01)، 01-26.

محمد بوشنافة، و بوكريف زهير . (2024). اثر الابتكار التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي –دراسة حالة الوكالات السياحية لولاية الجلفة. *مجلة دفاتر اقتصادية، 15*(02)، 729-740.