

## أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

### دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية

سامي المواضية\*

غازي أبو قاعد

#### ملخص

تهدف الدراسة التعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، تكون مجتمع من الجامعات الرسمية والبالغ عددها (10) جامعات، فيما شملت وحدة التحليل على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير دائرة) في الجامعات الرسمية الأردنية، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، حيث قام الباحثان بتوزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (380) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (76%)، وقد تم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (350) استبانة تشكل ما نسبته (70%) من إجمالي مجتمع الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات التوجه الاستراتيجي من قبل الجامعات الرسمية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات الدالة:** التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الجامعات الرسمية الأردنية.

كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ تقديم البحث: 2019/12/26م.

تاريخ قبول البحث: 2020/2/19م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2022 م.

## **The Effect of Strategic Orientation in Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Public Universities**

**Sami Almadadyeh\***

sami\_hamaideh@mutah.edu.jo

**Ghazi Abu- Qaoud**

### **Abstract**

This study aimed to identify the effect of strategic orientation in enhancing the competitive advantage in Jordanian public universities, the population of this study consisted of (10) public universities, while the analysis unit consisted workers in the top and middle managements (university president, vice president, dean of the college, department director) in Jordanian public universities, that were chosen through the comprehensive survey method, where the researchers distributed (500) questionnaires to study population, of which (380) were retrieved, with response rate of (76%), and (30) questionnaires were excluded because they were not valid for statistical analysis, and by that the number of questionnaires subject to analysis (350) questionnaire comprising (70%) of the total study population. The Study used descriptive analytical method in order to achieve the objectives of the study, both theoretically and practically.

The study reached many results, most notably: The level of implementation the strategic orientation came at a high degree in the Jordanian public universities, while the level of implementation of the competitive advantage came at a moderate degree in the Jordanian public universities. The study also found that there is a statistically significant effect of the strategic orientation in achieving the competitive advantage in Jordanian public universities, and the study recommended the necessity of investing in strategic orientation operations by the Jordanian official universities to benefit from its repercussions in achieving the competitive advantage.

**Key Words:** Strategic Orientation, Competitive Advantage, Jordanian Public Universities.

---

\*College of Business Administration, Mutah University.

Received: 26/12/2019.

Accepted: 19/2/2020.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, Hashemite Kingdom of Jordan, 2022.

## المقدمة:

تواجه المنظمات حاجة ملحة للنظر بمختلف المجالات التي تحيط بها، إذ إن ضغوط المنافسة المحيطة بها زادت من أهمية اعتمادها آليات عمل للارتقاء بمستوى الخطط والسياسات، واختيار البدائل الاستراتيجية بشكل أمثل وبما يحقق أهدافها.

واعتباراً من هذا الدور الريادي للجامعات في المجتمع، فهي المؤسسة العلمية المؤهلة لنشر واستثمار المعرفة لتنمية الموارد البشرية المؤهلة القادرة على العمل في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية؛ فإنها مطالبة بمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية وتجديد عملياتها التدريسية والعلمية والتركيز على جودة التعليم لمواكبة التقدم العلمي الذي تشهده الجامعات الأخرى، وتقوم بدورها الحضاري بتنمية وتطوير الموارد البشرية المؤهلة والمدرية.

وعليه فإن مجهودات تطوير الجامعات ومؤسساتها بشكل شمولي على ضوء التحديات المعاصرة أمرٌ ضروري لبقائها في عالم متغير، مما يتطلب تكثيف الجهود لوضع توجه استراتيجي للتعليم الجامعي وتطويره في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة كتبني مفهوم التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي، لما لهذه المفاهيم العديد من الفوائد التي تعود على الجامعات من خلال اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات، والاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبذلك تتحول الجامعات إلى ريادية قادرة على تحمل المخاطر ومواجهة التحديات. كما أن الجامعات ذات التوجه الاستراتيجي تكون قادرة على المنافسة في مجال التعليم والبحث العلمي، ويكون لها دورٌ بدعم الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي وتصبح قوة داعمة للإبداع والابتكار من خلال رفد الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بالكوادر البشرية المؤهلة.

وعلى صعيدٍ آخر، إن الانفتاح بين دول العالم وخاصة في المجال الاقتصادي يضع الدول جميعها أمام تحدي المنافسة العالمية والاحتكارات الدولية، وهذا يجعل عناصر المنافسة والتميز هي المتحكم الوحيد في قوانين السوق. وفي ظل العولمة أصبحت المنافسة الدولية بين مؤسسات التعليم العالي من القضايا المهمة، إذ يجب إدراك أن تعليم القرن الحادي والعشرين هو حجر الأساس للتنافسية.

وفي ضوء المؤشرات سابقة الذكر، جاءت هذه الدراسة بهدف بيان أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

### مشكلة الدراسة:

لقد أدت التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسات التعليمية تغيراً ملحوظاً لمفهوم الجامعات وأدوارها، مما يفرض ضرورة البحث عن أفكار إدارية واستراتيجيات متعددة للارتقاء بالجامعات لتكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية، خاصةً أن واقع الجامعات الرسمية الأردنية تواجه العديد من المشاكل التي تتطلب ضرورة تبني أنماطاً غير تقليدية أكثر توازناً ومرونة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها التعليم الجامعي محلياً وإقليمياً وعالمياً.

تواجه الجامعات الرسمية الأردنية الكثير من التحديات أهمها التغير في السوق العالمي، والتنافسية المحلية والدولية، وكل ما يتعلق بتحسين السمعة الأكاديمية على مستوى الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبحوث العلمية، ولمواجهة هذه التحديات تأتي الحاجة ماسة وملحة لتبني مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتوافق مع تلك التحديات ويعمل بشكل كفؤ على استثمار الفرص المتاحة من خلال تحليل المعلومات المرتبطة بالسوق والمنافسين، وهذا يتطلب تبني مفهوم الميزة التنافسية.

كما أن التوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده منهجاً إدارياً تسعى المنظمات المعاصرة لتبنيه لدوره الهام بنجاحها، مما يتطلب من الجامعات الرسمية الأردنية تبني هذا النهج الإداري الحديث للخروج من التحديات والمشاكل التي تواجه هذه الجامعات.

واستناداً لما سبق، يمكن القول أن الجامعات الرسمية الأردنية تواجه العديد من التحديات التي تحول دون أداء أدوارها المتوقعة والملائمة للعصر المعرفي الذي نعيش فيه؛ لذا فإنها تحتاج إلى تبني مفاهيم استراتيجية جديدة أثبتت نجاحها في تطوير نظم التعليم الجامعي في بعض الدول النامية والمتقدمة، وعليه تتمحور مشكلة هذه الدراسة في التعرف على مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية وما هو تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية.

### أسئلة الدراسة:

من خلال ما تم التوصل إليه من فجوات في مشكلة الدراسة تم تناول الأسئلة البحثية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

2- ما مستوى تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز) في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، والميزة التنافسية بأبعادهم المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه الأبعاد وتكوين إطار معرفي لها.
- 2- التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) المستخدمة في الجامعات الرسمية الأردنية.
- 3- التعرف على مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز) المستخدمة في الجامعات الرسمية الأردنية.
- 4- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح دور التوجه الاستراتيجي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية.

#### أنموذج الدراسة:

يُصور الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة موضعاً مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن التأثير بين متغيرات الدراسة، والتي ستكون في صورة كمية. ففي ضوء الطروحات الفكرية وآراء المنظرين والباحثين والكتاب بأثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من جهة، وعليه وضع الباحثان أنموذجاً للدراسة والذي يُظهر:

**المتغير المستقل:** التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي)، وقد تم قياس التوجه الاستراتيجي استناداً إلى العديد من الدراسات والتي أشارت إلى آراء الباحثين والكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية، هذا وقد نظر الباحثان إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار عدد من التوجهات الاستراتيجية، الجدول (1) يبين بعض الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد التوجه الاستراتيجي.

أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية  
سامي المواضية، غازي أبو قاعد

جدول (1) أبعاد التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين

توجه التعلم	توجه المنافسين	التوجه التفاعلي	التوجه التكنولوجي	التوجه نحو السوق	التوجه الريادي	اسم الباحث والسنة
			√	√	√	Ardito, (2018)
		√	√	√	√	Gonzalez, (2018)
				√	√	Kanagal, (2017)
	√		√	√	√	Ramanathan, (2017)
√		√		√		Szymaniec, (2016)
√	√					Minovic,et..al, ) (2016
			√	√	√	Jassmy, (2016)
√	√		√		√	Kiiru, (2015)
				√	√	Tutar, (2015)
		√	√	√	√	Simma, (2015)
√	√		√	√	√	Ejdys, (2014)
4	3	3	8	9	10	التكرار
%33	%25	%25	%66	%75	%83	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر السابقة المشار إليها في الجدول.

لقد اعتمدت الدراسة على طرق مختلفة جمعت عدة وسائل للوصول إلى تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي للجامعات الرسمية الأردنية انطلاقاً من الدراسات السابقة وتحليل النماذج المعتمدة لعدة باحثين، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة سيتم اعتماد الأبعاد التي حازت على أعلى النسب من بين الأبعاد المذكورة، حيث حصل بعد التوجه الريادي على نسبة (83%)، تلاه التوجه نحو السوق بنسبة (75%)، تلاه التوجه التكنولوجي بنسبة (66%)، وكما هو موضح في الجدول (1)، اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الثلاثة الآتية للتوجه الاستراتيجي: (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي).

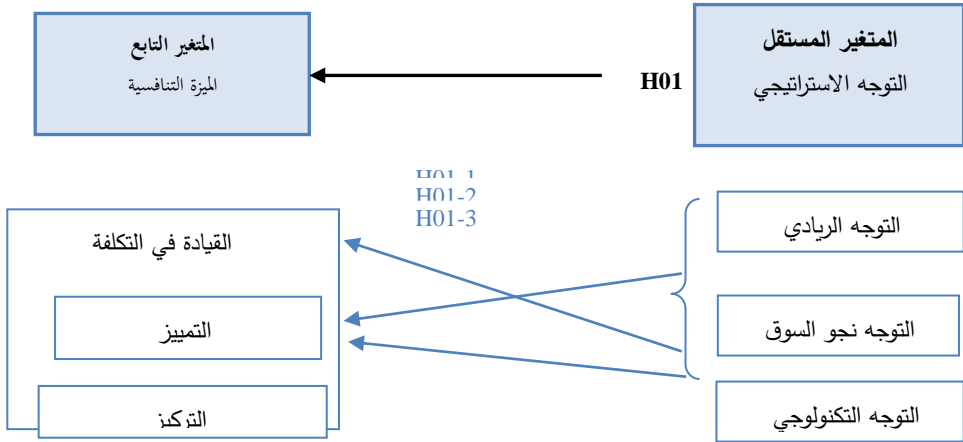
**المتغير التابع:** الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز)، تم قياس هذا المتغير استناداً للعديد من الدراسات وكما هي موضحة في الجدول (2).

**جدول (2) أبعاد الميزة التنافسية**

اسم الباحث والسنة	القيادة في التكلفة	التركيز	التميز	رأس المال البشري	الجودة	المرونة
Haseeb,et..al, (2019)	√	√	√		√	
Rokanta, (2018)	√	√				
Chen, (2018)						
Artha & Mulyana, (2018)	√	√	√			
Avaci, (2017)	√	√	√			
Tarofder, (2017)						
Coulthard & Keller, (2016)	√	√				
Jayaraman, (2016)			√	√		
Tzeng, (2016)	√					
Nduati, (2015)						
التكرار	6	5	4	1	1	
النسبة	%60	%50	%40	%10	%10	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها في الجدول.

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الثلاثة الآتية للميزة التنافسية: (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز) وهذه الأبعاد هي الأكثر استخداماً وكما هو موضح في الجدول (2).



### شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- دراسات شملت المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي):

Ramanathan (2017); Ardito, (2018); Gonzalez, (2018); Kanagal, (2017); Szymaniec, (2016); Minovic, et al., (2016) Jassmy, (2016); Kiiru, (2015); Tutar, (2015); Ejdys, (2014); Simma, (2015).

- دراسات شملت المتغير التابع (الميزة التنافسية):

Haseeb, et al., (2019); Rokanta, (2018); Chen, (2018); Artha & Mulyana, (2018); Tarofder (2017); Coulthard & Keller (2016); Jayaraman, (2016); Tzeng, (2016); Nduati, (2015); Avaci, (2017).



## فرضيات الدراسة:

لغاية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فيما يتعلق بالبحث عن أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لدى الجامعات الرسمية الأردنية، فقد قام الباحثان بوضع مجموعة من الفرضيات بناءً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، وكانت كما يلي:

Ho1: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة في التكلفة، التركيز، التمييز) مجتمعاً في الجامعات الرسمية الأردنية.

وللتحقق من تأثير التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده على كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

Ho1.1: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعاً في تحقيق القيادة في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

Ho1.2: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعاً في تحقيق التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

Ho1.3: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعاً في تحقيق التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي:

عُدّ التوجه الاستراتيجي نظاماً متكاملًا في بيئة الاعمال الديناميكية للاستجابة السريعة لحاجات العملاء المتغيرة في ظل بيئة طابعها المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، كما أصبح للتوجه الاستراتيجي أهمية متزايدة في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها لتأثيره الايجابي على نمو المنظمة وبقائها وتقدمها. (Ambad & Wahad, 2013).

وفي السياق نفسه عرّف (Nasir, 2013)، التوجه الاستراتيجي بأنه، مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تحدها المنظمة وتعتمد عليها لغرض تحقيق الأداء العالي وإنشاء السلوكيات الصحيحة والتحسين المستمر للأداء.

وأشار (Olufemi et al., 2013) بأن التوجه الاستراتيجي مُعترف به كأداة بناء متعددة الأبعاد تعتمد على التركيز النسبي للمنظمة في فهم وإدارة القوى البيئية، وهو مدخل محدد للمنظمة ضمن إطار عام يتم من خلاله تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة مع المنافسين. وبين (Kaehler et al., 2014) أن التوجه الاستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل فيها المنظمة مع البيئة الخارجية، بحيث يتم تخصيص مقدرات المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها بما ينسجم مع أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

أما (Rigby, 2015) فقد أشار إلى أن مفهوم التوجه الاستراتيجي هو بمثابة التعرف بوضوح على ثقافة المنظمة والقيم الاستراتيجية لمعرفة المستقبل من خلال تحليل الواقع الحالي للمنظمة ضمن بيئة المنظمة ونطاق عملها.

وأكد (Tutar, 2015) بأن التوجه الاستراتيجي يعكس فلسفة المنظمة ومنهجها المحدد مسبقاً للوصول إلى أعلى أداء، مع تحديد طريقة أدائها لوظائفها ضمن إطار استراتيجية المنظمة العامة.

من خلال ما سبق تُعرف الدراسة التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية لاختيار الموقع والاتجاه المستقبلي للمنظمة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وتحليل موقعها التنافسي، وتحديد علاقتها مع عملائها للوصول إلى تقديم منتجات تلبي احتياجاتهم، وهذا التوجه يُحدد حركاتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يُمثل المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق

أهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية وإمكانياتها الداخلية من خلال توجيه جهود كافة العاملين نحو الاتجاه الذي يوصل المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية مستدامة.

### أبعاد التوجه الاستراتيجي:

في سياق الحديث عن أبعاد التوجه الاستراتيجي ومقاييسه، قام العديد من الباحثين بتقديم مؤشرات وأبعاد للتوجه الاستراتيجي، ومن خلال مراجعة عدد من أدبيات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة والخاصة بأبعاد التوجه الاستراتيجي، وعليه ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع وجد أن أكثر تلك الأبعاد شيوعاً واستخداماً هي (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) لاعتمادها من قبل أغلب الباحثين والكتاب. حيث تتفق تلك الأبعاد مع توجهات البحث الحالي وطبيعة بيئة العمل الأردنية، والتي يمكن سردها على النحو التالي:

1. التوجه الريادي: أصبح التوجه الريادي أحد أهم الموضوعات الإدارية في الأدب الاستراتيجي، وأصبحت المنظمات بكافة أنواعها تتسابق لتبني هذا المفهوم وتطبيقه على الواقع العملي، وهذا ما أكدته (Revilla et al., 2014) عندما أشاروا إلى أن التوجه الريادي العامل الاستراتيجي الحاسم الذي يؤثر على بقاء المنظمة ونجاحها.

2. التوجه نحو السوق: أصبح التوجه نحو السوق من المواضيع الإدارية والاستراتيجية الهامة التي ركزت عليها أدبيات الإدارة الاستراتيجية والتسويق، إذ يهتم هذا التوجه بدراسة السوق ومتطلبات وحاجات العملاء، بالاعتماد على توليد ونشر المعلومات التي يتم اكتسابها من السوق، ووفقاً لـ (Frank, 2010) فإن التوجه نحو السوق يُعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية، لأنه يُمكن المنظمة من متابعة كافة مستجدات ومتطلبات السوق والاستجابة لها بكفاءة عالية خاصة أن تحليل السوق يُمكن المنظمة من استغلال الفرص وطرح منتجات ذات جودة عالية تتناسب واحتياجات العملاء المتنوعة.

وقد حظى مفهوم التوجه نحو السوق باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الاستراتيجي الحديث، وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم نظراً لتطبيقه من قبل العديد من منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة نظراً لأهميته في تحقيق الريادة للمنظمة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

3. التوجه التكنولوجي: إن أعظم التحديات التنافسية التي تواجه إدارة المنظمات تتمثل بتكييف نفسها مع البيئة التنافسية ومواكبة التغيير التكنولوجي المستمر، مما يتوجب على إدارتها الاستجابة بسرعة وبصورة متواصلة لقضايا الابتكار والإبداع، وأن يكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات لمواكبة التغيرات التكنولوجية واختيار الأساليب الحديثة في العمل بما يحقق لها التمييز المعرفي والتكنولوجي (Tutur, 2015).

وعرف (Hakala, 2010) التوجه التكنولوجي بأنه رغبة المنظمة في الانتقال من التكنولوجيا الجديدة ومواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصالات، إذا تُعد محاولة للتكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستثمار في الأبحاث والتطوير، ومواكبة آخر المستجدات العلمية في هذا المجال، وتبني أحدث التقنيات التكنولوجية، وتوفير بنية تحتية تتوافق مع متطلبات التغييرات التكنولوجية.

وقد أورد (Dandago & Rufai, 2014) عدداً من الخصائص للمنظمة التي تتبنى مفهوم التوجه التكنولوجي، وحسب الآتي:

- 1- المعرفة العلمية والإدارية التي يمكن بواسطتها تصور وتصميم وتطوير المنتجات المختلفة، وتقليل أخطاء العاملين في أقسام الإنتاج.
- 2- مجموعة المهارات والأساليب التي تستخدم لحل المشكلات العملية باستخدام النظم والشبكات ووسائل الاتصال الحديثة (Bagnoli, 2012).
- 3- التكنولوجيا عملية ديناميكية هدفها تسهيل إجراءات العمل، وتطوير المنتجات، وتوفير المعلومات لمتخذ القرار بالوقت المناسب.
- 4- التكنولوجيا متطورة ذاتياً ومتجددة وتساهم في تحسين إجراءات العمل، وتقليل الوقت المتاح لإنجازه.
- 5- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة من خلال أدوات متطورة وحديثة تسعى لتحسين مخرجات العمل وتطويره.

### ثانياً: مفهوم وماهية الميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً من عوامل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومدخلاً من مداخل تطوير المنظمة، ونظراً لأهمية هذا المفهوم الإداري الحديث، فقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية.

فعرّفها (Ferreira, 2011) بأنها ميزة للمنظمة تساعدها على تحقيق الأرباح من خلال الأداء المتفوق، من خلال امتلاكها مزايا فريدة عن المنافسين.

أما (Daft, 2010) فقد عرّفها بأنها قدرة المنظمة على زيادة حصتها السوقية وتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، فيما أشار (Hakan, 2019) في تعريف الميزة التنافسية بأنها القيمة المضافة التي يمكن تحصل عليها المنظمة مقارنة مع المنافسين. وعرّف (Ejrami, 2016) الميزة التنافسية بأنها الشيء المنفرد والتميز الذي تمتلكه المنظمة وتبرز به عن غيرها من المنافسين.

وعدها (Lynch, 2000) بالخطوة الابتدائية التي تستطيع من خلالها المنظمة منافسة الآخرين وتحقيق التفوق، وتعبير آخر فقد وصف (Nduati, 2015) الميزة التنافسية بأنها التفوق الناتج من قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة والاستجابة لمتطلبات العملاء بتحويل المدخلات إلى مخرجات تتناسب ورغبات العملاء، في حين أشار (Filho, 2010) الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على مواجهة المنافسة في ظل العوامل البيئية المتغيرة من أجل الحفاظ على المقدرة التنافسية واستدامتها.

### أبعاد الميزة التنافسية:

في سياق الحديث عن أبعاد الميزة التنافسية ومقاييسها، قام العديد من الباحثين بتقديم مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية، ومن خلال مراجعة عدد من ادبيات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة والخاصة بأبعاد الميزة التنافسية، وعليه ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع وجد أن أكثر تلك الأبعاد شيوعاً واستخداماً هي (القيادة في التكلفة، التركيز، التميز) لاعتمادها من قبل أغلب الباحثين والكتاب. حيث تتفق تلك الأبعاد مع توجهات البحث الحالي وطبيعة بيئة العمل الأردنية، والتي يمكن سردها على النحو التالي:

1. القيادة في التكلفة: بحسب (Porter, 2008) فإن استراتيجية القيادة في التكلفة تستهدف شريحة معينة من العملاء الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل رئيسي، وإقناع هؤلاء العملاء يتم

تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة في السوق وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ونمو الأرباح.

وتعتمد استراتيجية القيادة في التكلفة على تحقيق الأفضلية التنافسية عن طريق اعتماد كلفة منخفضة والقدرة على تخفيض الأسعار مقارنة مع باقي المنافسين بما يحقق للمنظمة التميز في الأسعار (Awwadl et al., 2016). فيما اعتبر (Russell & Millar, 2014) بأن خفض أسعار المنتجات يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من قبل العملاء ويؤدي هذا إلى تخفيض التكاليف الثابتة للإنتاج بسبب زيادة حجم وحدات الإنتاج لمواجهة الزيادة في الطلب. في حين يرى (Reid & Sanders, 2002) بأن استراتيجية القيادة في التكلفة تتحقق من خلال الرقابة على مراحل العملية الإنتاجية والتركيز على الوظائف التشغيلية وزيادة الرقابة المالية وتقليل نسبة المنتجات المعيبة.

أما (Hakkak & Ghodsi, 2015) فقد أشار إلى أن ميزة التكلفة الأقل تتحقق من خلال إنتاج وتسويق المنتجات بأقل الأسعار، ويحقق هذا ميزة جديدة للمنظمة تُبقيها متقدمة على المنافسين.

2. التمييز: تسعى المنظمات إلى التمييز أو التفرد لخلق قيمة عالية لعملائها من خلال إشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم هذا وقد حدد (Avaci, 2017) مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تجعل المنظمة أكثر تميزاً من خلال مناهج مختلفة نذكر منها:

1- تخفيض التكاليف: تعتبر السياسة التسعيرية من أهم العناصر التي تؤثر على قرارات العملاء الشرائية، خاصة وأن العديد منهم يقوم بعمل مقارنات بين المنتجات على أساس السعر النهائي المطروح، لذا فإن بيع المنتجات بسعر أقل من المنافسين يعزز تميز المنظمة عن غيرها.

2- التركيز على العملاء: يعتبر العملاء هم أساس نجاح المنظمة وسبباً من أسباب وجودها، لذا حتى تحقق التمييز لأبد من السعي لإرضاء العملاء وخدمتهم بطريقة مميزة أفضل من المنافسين، كما لأبد من التركيز على منتجات مميزة جديدة تواكب التطورات العصرية (Tzing, 2016).

3- توعية العملاء: وهذا يتطلب إعطاء معلومات كاملة للعملاء عن المنتج ومواصفاته وعيوبه بكل شفافية (Jayaraman, 2016).

4- استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الإنتاج وتطوير المنتجات، خاصة وأن المنظمات التي تسعى للتميز لأبد أن تقوم بطرح منتجات ذات جودة عالية ومنافسة.

5- التمييز في قنوات التوزيع والتركيز على أساليب التسوق الإلكتروني وتوفير موقع إلكتروني مميز للعملاء وتوفير وسائل الدفع الإلكتروني لتسهيل مهمة التسوق من قبل العملاء.

3. التركيز: تُعنى هذه الاستراتيجية بالتركيز على مجموعة معينة من المشتريين، أو قطاع من خط منتجات أو سوق جغرافية معينة. وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ، وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية (Artha & Mulyana, 2018):

أ. التركيز مع خفض التكلفة: التركيز مع خفض التكلفة أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق (Chen, 2018).

ب. التركيز مع التمايز: التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق ليس السوق ككل، أو مجموعة من المشتريين.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (Zafar, 2019) بعنوان:

“Effect of Strategic Orientation on Competitive Advantage: Mediating Role of Innovation”

"الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في صناعة البرمجيات في الباكستان. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات البرمجة والبالغ عددها (61) شركة. أما عينة الدراسة فقد شملت مديري الشركات من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية وقد استجاب ما مجمله (163) من مديري الشركات محل الدراسة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار، وأن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات صناعة البرمجيات في الباكستان. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الابتكار.

دراسة (Jorge, 2018) بعنوان:

“The Mediating Effect of Strategic Orientation, Innovation Capabilities and Managerial Capabilities among Exploration and Exploitation, Competitive Advantage and firm’s Performance”

"الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي وقدرات الابتكار، والقدرات الإدارية، بين الاستكشاف والاستغلال والميزة التنافسية والأداء"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القدرات الديناميكية (الاستكشاف، والاستغلال) على الميزة التنافسية والأداء فضلاً عن إيضاح الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي والابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الشركات البرتغالية كبيرة ومتوسطة الحجم. وتكونت عينة الدراسة من (387) مديراً تم اختبارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لدورهما الهام في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

دراسة (Hasan, 2015) بعنوان:

“The Relationship between Strategic Orientation and Competitive Advantage”

"العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الأدوية الأردنية. تكونت عينة



الدراسة (عشوائية بسيطة) من (303) مدراء، وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي الاستدلالي وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزه لقدرة الشركات محل الدراسة على النمو والاستمرار. أيضاً ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية والبحث عن أبعاد أخرى للتوجه الاستراتيجي ومعرفة تأثير هذه الأبعاد على الميزة التنافسية.

دراسة (Peterson, 2015) بعنوان:

“How Does Strategic Orientation Affect Organizational Competiveness”  
"كيف يؤثر التوجه الاستراتيجي على القدرة التنافسية التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القدرة التنافسية في شركات تصنيع الإسمنت في كينيا، وبشكل تفصيلي هدفت الدراسة لتحديد أثر التوجه بالمنتج، التوجه بالعملاء، التوجه بالسوق، التوجه التكنولوجي على التنافسية. تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الإدارة العليا في مصانع الاسمنت في كينيا والبالغ عددهم (330) مديراً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختيار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين القدرة التنافسية للشركة من خلال الاهتمام والتركيز على التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه التكنولوجي، والتوجه الانتاجي، والتوجه بالسوق، والتوجه بالعملاء).

**منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكثبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية، والاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وملاحظة النتائج التي تم التوصل إليها، وثانيها أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، لجمع البيانات التي اشتملت على متغيرين تمثلت في التوجه الاستراتيجي (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع)، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب، وأجريت عليها التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددها (10) جامعات رسمية وهي (الأردنية ، الألمانية الأردنية، الهاشمية، الحسين بن طلال، اليرموك، مؤتة، البلقاء التطبيقية، آل البيت، الطفيلة والعلوم والتكنولوجيا)، وتكونت وحدة التحليل من المسميات الوظيفية التالية: ( رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، ومدير دائرة ) والبالغ عددهم (500) مفردة وفق المعلومات التي حصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات كما هو الوضع بتاريخ (2019/01/01). ولتحري الدقة بجمع البيانات والحصول على المعلومات المطلوبة، تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث قام الباحثان بتوزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة استُرجع منها (380) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (76%)، وقد تم استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (350) استبانة تشكل ما نسبته (70%) من إجمالي مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

## أداة القياس:

تكونت أداة الدراسة من جزئين وما مجموعه (29) سؤالاً، الجزء الأول يتعلق بخصائص أفراد العينة، والتي بلغ عددها (5) أسئلة (النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني فيتعلق بالأسئلة التي تقيس أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) والتي بلغ عددها (12) سؤالاً، والأسئلة التي تقيس الميزة التنافسية وعددها (12) سؤالاً، حيث تم تعريف هذه المتغيرات إجرائياً من خلال المقاييس الموجودة والتي طورت واستخدمت في الدراسات السابقة التالية:

(Ramanathan, 2018) ;(Ardito, 2018) ; (Gonzalez, 2018) ; (Kanagal, 2017); (Szymaniec, 2016) ;(Minovic, et.al., 2016) (Jassmy, 2016), ( Kiiru, 2015) ; (Tutar, 2015); (Ejdys, 2014) ; (Simma, 2015).

(Haseeb et al., 2019); (Rokanta, 2018); (Chen, 2018); (Artha & Mulyana, 2018); (Tarofder, 2017); (Coulthard & Keller, 2016); (Jayaraman, 2016); (Tzeng, 2016); (Nduati, 2015); (Avaci, 2017).

كما تم تعديل هذه المقاييس لتتناسب أهداف وخصائص ومجتمع الدراسة الحالية، وقد تم قياس جميع هذه المتغيرات على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط والذي يتراوح بين موافق بدرجة كبيرة (5) إلى غير موافق على الإطلاق (1).

وقام الباحثان بإعداد أداة الدراسة باتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

1. مراجعة أسئلة وأهداف ومتغيرات وفرضيات الدراسة ، والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها .
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الأردنية في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تم عرض الاستبانة على (12) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية في أهم الجامعات الأردنية لإبداء ملاحظاتهم.
5. وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (40) فقرة ممثلة لمتغيرات الدراسة وأبعادها. وتكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: محاور الدراسة "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - الدور الوسيط للقدرات الديناميكية، دراسة تطبيقية على الجامعات الرسمية الأردنية" ويتكون من (40) فقرة

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقسيم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة بمعامل الارتباط ألفا ( $\text{Alpha} > 0.70$ ) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس التوجه الاستراتيجي، ومقياس الميزة التنافسية، وذلك بصورة إجمالية ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حده، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس التوجه الاستراتيجي تراوحت بين (86.9-79.2)،

ولمقياس الميزة التنافسية تراوحت بين (83.1-88.1)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول (3) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة حسب الآتي:

جدول (3) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق  
الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الأسئلة	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
4-1	التوجه الريادي	4	86.9
8-5	التوجه نحو السوق	4	85.3
12-9	التوجه التكنولوجي	4	79.2
16-13	القيادة في التكلفة	4	83.1
20-17	التركيز	4	86.8
24-21	التمييز	4	88.1

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

#### المعالجات الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.25)، لقياس الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في التابع، ولمعالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، والمتغيرات المستقلة وأبعادها.

3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
5. معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبانة.

### عرض وتحليل البيانات:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

غير موافق على الإطلاق	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة جداً	غير موافق على الإطلاق
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

مستوى الأهمية: يتم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

مدى التطبيق = العلامة القصوى - العلامة الدنيا / 3

وعليه فإن مدى التطبيق =  $3/1-5 = 1.33$

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها

لتفسير البيانات على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة	الأهمية المتوسطة	الأهمية المرتفعة
1- أقل من 2.33	2.33-3.66	3.67 فما فوق

## عرض النتائج:

### وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل، والتي تتضمن (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك كما يلي:

1- بلغت نسبة الذكور 63% (220) أما الإناث فقد بلغت 37% (130)، والملاحظ بأن نسبة الذكور تشكل النسبة الأعلى في هذا القطاع.

2- نلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية من (من 41 سنة إلى 51 سنة فأكثر)، حيث بلغت (94%)، وهذه النتيجة منطقية خاصة وأن الوظائف العليا في الجامعات الرسمية الأردنية تحتاج إلى أصحاب الخبرات العالية والذين غالباً ما يكونون من هذه الفئة العمرية؛ حيث إن اكتساب الخبرة يحتاج إلى وقت طويل، في حين جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (6%).

3- هذا وقد جاءت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة؛ إذ بلغت النسبة الأكبر لمؤهل الدكتوراه حيث بلغت ما نسبته (43%)، تلاها مؤهل بكالوريوس بنسبة (37%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل الماجستير حيث بلغت (20%).

4- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة لمسمى (مدير دائرة) حيث بلغت النسبة (60%)، تلاها مباشرة مسمى (عميد كلية) بنسبة (30%)، بينما كانت النسبة الأقل لفئة رئيس جامعة حيث بلغت (2%) وهذه النسب تعد طبيعية إلى حد ما.

5- نلاحظ أن ما نسبته (65%) من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) تلاها مباشرة فئة (من 10 سنوات وأقل من 15 سنة) بنسبة (17%) أي أن ما نسبته (82%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم في الفئة (من 10 سنوات - أكثر من 15 سنة)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من خمس سنوات)، بنسبة (7%). والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

جدول (4) خصائص العينة

النسبة	التكرار	المقياس	
		النوع الاجتماعي	العمر
%63	220	ذكر	النوع الاجتماعي
%37	130	أنثى	
%6	20	31-40 سنة	العمر
%26	90	41-50	
%68	240	51 سنة فأكثر	
%37	130	بكالوريوس	المؤهل العلمي
%20	70	ماجستير	
%43	150	دكتوراه	
%2	7	رئيس جامعة	المسمى الوظيفي
%6	22	نائب رئيس	
%2	7	مساعد رئيس	
%30	104	عميد كلية	
%60	210	مدير دائرة	
%7	26	أقل من خمس سنوات	الخبرة العملية
%11	38	من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات	
%17	58	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة	
%65	228	أكثر من 15 سنة	
% 100	350	المجموع	

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) في الجامعات الرسمية الأردنية؟  
ومن أجل وصف واقع ممارسة أبعاد التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البُعد، وواقعه كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لواقع ممارسة أبعاد التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية

ت	أبعاد التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	واقع الممارسة
1	التوجه الريادي	3.79	0.50	2	مرتفع
2	التوجه نحو السوق	3.83	0.40	1	مرتفع
3	التوجه التكنولوجي	3.73	0.64	3	مرتفع
المتوسط العام		3.78	0.71	-	مرتفع

إذ يوضح الجدول (5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن أبعاد التوجه الاستراتيجي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجه الاستراتيجي بين (3.73-3.83) بمتوسط كلي مقداره (3.78) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يُشير إلى المستوى المرتفع لأبعاد التوجه الاستراتيجي، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "التوجه نحو السوق" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.78)، وانحراف معياري (0.40)، فيما حصل بُعد "التوجه التكنولوجي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.64)، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى تطبيق أبعاد التوجه الاستراتيجي، ويُشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن واقع ممارسة أبعاد التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.



## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز) في الجامعات الرسمية الأردنية؟

من أجل وصف واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، وواقعه كما هو موضح بالجدول (5).

إذ يوضح الجدول (6) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن مستوى الميزة التنافسية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية بين (3.5-3.66) بمتوسط كلي مقداره (3.60) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يُشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق الميزة التنافسية، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "التميز" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.60)، وانحراف معياري (0.70)، فيما حصل بُعد "التركيز" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.5) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.60) وانحراف معياري (0.69)، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى تطبيق الميزة التنافسية، ويُشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لمستوى تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية

ت	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	القيادة في التكلفة	3.65	0.74	2	متوسط
2	التركيز	3.5	0.69	3	متوسط
3	التميز	3.66	0.70	1	متوسط
	المتوسط العام	3.60	0.74	—	متوسط

### اختبار الفرضيات:

قبل اختبار الفرضيات تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.138 - 5.579)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.545 - 0.691)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات Skewness منخفضة جداً ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.51).

### جدول (7) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

الأستلة	البُعد	قيمة VIF	Skewness	قيمة Tolerance
6-1	التوجه الريادي	5.579	0.18	0.631
12-7	التوجه نحو السوق	1.138	0.27	0.545
18-13	التوجه التكنولوجي	5.493	0.51	0.691

كما تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

### جدول (8) نتائج تحليل التباين للانحدار

#### (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية اختبار الفرضيات

المصدر	درجات الحرية	قيم (R <sup>2</sup> )	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	3	0.469	73.242	24.416	101.81	0.000
الخطأ	346	-	82.965	0.240	-	-
الكلي	-	-	156.207	-	-	-

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (8) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الأولى ، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (101.81) ، بمستوى دلالة 0.000 ، إذ إن أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) تفسر ما مقداره (46.9%) من التباين في الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية.

وجميع ذلك يؤكد دور أبعاد التوجه الاستراتيجي وأثرها في تفسير التباين في الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

**H01:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادهها مجتمعة (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز) في الجامعات الرسمية الأردنية.

#### جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

#### أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية

أبعاد التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التوجه الريادي	0.351	0.079	0.408	4.41	0.000
التوجه نحو السوق	0.854	0.052	0.688	16.46	0.000
التوجه التكنولوجي	0.275	0.071	0.356	3.88	0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد التالية (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) بوصفها أبعاد التوجه الاستراتيجي لها تأثير في الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي (4.41=t)، التوجه نحو السوق (16.46=t)، التوجه التكنولوجي (3.88=t)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية

الصفحية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادهما مجتمعة (القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز) في الجامعات الرسمية الأردنية، وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية، والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

#### جدول (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple

#### Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

البعد المستقل	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التوجه نحو السوق	0.439	16.50	0.000
التوجه الريادي	0.446	4.62	0.000
التوجه التكنولوجي	0.469	3.88	0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تُشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى أنّ بُعد (التوجه نحو السوق) فسر ما مقداره (43.9%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (التوجه الريادي) وقد فسر مع البُعد السابق ما مقداره (44.6%)، من التباين في المتغير التابع، أما بُعد (التوجه التكنولوجي) فقد فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (46.9%) من التباين في الميزة التنافسية بوصفه متغيراً تابعاً.

وللتحقق من تأثير التوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده على كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية لدى الجامعات الرسمية الأردنية، فقد تم تجزئة الفرضية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما يلي:

**Ho1.1:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق القيادة في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

**جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار**

**أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق القيادة في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية**

أبعاد التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التوجه الريادي	0.392	0.106	0.383	3.71	0.000
التوجه نحو السوق	0.884	0.069	0.597	12.8	0.000
التوجه التكنولوجي	0.267	0.094	0.291	2.84	0.005

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد التالية (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) بوصفها أبعاد التوجه الاستراتيجي لها تأثير في تحقيق القيادة في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي ( $t=3.71$ )، التوجه نحو السوق ( $t=12.8$ )، التوجه التكنولوجي ( $t=2.84$ )، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق القيادة في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق القيادة في التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

**Ho1.2:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

### جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

#### أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد التوجه الاستراتيجي
0.000	4.26	0.436	0.102	0.432	التوجه الريادي
0.000	12.6	0.585	0.066	0.837	التوجه نحو السوق
0.000	3.83	0.389	0.090	0.346	التوجه التكنولوجي

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد التالية (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) بوصفها أبعاد التوجه الاستراتيجي لها تأثير في تحقيق التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي (t=4.26)، التوجه نحو السوق (t=12.6)، التوجه التكنولوجي (t=3.83)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التركيز كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

**Ho1.3:** لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات

المبحوثين للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) في تحقيق التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية.

### جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التوجه الريادي	0.125	0.058	0.127	2.14	0.033
التوجه نحو السوق	0.903	0.066	0.634	13.6	0.000
التوجه التكنولوجي	0.201	0.053	0.230	3.80	0.000

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن الأبعاد التالية (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) بوصفها أبعاد التوجه الاستراتيجي لها تأثير في تحقيق التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة كما يلي: التوجه الريادي (t=2.14)، التوجه نحو السوق (t=13.6)، التوجه التكنولوجي (t=3.80)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، والتوجه نحو السوق، والتوجه التكنولوجي) مجتمعة في تحقيق التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق التمييز كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

#### مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية بشكل رئيس للتعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. توجد علاقة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية محل الدراسة والميزة التنافسية، وتتمثل أهم أبعاد التوجه الاستراتيجي الأكثر قدرة على تفسير التباين في الميزة التنافسية مرتبة حسب درجة أهميتها: بُعد (التوجه نحو السوق)، تلاه بُعد (التوجه

الريادي)، تلاه بُعد (التوجه التكنولوجي)، وهذا يعني الجامعات الرسمية الأردنية يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بأبعاد التوجه الاستراتيجي وبما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية لهذه الجامعات، وبذلك تكون هذه الدراسة قد اتفقت مع دراسة (Jorge, 2018) والتي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة (Hasan, 2015) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، كما اتفقت هذه النتيجة ودراسة (Peterson, 2015) والتي توصلت إلى أن التوجه الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية، وكذلك دراسة (Zafar, 2019) والتي توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي على الابتكار، وأن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات صناعة البرمجيات في الباكستان.

2. دلت النتائج على أن مستوى تطبيق أبعاد التوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد (التوجه نحو السوق) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (التوجه الريادي) في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التوجه التكنولوجي) بين فقرات هذا البُعد، وتفسر هذه النتيجة إدراك العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في الجامعات الرسمية الأردنية لأهمية الأدوات الإدارية الحديثة والتي تساعد على تحقيق التقدم والريادة ومواكبة المنافسة، والتطورات العالمية في مجال التعليم، وتبني مفاهيم التوجه الاستراتيجي بكافة أبعاده واعتباره منهجاً وأسلوب عمل في هذه الجامعات، خاصة وأن التنافس في مجال التعليم العالي قد فرض على الجامعات اتباع نمط يختلف عن الأنماط التقليدية لتعزيز قدرتها على المنافسة والوصول للتميز والريادة العالمية في وقت قياسي، من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والمجازفة وتعزيز السلوكيات الريادية ببناء مداخل التوجه الاستراتيجي كمدخل تطويري يؤسس لبرامج عمل جديدة في الجامعات.

3. دلت النتائج على أن مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وقد احتل بُعد (التميز) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (القيادة في التكلفة) في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التركيز) بين فقرات هذا البُعد، وتفسر هذه النتيجة إدراك العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في الجامعات الرسمية



الأردنية لأهمية تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات لدورها الهام في تميزها وتحقيق المزايا التنافسية عن الجامعات الأخرى المحلية والإقليمية والعالمية، وهذا يدل على أهمية الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية من حيث الاهتمام بتخفيض التكاليف لتحقيق التمييز بالتكلفة، وتقديم خدمات مميزة بشكل أفضل من المنافسين بالتركيز على تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية تلبي احتياجات الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تحقق الفائدة منها لإدارة الجامعات الرسمية الأردنية، والباحثين والمهتمين بمجال التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، على النحو التالي:

1. تطبيق استراتيجية للتوجه الاستراتيجي في الجامعات الرسمية الأردنية معتمدة على التوجه الريادي، والسوقي والتكنولوجي وصولاً للريادة في العمل الجامعي.
2. دعم الأبحاث التطبيقية المميزة بتوفير بيئة عمل داعمة ومشجعة للنمو العلمي والابتكار في البحوث والدراسات التي تساهم بتقديم المجتمعات وتطورها.
3. التخطيط المبتكر لأنشطة التسويق ودراسات السوق المعتمدة على التوجه السوقي، من خلال تسويق المخرجات الجامعية والبرامج التعليمية المتنوعة.
4. تخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق وصولاً لتحقيق القيادة في التكلفة، وتحقيق التمييز للجامعات، من خلال تقديم خدمات تعليمية متنوعة ضمن تكاليف منخفضة.
5. التفكير بأساليب عمل جديدة من خلال تشجيع الأبداع والابتكار للوصول إلى التمييز بالخصائص المطروحة من الجامعات الرسمية الأردنية.

## Reference:

- Ambad, S. Nabila Azwa & Wahab, Kalsom Abdul, (2013). Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of, *International Journal of Business and Social Science*, (4)16.
- Ardito, L.; Dangelico Rosa (2018). M. Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* (25)4.
- Arimi, J., & Walter, Z., (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry, *Journal homepage*. 3(3).
- Artha I. & Mulyana B, (2018). The Effect of Internal and External Factors of Companies on Profitability and its Implications on Stock Price Index of State-Owned Banks,”*The Economics and Finance Letters*”, 5(2).
- Avaci, U. Madanoglu, F. (2017). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1).
- Awwadl, & Al Khattab, Adel & Anchor, (2016). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing, *Journal of Service Science and Management*, (6)9.
- Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2012). Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3).
- Chen C. (2018). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms’ competitive advantage, *International Journal of Business Innovation and Research*, (15) 1.
- Coulthard, & K. (2016). Cashmere: A lux-story supply chain told by retailers to build a competitive sustainable advantage, “*International Journal of Retail & Distribution Management*”, 41(11/12).
- Daft, R. (2010). *Organization Theory & Design*, 7th ED., Jackw. Calhoun, New York., Manangement, Chicago : Dryden press.

- Dandago, K. & Rufai, Abdullahi Sani, (2014). Information Technology And Accounting Information System In The Nigerian Banking Industry, *Asian Economic and Financial Review*, 4(5).
- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies, *Procedia Economics and Finance*, (36)2.
- Ejdys, J, (2014). Strategic Orientation of Small & Medium Size Enterprises, *Journal Economics and Management*, (19)4.
- Ferreira, D. (2011). Corporate Strategy and Investment Decisions, *Entrepreneurship Theory and Practice*.(38)2.
- Filho, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Braz. Adm. Rev*, (7)9.
- Frank, H. (2010). Market Orientation & its Impact on Performance Dimensions of Family Firms. 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference ،Lancaster University Management School ،UK ،6.-9. July.
- Gonzalez-Blanco, J, (2018). The contribution of technological and non-Technological innovation to environmental performance. An analysis with a complementary approach. *Sustainability Journal* (7)2.
- Hakala, (2010). Configuring Out Strategic Orientation, *International Journal of Production Economics*, (7)4.
- Hakan, B. (2019). A Practical Approach for Determining the Competitive Advantages of a Business, *American Journal of Operations Management and Information Systems*, (4)2.
- Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, (5)5.
- Hasan, (2015). The Relationship Between Strategic Orintation & Competitve Advantage, *Enhanc. Res*(3)11.

- Haseeb, M., Hussain H. Ślusarczyk B., Jermsittiparsert K., (2019). Industry 4.0: A Solution towards Technology Challenges of Sustainable Business Performance, *Social Sciences*, 8(5).
- Jassmy Basim, (2016). Strategic Orientation & Effects on Organizational Performance- Analytical Study in Real Estate Banks in Al-Dewaniya Province, "Proceedings of The 10<sup>th</sup> International Management Conference "Challenges of Modern Management", R 3rd-4th Bucharest, Romania.
- Jayaraman, V.; Paulraj, A.; Shang, K. (2016). Proactive environmental strategies & performance: Role of green supply chain processes and green product design in the Chinese high-tech industry. *Int. J. Prod. Res.*, (54)2.
- Jorge, (2018), The Mediating Effect of Strategic Orientation, Innovation Capabilities and Managerial Capabilities Among Exploration and Exploitation, Competitive Advantage and firm's Performance , *Glob. Entrep. Res*(8)29.
- Kaehler, C. Busatto, Franciele., Becker, Grace, V. Hansen., Hansen, Peter Bent (2014). Relationship Between Adaptive Capability And Strategic Orientation: An Empirical Study In A Brazilian Company , *Scientific Research, Ibusiness* , (9)2.
- Kanagal N. (2017). Development of Market Orientation for Marketing Strategic Formulation, *International Journal of Marketing Studies*, (9)4.
- Kiiru, D. (2015). Strategic human resource management practices and performance of parastatals in Kenya, *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*, 2nd ed ., prentice – Hall.
- Minovic, M. Lazarevic–Moravcevic, Isidora (2016). Strategic Orientation of SMES: Empirical Research, *Belgrade Banking Academy, Faculty For Banking, Insurance And Finance, Union University*.
- Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster,

- Nasir, W. Nazdrol bin Wan Mohd, (2013). The relationship Between Strategic Orientation & Firm Performance: Evidence From Small And Medium Entrtprises In Malaysia, This thesis is presented in fulfillment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, Business & Law Victoria University Melbourne, Australia.
- Nduati, P., Kavale, S. (2015). How does strategic orientation affect organisational competitiveness? Evidence from a large cement manufacturing firm in Kenya. Basic Research Journal of Business Management and Accounts , 4(5) .
- Olufemi A. Ogunkoya & Olayinka. A Shodiya. (2013). Strategic Orientation & Organizational Performance: A study of the African Textile Industry, Singaporean, Journal Of business Economics, and management studies ,(2)4.
- Peterson, (2015). How does Strategic Orientation Affect Organizational Competiveness, Enhanc. Res(4)13.
- Ramanathan, R.; Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. Technol. Forecast. (16)22.
- Reid, R, Dan & Sanders, R, Nada. (2002). operations management ,John wiley and son,Inc.
- Revilla, Antonio, J.; Pérez –luno, Ana; & Nieto, Maria, J, (2014). Lessons from a Crisis: Does Entrepreneurial Orientation Compromise Family Firm Survival?, Paper to be presented at the DRUID Society Conference, Copenhagen, June 16-18.
- Rigby, D. (2013). In the contingent value of dynamic capabilities from competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism”, Strategic Management Journal, (35)2.
- Rokanta-Molina, V.; Montes, F. (2018). Dynamic capabilities, human resources and operating routines: A new product development approach. Ind. Manag. Data Syst, (11)5.
- Russell, S.a & M., Harvey. (2014). Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) , (16)10.

- 
- Simma, Z. (2015). The Effect of Market Orientation & entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages & Marketing Performance. *European Journal of Business and Management*, (6) 21.
- Szymaniec M, (2016). Impact of Strategic Orientation Adopted by an Organization on Its Performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, (20)2 .
- Tarofder, (2017). The AEO status as a source of competitive advantage, "European Business Review", 30(5).
- Tutar Hasam Sima Nart," Dursun Bingolc, (2015). The Effects Of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance , *Industrial Marketing Management*.(9)2.
- Tzeng, G. Huang, S. (2016). Multicriteria decision analysis to develop effective sustainable development strategies for enhancing competitive advantages, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (38)2.
- Zafar, (2019). Effect of Strategic Orientation on Competitive Advantage: Mediating Role of Innovation, *Information Management* (21)5.