

"أثر التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية"

(دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية)

إعداد الباحث:

د. عامر زعل الجعافرة



الملخص:

سعت الدراسة لتحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في قياس أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الدفاعي والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية بأبعاده (قيادة التكلفة، التميز والتركيز) في شركات الاتصالات الأردنية ، وذلك من خلال تصميم استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (274) من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية والمكونة من (3) شركات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، وخصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية وقوية بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المخاطرة) وبين الميزة التنافسية، وبينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة توافر التوجه الاستراتيجي، لذا توصي الدراسة بقيام شركات الاتصالات الاردنية بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي للعاملين في الشركات والمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة عليها لمعالجتها لما لذلك من أثر على الميزة التنافسية للشركات .

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي ، الميزة التنافسية ، شركات الاتصالات الأردنية.

* أستاذ مساعد في أكاديمية الشرطة القطرية

المقدمة:

يعد التوجه الاستراتيجي مدخل تعمل المنظمات على تطبيقه بهدف الوصول الى أعلى المستويات من الأداء والتفوق في أعمالها وأشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة . وإن التوجه الاستراتيجي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة ، كونه المسار والطريق الذي تسترشد به وتسير عليه المنظمات في مسيرتها للوصول إلى المستقبل المنشود ، وهذا يتطلب منها ان تقوم بوضع أهداف استراتيجية لجميع المستويات الإدارية وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في اطار توجهاتها الاستراتيجية. كما ان التوجه الاستراتيجي يعتبر ضرورياً للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق مزايا تنافسية وخصوصاً مع ثورة التكنولوجيا المعاصرة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يتطلب منها ان تقوم بتطوير توجهاتها الاستراتيجية مما يساعد على تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع رغبات واحتياجات العملاء والتي تتسم بالتغير السريع في الوقت الحاضر . ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به شركات الاتصالات الأردنية ونجاحها في تقديم خدماتها للمجتمع الأردني مما يساعد على رفد الاقتصاد الأردني وتحقيق عوائد اقتصادية لهذه الشركات ، فإن هذه الدراسة تسعى لقياس مستوى تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية .

مشكلة الدراسة:

تحتاج المنظمات إلى امتلاك توجه استراتيجي بسبب تحديات العولمة والمنافسة الشديدة والتي تحتاج منها الى التركيز المستمر على ما يحصل في بيئتها الداخلية والخارجية لضمان البقاء والاستمرار والتفوق على المنافسين بالإضافة الى خلق فرص تساعد على تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل .

إن المنظمات الحديثة تواجه العديد من الصعوبات والتحديات والتي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي بالمتغيرات الحاصلة في عالم الاعمال مما قد يؤثر على فعالية الأداء والانجاز ،ونظراً لأن شركات الاتصالات الأردنية تواجه منافسة كبيرة فيما بينها كونها الشركات الوحيدة التي تقدم خدمات الاتصالات مما يفرض عليها جلب وتطوير الأفكار والتوجهات الإدارية الحديثة التي تساعد في تحقيق مزايا تنافسية كبيرة ، وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي :

ما أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ؟

أهداف الدراسة:

- تعمل الدراسة على تحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في قياس أثر التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي لدى العاملين (التوجه الدفاعي والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المخاطرة) والميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية .
 - قياس الفروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟
 - الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين مستوى التوجه الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات الأردنية .
- أسئلة الدراسة وفرضياتها:**

أسئلة الدراسة:

- اعتماداً على مشكلة الدراسة تم صياغة السؤال الرئيس التالي: هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:
- هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ؟
 - هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ؟
 - هل يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية ؟
 - هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي)؟
- فرضيات الدراسة: وفي ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومن مراجعة الدراسات الأدبية السابقة ذات الصلة ، سعت الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:**
- H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية الفرعية الأولى:**
- H_{0-1-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية:**
- H_{0-1-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀₋₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₋₂: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات الموظفين نحو التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

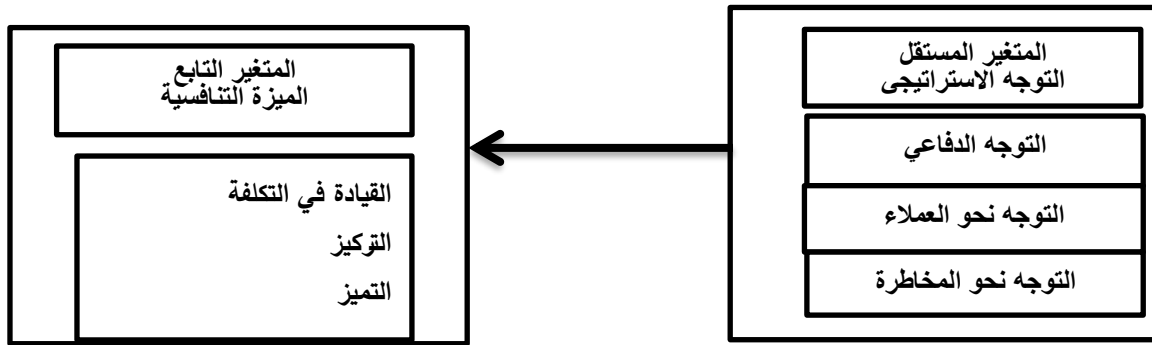
الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀₋₃: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لاتجاهات الموظفين نحو الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

أنموذج الدراسة الافتراضي:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب السابق، وخلص إلى بناء أنموذج الدراسة الآتي والذي يوضح

العلاقة بين متغيراتها:



المصدر: من تصميم الباحث بالاستناد الى الدراسات التالية:

(Samhan, 2023), (Yaskun et al,2023), (المواضية وأبو قاعود، 2022)، (علي، 2022) (الطه، 2021)، (حمادي، 2020)، (Sihem,& Sihem,2020)، (Zafar,2019).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوعاً ذو أهمية كبيرة لكافة شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور كبير في خدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني.

أولاً: الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث وتبين الأثر الكبير للتوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لما له من أثر كبير على بقاء واستمرار شركات الاتصالات الأردنية والاستحواذ على أكبر حصة من السوق من خلال تقديم خدمات عصرية تتفق مع رغبات وحاجات العملاء المتزايدة والتي تركز على التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية للدراسة من الدور الكبير الذي تقوم به شركات الاتصالات الأردنية في تقديم خدمات في مجال الاتصالات تتسم بالجودة والكفاءة وتحقق لها الأرباح العالية بالإضافة الى مساهمتها في دعم الاقتصاد الوطني، وقد تعيد النتائج والتوصيات الإدارة العليا والمعنيين في شركات الاتصالات الأردنية بالعمل على إيجاد بنية تحتية تُطور من عملياتها الإدارية وتوجهاتها

الاستراتيجية ، بما يعزز الأداء ويحقق لها التميز في تقديم خدماتها، ومن المتوقع أن تمثل هذه الدراسة أهمية للباحثين والمهتمين بموضوع التوجه الاستراتيجي في شركات تعمل في قطاعات أخرى.

الإطار النظري والدراسات السابقة: التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، وهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة في محيط الأعمال ، وهكذا فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد اهدافها الإستراتيجية مع إعطاء الأولوية لأهداف البقاء للمنظمة والاستمرار ضمن اطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي, 2008). هناك العديد من التعريفات التي تناولت التوجه الاستراتيجي، وأهمها: أنها مجموعة من الاتجاهات الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة من أجل إيجاد سلوكيات تتمكن عن طريقها تحقيق التفوق المستمر على المنافسين (Eitrem & Oberg, 2018). كما عرفه (Rizan et al, 2019) بأنه خيار يمكن أن يخلق للمنظمة القدرات والإمكانات التي تمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمال متغيرة باستمرار .

أما (الشمري, 2021) أعتبر التوجه الاستراتيجي بأنه عملية توجيه افراد المنظمة باتجاه تحقيق مميزات تنافسية عن طريق نشر المعلومات التي يتم الحصول عليها وإيصالها لهم وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التوجه الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه. وعرفه (الطه, 2021) مجموعة من السلوكيات والاستراتيجيات التي تنفذها المنظمة للقيام بأعمال وانشطة تحقق الأداء المتميز والمستدام . ومن وجهة نظر الباحث فإن التوجه الاستراتيجي أداة تقوم من خلالها الادارة العليا في المنظمات في وضع الاهداف الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية واستغلال جميع الموارد التي تتوفر لديها، وتحقيق مستويات أداء عالية تتفوق فيها على المنافسين.

أبعاد التوجه الاستراتيجي: ستعتمد هذه الدراسة لتحقيق أهدافها على الأبعاد الآتية :

التوجه الاستراتيجي الدفاعي: سلوكيات تلجأ إليها المنظمات بهدف حماية الوضع التسويقي لها، ويقوم على تركيز المنظمات على كفاءة وجودة المنظمة، بحيث تحافظ المنظمات على مستواها في السوق من خلال الحفاظ على التكاليف الفعالة والكفاءة التي تميز منتجاتها وخدماتها بدلاً من تطوير قدراتها والدخول في افكار جديدة قد تقلل الفرص وتزيد من التهديدات ، ويتم تطبيقها من قبل المنظمات لتخفيض عملياتها عندما تواجه تدهور في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة قد تهدد بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال . (Morgan,etal.2009). ومن وجهة نظر الباحث فإن التوجه الدفاعي تركيز شركات الاتصالات الأردنية على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في تقديم منتجاتها وخدماتها بجودة عالية وبتكلفة قليلة من أجل حماية وضع المنظمة الحالي وتضمن لها البقاء في السوق .

التوجه الإستراتيجي نحو العملاء: تهدف المنظمات على اختلاف أنواعها للتوجه الى العملاء من خلال المعرفة الكاملة للمنافع التي يريدها ويبحث عنها العميل وترجمتها الى خدمات ومنتجات وتوفرها بشكل أفضل من المنافسين ، ويتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل المعرفة والفهم الدقيق لاحتياجات العملاء، ورضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة ومعرفة ردود افعالهم عن المنتجات وخدمات ما بعد البيع، وبالتالي فان قيام المنظمة بالتركيز على العميل يتطلب منها ان تحصل باستمرار على المعلومات عن العميل مع ضمان تدفقها ابتداءً من تحديد رغباته وحاجاته وتوقعاته وانتهاءً بمعرفة رأيه ووجهة نظره ومدى رضاه أو شكواه عن الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة. (المبيريك والشميمري, 2016) . ومن وجهة نظر الباحث فإن التوجه الاستراتيجي نحو العملاء قيام شركات الاتصالات الأردنية في معرفة وفهم احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات وتلبيتها باستمرار بما يحقق لها التفوق والبقاء في السوق وتحقيق الأرباح مقارنة مع المنافسين .

التوجه الإستراتيجي نحو المخاطرة : يرتبط التوجه نحو المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه المدراء في المنظمات إلى الأعمال التي تتصف وتتسم بدرجة من المخاطرة ، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتستطيع منظماتهم مواجهة حالات عدم التأكد . (Richard et al.,2009). وأشار (Basu,2013) إلى أن توجه المنظمات لقبول المخاطرة على أنه سلوك يقوم على أساس تحليل المخاطرة من أجل تحقيق النمو في أعمالها وهذا يدعوها إلى اتخاذ القرارات التي تنطوي على الاستثمارات المالية .

أما (Otachi & Mahmood , 2015) فأكد على أن استعداد المنظمات لتحمل المخاطرة يكون من خلال تركيزها بالحصول على الموارد الضرورية والهامة والتي تساعد على استغلال واقتناص الفرص المتاحة بشكل كامل تتفوق فيه على منافسيها . ومن وجهة نظر الباحث فأن التوجه الاستراتيجي نحو المخاطرة قيام شركات الاتصالات الأردنية باتخاذ قرارات مدروسة تتعلق في استغلال مواردها لاقتناص الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات المحتملة التي تواجهها في بيئة الأعمال التي تتميز بحالة عدم التأكد.

الميزة التنافسية:

لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين ، وسيتم إستعراض عدة تعريفات للميزة التنافسية أهمها: تعريف (Naliaka & Namusonge,2015) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأساليب التي تتبعها المنظمة بهدف اكتشاف طرق جديدة وحديثة تستطيع عن طريقها إنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون باستطاعتها تطبيق هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق فيها على منافسيها.

في حين أن (Al-najjar, 2016) عرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على استخدام طرق وإجراءات واستراتيجيات من شأنها العمل على تقديم سلع وخدمات عالية الجودة للعملاء، تتفوق فيها على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر بكفاءة وفعالية.

أما (Paulu & Murdapa,2017) فأشار الى الميزة التنافسية على أنها الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل عن المنافسين أو تقوم بعمل لا يمكن عمله من قبل المنافسين أو امتلاك المنظمة لموارد ومصادر متنوعة ومطلوبة من قبل المنافسين، ويمكن تحقيق الاستفادة لهذه الميزة التنافسية من خلال مهارة التكيف والاستجابة المستمرة للموارد الداخلية للمنظمة مع الاتجاهات والحاجات الخارجية المتغيرة، بالإضافة الى صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المختلفة التي تعزز المحافظة على الميزة التنافسية بشكل فعال ومستمر .

وحدد (العواودة , 2019) الميزة التنافسية بنفرد المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة عندما تمتلك الكفاءات أو القدرات أو الموارد الملموسة أو غير الملموسة، وتكون المنظمة متميزة عن غيرها إذا امتلكتها مجتمعة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تنشأ من امتلاك المنظمة للموارد البشرية والموارد المالية والموارد المادية والتكنولوجيا الحديثة . ومن وجهة نظر الباحث فأن الميزة التنافسية قدرة المنظمة على استغلال الموارد والكفاءات المتاحة بإتباع استراتيجيات محددة في تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة ومنفعة تتفوق فيها منافسيها .

أبعاد الميزة التنافسية:

لا يوجد اتفاق بين معظم الأكاديميين والباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية ويعود ذلك لتعدد وجهات نظرهم حول الموضوع، و ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد الأكثر أهمية وانتشاراً .

1 . القيادة بالتكلفة : يرى (Feng et al.,2019) أن المنظمة تتبع قيادة التكلفة بهدف البيع بأقل سعر ممكن مقارنة مع المنافسين في السوق ، والحصول على أكبر حصة سوقية من العملاء باعتبارهم الدخل المالي الذي يحقق الربحية للمنظمة .

ويعتمد نجاح المنظمة في إتباع قيادة التكلفة من خلال بحثها عن مصادر توريد متعددة للحصول على المواد الخام وشرائها بأقل الأسعار تمكّنها من بيع المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء بأسعار أقل من المنافسين تحقق رغبات ورضا العملاء والتحكم بالسوق .

(Chai et al, 2020). ومن وجهة نظر الباحث فإن قيادة التكلفة قدرة شركات الاتصالات الأردنية على إنتاج وتقديم خدمات بأقل تكلفة للعملاء من منتجات وخدمات الشركات الأخرى المنافسة.

2 . التركيز :أعتبر (Stonehouse & Snowdon,2007) بأن المنظمات تحقق استراتيجية التركيز في سوق جغرافية محددة وليس في كامل السوق , ويكون باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز .

وتقوم المنظمة من خلال اتباعها لهذه الاستراتيجية بالتركيز في تقديم منتجاتها وخدماتها على مجموعة معينة من العملاء أو باستهداف سوق جغرافية محددة, وتسعى المنظمة من ذلك حصولها على ميزة تنافسية في السوق المستهدف بتقديم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين جراء تركيزها على خفض التكلفة أو تقديم المنتجات والخدمات بدرجة عالية من الجودة أو الخصائص المميزة أو خدمات ما بعد البيع . (Artha & Mulyana , 2018) . ومن وجهة نظر الباحث فإن التركيز قدرة شركات الاتصالات الأردنية على التركيز على السوق الذي تعمل به وتقديم منتجات وخدمات للشريحة المستهدفة من عملائها تتفوق فيها على منافسيها .

3 . التميز : بحسب (Wang et al. ,2011) فإن منظمات الأعمال تقوم بتقديم منتجات وخدمات مميزة وذات قيمة للعملاء مما يجعلهم مستعدين للدفع مقابل هذا التميز , بشرط ان يدرك العملاء هذا التميز على مستوى السوق , وتعتمد المنظمات في ذلك على اختيار فئة محددة من العملاء واشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم بمنتجات وخدمات تتميز بجودة عالية وذات خصائص فريدة يصعب على المنافسين في السوق تقديمها أو تقليدها , وفي هذه الاستراتيجية تكون تكلفة الإنتاج والخدمات مرتفعة ويكون العملاء على استعداد للدفع بغض النظر عن سعرها لتمييزها , وبما أن سعر البيع يكون مرتفعاً فإن ذلك يحقق ربح عالي للمنظمات .

أما (Goel et al.,2018) عرف التميز على أنها مجموعة الخصائص التي تتميز بها المنتجات والخدمات ويدركها العملاء لأنها ذات قيمة لهم , وتشمل جودة هذه المنتجات والخدمات وجودة طريقة تقديمها وجودة خدمات ما بعد البيع . ومن وجهة نظر الباحث فإن التميز قدرة شركات الاتصالات الأردنية على تقديم منتجاتها وخدماتها لعملائها بطريقة عصرية تواكب التطورات الحديثة في عالم الاتصالات تضمن بها ولاء العملاء .

الدراسات السابقة:

دراسة (المواضية، وأبو قاعد، 2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية ، تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الرسمية والبالغ عددها (10) جامعات، فيما شملت وحدة التحليل على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى ، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، حيث قام الباحثان بتوزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة استرجع منها (380) استبانة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة ، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في. و إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات التوجه الاستراتيجي من قبل الجامعات الرسمية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (علي، 2022)، أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، هدفت الدراسة الي معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي ، وتم بناء نموذج الدراسة استنادا على الأدبيات السابقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، وتم توزيع استبانات على المدراء ، وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين الأداء المؤسسي والتوجه الإبداعي وعدم وجود علاقة بين الأداء المؤسسي وتوجه المنافسين والعملاء , وتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

دراسة (الطه، 2021)، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق ، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي المتمثل بـ (التوجه نحو السوق، التوجه الريادي) في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها المتمثلة في استراتيجيات (قيادة الكلفة، التميز، التركيز)، واعتمد الباحث على استمارة وتم توزيعها على المديرين في الإدارات العليا واعضاء مجلس الإدارة ، وتوصل البحث إلى ان التوجهات الاستراتيجية نحو السوق والريادة هي مدخل لتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها، كما توصل البحث إلى أن العلاقة بين متغيري الدراسة هي تبادلية إذ أن التوجه الاستراتيجي يحقق الميزة التنافسية المستدامة وبالعكس، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بالتحليل الاستراتيجي للمنافسين لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) .

دراسة (حمادي، 2020)، هدفت الدراسة إلى كشف مدى تأثير التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الإبداعي، نحو المخاطرة) في تطوير المنتجات الجديدة لمنظمات الاعمال في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في العراق ، وتألقت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى ، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة ، وباستخدام المقاييس الإحصائية تم التوصل الى أهم النتائج منها وجود علاقة قوية بين التوجه الاستراتيجي وتطوير المنتجات الحديثة وأوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام وتبني الإدارة العليا والوسطى بالتوجهات الاستراتيجية في الشركة لما لها من آثار واضحة في تطوير المنتجات .

الدراسات الاجنبية:

دراسة (Samhan, 2023)، بعنوان:

The Impact of Strategic Orientations on The Competitive Advantages of Jordanian Commercial Banks

هدفت الدراسة لقياس أثر التوجهات الاستراتيجية على المزايا التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، اعتمد الباحث على بيانات تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ، وخلصت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يلعب دورًا مؤثرًا في تعزيز المزايا التنافسية. لذلك ، يجب على البنوك التجارية في الأردن اعتماد مجموعة متنوعة من أبعاد التوجه الاستراتيجي، وعلى رأسها (التكنولوجيا ، يليه الدفاعي ، التحليلي) ، لما لها من دور كبير ومهم في استدامة واستقرار وتطوير البنوك الأردنية ، كما وجدت الدراسة أن التوجهات الاستراتيجية حاضرة بشكل كبير في البنوك التجارية الأردنية ، مما يشير إلى أن الإدارات العليا للبنوك التجارية الأردنية تدرك أهمية التوجهات الاستراتيجية وقدرتها على المساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك.

دراسة (Yaskun et al, 2023) بعنوان:

The Effect of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Competitive Advantage on Business Performance of Indonesian MSMEs

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التوجه نحو السوق والتوجه الريادي والابتكار والميزة التنافسية على أداء الأعمال في المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الإندونيسية وتكونت عينة الدراسة من مدراء المشروعات ، وبعد استخدام نماذج التحليل الاحصائي توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن هناك تأثير كبير للتوجه السوقي، والتوجه الريادي، والميزة التنافسية على أداء الأعمال، في حين أن الابتكار ليس له تأثير كبير على أداء الأعمال، واوصت الدراسة إدارة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الاستفادة من النتائج التي تم التوصل اليها.

دراسة (Sihem & Sihem, 2020) بعنوان:

The Effect of Strategic Orientation on The Competitive Advantage Case : Asample of Economic Companies in Biskra.

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير مختلف ابعاد التوجه الاستراتيجي ، ولبلوغ هذا الهدف تم بناء استبيان وتوزيعه على 30 مشرف اداري ضمن اربعة مؤسسات اقتصادية بولاية بسكرة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها ان المؤسسات محل الدراسة تتبنى التوجهات الاستراتيجية (التحليلي، الدفاعي، الاستباقي و الاستجابي) ولكن بمستويات مختلفة، كما أظهرت النتائج أن هناك اثر ذو دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي بالمؤسسات والميزة التنافسية. وان نمط التوجه السائد في المؤسسات هو التوجه الاستباقي، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة وتشمل عدد اكثر من المؤسسات بولاية بسكرة ، بالإضافة إلى معالجة التوجهات الاستراتيجية مع متغيرات أخرى لم تتطرق لها الدراسة الحالية.

دراسة (Zafar, 2019)، بعنوان:

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

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية بوجود الدور الوسيط للابتكار في صناعة البرمجيات في الباكستان. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات البرمجة والبالغ عددها (61) شركة. شملت عينة الدراسة مديري الشركات، وتوصلت 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. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية و تعزيز الابتكار .

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تناولت ابعاد التوجه الاستراتيجي (الدفاعي، نحو العملاء، نحو المخاطرة) وأثرها على الميزة التنافسية ، حيث أن الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة لم تدرس تأثير هذه الأبعاد وإنما درستها مع أبعاد أخرى على المتغير التابع. كما تميزت الدراسة الحالية في دراستها الفروق في اتجاهات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).
منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني التحليلي، وتم استخدام أسلوب التحليل الوصفي في معالجة موضوع الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، من حيث إجراء عمليات تحليل بيانات الدراسة وإخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الاردنية والمكوّنة من (3) شركات (اورانج، زين، أمنية)، والبالغ عددهم (670) .

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (274) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم لتطبيق الدراسة.

جدول رقم (1): التوزيع النسبي لخصائص أفراد الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	192	70.1
	اناث	82	29.9
	30 سنة فأقل	92	33.5

العمر	عدد	النسبة المئوية
30-40 سنة	125	45.6
46 فما فوق	57	20.9
المستوى التعليمي	عدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	179	65.4
ماجستير	75	27.3
دكتوراه	20	7.4
المستوى الوظيفي	عدد	النسبة المئوية
مدير دائرة	30	11.0
نائب مدير	38	13.9
مساعد مدير	48	17.5
رئيس قسم	158	57.6
المجموع	274	% 100

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

1. المصادر الأولية: وهي البيانات التي سوف يتم الحصول عليها من خلال: الاستبانة كأداة لقياس، لتغطي كافة متغيرات الدراسة وبما يؤدي لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة حيث اعتمد الباحث على الدراسات الآتية: (Samhan, 2023)، (Yaskun et al, 2023)، (المواضية وأبو قاعود، 2022)، (علي، 2022)، (الطه، 2021)، (حمادي، 2020)، (Sihem & Sihem, 2020)، (Zafar, 2019).

2. المصادر الثانوية: وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المصادر المكتبية ومراجعة الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أداة القياس: تمثل الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتحتوي على ثلاثة مجموعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات التي تقيس التوجه الاستراتيجي.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات التي تقيس الميزة التنافسية.

تصحيح أداة الدراسة: تم تصميم مقياس الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيث تأخذ الاجابات على الفقرات خمس درجات للموافقة وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتم اعطاء الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي بهدف تحديد درجة الموافقة.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، فتشير بيانات الجدول (2) الى أن معامل ثبات متغير التوجه الاستراتيجي بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، قد بلغ (0.946) ولمتغير الميزة التنافسية بلغ (0.879) وهما معاملا ثبات مرتفعة ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل متغير على حدى، وتعد جميع معاملات ثبات متغيرات الدراسة مناسبة لأغراضها.

جدول (2): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
التوجه الاستراتيجي	الدفاعي	0.774
	نحو العملاء	0.896
	نحو المخاطرة	0.904
	الكلية	0.946
الميزة التنافسية	قيادة التكلفة	0.781
	التركيز	0.855
	التميز	0.774
	الكلية	0.879

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يأتي:

1. للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

2. استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل نتائج الدراسة:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض النتائج الوصفية للدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار البسيط.
- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به.
- تحليل التباين لاختبار دلالة الفروق في استجابات افراد الدراسة على متغيرات الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية.
- تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالات الفروق.

النتائج: أولاً: النتائج الوصفية

1. النتائج المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على متغير التوجه الاستراتيجي ومجالات المتغير

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	المجال
متوسطة	0.88	3.18	3	التوجه الدفاعي
متوسطة	0.94	3.26	2	التوجه نحو العملاء
متوسطة	0.87	3.29	1	التوجه نحو المخاطرة
متوسطة	0.83	3.24	---	الدرجة الكلية

يبين الجدول (3) وجود درجة متوسطة من الموافقة على توفر التوجه الاستراتيجي بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية (3.24) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الدرجة الاولى مجال نحو المخاطرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف

معياري (0.87)، وفي الدرجة الثانية جاء مجال التوجه نحو العملاء بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.93)، بينما جاء التوجه الدفاعي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.88).
 أ. التوجه الدفاعي

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التوجه الدفاعي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.17	3.20	1	تحافظ الشركة على مصادر قوتها الداخلية من خلال الاحتفاظ بالعملاء .	1
متوسطة	1.12	3.16	4	تفضل الشركة أن تطور منتجاتها وخدماتها الحالية لسوقها الحالي	2
متوسطة	1.14	3.18	2	تعمل الشركة على التحسين المستمر في جودة الخدمات والمنتجات بما يتناسب مع متطلبات اسواقها الحالية	3
متوسطة	1.15	3.18	3	تركز الشركة في خططها الاستراتيجية على مجالات سوقية محدودة	4
متوسطة	0.88	3.18			الدرجة الكلية

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.16-3.20) وبمتوسط حسابي كلي (3.18) وانحراف معياري (0.88)، مما يشير الى ان التوجه الدفاعي جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحافظ الشركة على قوتها الداخلية من خلال الاحتفاظ بالعملاء " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " تفضل الشركة أن تطور منتجاتها وخدماتها الحالية لسوقها الحالي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.12). وقد بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية حول التوجه الدفاعي، وهذا يشير الى أن الشركة تركز على ما تملكه من عناصر قوة للمحافظة على العملاء ، وتحسن من جودة المنتجات والخدمات بما يتفق مع حاجات ورغبات العملاء في مجالات سوقية محدودة ،وفي نفس الوقت تعمل على تطوير مستمر للمنتجات والخدمات .

ب. التوجه نحو العملاء

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التوجه نحو العملاء

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.16	3.06	6	تشجع الشركة على ادامة وتعزيز التواصل مع العملاء باستمرار .	1
متوسطة	1.21	3.20	4	توفر الشركة نظام حديث لتلقي اقتراحات وشكاوي العملاء .	2
متوسطة	1.18	3.34	3	تقوم الشركة باستطلاع اراء العملاء عن الخدمات والمنتجات .	3

متوسطة	1.19	3.39	1	تقوم الشركة بتلبية احتياجات العملاء الحاليين بعد دراستها .	4
متوسطة	1.24	3.38	2	تحافظ الشركة على سرية البيانات المتعلقة بالعملاء .	5
متوسطة	1.26	3.19	5	تهتم الشركة بدراسة الاحتياجات المستقبلية للعملاء .	6
متوسطة	0.94	3.26	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.06-3.39) وبمتوسط حسابي كلي (3.26) وانحراف معياري (0.94)، مما يشير الى ان التوجه نحو العملاء جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقوم الشركة بتلبية احتياجات العملاء الحاليين بعد دراستها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تشجع الشركة على ادامة وتعزيز التواصل مع العملاء باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.16)، وبينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى العاملين في شركات الاتصالات الاردنية حول التوجه نحو العملاء ويظهر ذلك من خلال قيام الشركة بتلبية احتياجات العملاء، والمحافظة على البيانات المتعلقة بهم، والحرص على استطلاع آرائهم من خلال نظام متطور، والتركيز على توفير الاحتياجات المستقبلية بعد دراستها.

ج. التوجه نحو المخاطرة

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التوجه نحو المخاطرة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.19	3.31	4	يتقبل العاملون في الشركة تحمل المخاطرة على أنه عمل إيجابي.	1
متوسطة	1.12	3.34	3	تحرص الشركة على تقديم منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين.	2
متوسطة	1.15	3.44	1	تشجع الشركة العاملين على القيام بالأعمال التي تتصف بالمخاطرة.	3
متوسطة	1.16	3.44	2	تشجع الشركة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة بدون تردد أو خوف.	4
متوسطة	1.19	3.18	5	تقوم الشركة بإجراء التغييرات المطلوبة في خططها المستقبلية باستمرار.	5
متوسطة	0.87	3.29	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-3.44) وبمتوسط حسابي كلي (3.29) وانحراف معياري (0.87)، مما يشير الى ان التوجه نحو المخاطرة جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تشجع الشركة العاملين على القيام بالأعمال التي تتصف بالمخاطرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تقوم الشركة بإجراء التغييرات المطلوبة في خططها المستقبلية باستمرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.19). ويشير ذلك الى أن شركات الاتصالات الاردنية تتبنى أداء الأعمال التي تتصف

بالمخاطرة , وتحفز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية الحديثة , وتقدم منتجات وخدمات تسبق بها المنافسين , وتعمل باستمرار على تحديث خططها المستقبلية.

2. النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية:

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على متغير الميزة التنافسية ومجالات المتغير

المجال	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
قيادة التكلفة	2	3.25	0.80	متوسطة
التركيز	3	3.20	0.90	متوسطة
التميز	1	3.65	0.95	متوسطة
الدرجة الكلية	---	3.36	0.61	متوسطة

يبين الجدول (7) وجود درجة متوسطة من الموافقة على الميزة التنافسية بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الدرجة الأولى مجال التميز بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.95)، وفي الدرجة الثانية جاء مجال قيادة التكلفة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.80)، بينما جاء مجال التركيز بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.95).

1. قيادة التكلفة

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير قيادة التكلفة

الفقرة	الفقرة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تهتم الشركة بالبحوث والتطوير من أجل أقل التكاليف.	3	3.23	1.17	متوسطة
2	تستخدم الشركة التكنولوجيا بالحد المعقول من التكلفة .	4	3.24	1.23	متوسطة
3	تحدد الشركة سعر خدمات أقل من المنافسين.	2	3.30	1.18	متوسطة
4	تراعي الشركة الوضع المادي للعملاء عند تسعير خدماتها .	5	3.18	1.06	متوسطة
5	تحرص الشركة على تقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة.	1	3.32	1.20	متوسطة
					الدرجة الكلية
					متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.18-3.32) وبمتوسط حسابي كلي (3.25) وانحراف معياري (0.80)، مما يشير الى ان قيادة التكلفة جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " تحرص الشركة على تقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " تراعي الشركة الوضع المادي للعملاء عند تسعير خدماتها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.06). مما يشير الى أن شركات الاتصالات الأردنية تعمل على خفض تكلفة خدماتها , وتقديمها للعملاء بأسعار أقل من المنافسين معتمدة على الابتكار والتكنولوجيا لكي تتناسب مع السعر المقبول لدى العملاء .

2 . التركيز

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التركيز

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.17	3.21	3	تقوم الشركة بتقييم وضع السوق بصفة مستمرة.	1
متوسطة	1.17	3.14	4	تركز الشركة في البحث عن أسواق مستهدفة جديدة .	2
متوسطة	1.18	3.30	2	تتبع الشركة استراتيجية التركيز على كل سوق بمعزل عن الآخر.	3
متوسطة	1.24	3.31	1	تُقيم الشركة نوعية الخدمات المقدمة للسوق المستهدف.	4
متوسطة	1.21	3.05	5	تمتلك الشركة قدرات تمكنها من دخول أسواق جديدة.	5
متوسطة	0.90	3.20			الدرجة الكلية

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.05-3.31) وبمتوسط حسابي كلي (3.20) وانحراف معياري (0.90)، مما يشير إلى أن التركيز جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تُقيم الشركة نوعية الخدمات المقدمة للسوق المستهدف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.24)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تمتلك الشركة قدرات تمكنها من دخول أسواق جديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (1.21). مما يشير إلى حرص شركات الاتصالات الأردنية على تقديم خدمات نوعية للعملاء في أسواقها تتناسب مع احتياجات كل سوق بصفة مستمرة، وتبحث عن أسواق جديدة لخدماتها ضمن القدرات التي تملكها .

3 . التميز

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات متغير التميز

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرة
متوسطة	1.12	3.56	5	تضع الشركة استراتيجيات لضمان التخصص والتميز في خدماتها.	1
متوسطة	1.09	3.65	4	تبني الشركة سمعة لها من خلال أنشطة تسويقية دائمة تميز بها خدماتها.	2
مرتفعة	1.14	3.68	2	تعمل الشركة على تقديم خدمات تفوق توقعات العملاء.	3
مرتفعة	1.15	3.71	1	تحرص الشركة على الابتكار والتطوير بتقديم خدمات مميزة.	4
متوسطة	1.06	3.65	3	تتميز الشركة بوجود موارد بشرية ومادية تتفوق فيها على المنافسين.	5
متوسطة	0.95	3.65			الدرجة الكلية

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.56-3.71) وبمتوسط حسابي كلي (3.65) وانحراف معياري (0.95)، مما يشير إلى أن التميز جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تحرص الشركة على الابتكار والتطوير بتقديم خدمات مميزة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " تضع الشركة استراتيجيات لضمان التخصص والتميز في خدماتها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.12). ويشير ذلك إلى اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بالسعي إلى الإبداع والابتكار بتقديم خدمات تفوق توقعات العملاء، واستغلال كافة الموارد المتاحة، والقيام بحملات ترويجية للخدمات.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

يجب توفر شرطين لتطبيق الانحدار الخطي والاختبارات العلمية، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع التوزيع الطبيعي، لذلك تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به، واختبار الارتباط الذاتي، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

- تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05).
- تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير المستقل	مجالات المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التوجه الاستراتيجي	التوجه الدفاعي	2.522	0.395
	التوجه نحو العملاء	2.844	0.352
	التوجه نحو المخاطرة	2.822	0.354

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد من مجالات متغير التوجه الاستراتيجي تقل عن 10 حيث أنها تتراوح بين (2.522-2.844)، أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.352-0.395) وجميع قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي, التوجه نحو العملاء, التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية .

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية D F	الدلالة الاحصائية	أبعاد التوجه الاستراتيجي	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التوجه الاستراتيجي	0.717	0.514	42.62	3 121 124	*0.000	التوجه الدفاعي	0.166	2.389	0.018*
						التوجه نحو العملاء	0.180	2.602	0.010*
						التوجه نحو المخاطرة	0.188	2.525	0.013*

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

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الى ان العلاقة ايجابية وقوية بين التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي, التوجه نحو العملاء, التوجه نحو المخاطرة) وبين الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.717)، وتأثير التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية نو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.622) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) الى ان (51.4%) من التباين في الميزة التنافسية يعود الى التوجه الاستراتيجي. كما وتشير نتائج التحليل الى وجود تأثير لجميع مجالات التوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي, التوجه نحو العملاء, التوجه نحو المخاطرة) في الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (2.389، 2.602، 2.525) والدلالات الاحصائية لها (0.018، 0.010، 0.013). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية البديلة. وقد يعود ذلك الى أن الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية تتأثر الى حد كبير بمستوى اداء العاملين في هذه الشركات والذي يأتى بدرجة اتخاذ الشركات الاتجاه الدفاعي، والاتجاه نحو العملاء والاتجاه نحو المخاطرة ، مما ينعكس على عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع البرامج التنفيذية اللازمة لتعزيز الميزة التنافسية .

الفرضية الفرعية الأولى:

H_{0-1-1} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه الدفاعي) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه الدفاعي في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التوجه الدفاعي	0.640	0.409	85.179	1 123 124	*0.000	0.440	9.229	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن العلاقة إيجابية بين التوجه الدفاعي وبين الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.640)، وتأثير التوجه الدفاعي في الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.179) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن (40.9%) من التباين في الميزة التنافسية يعود إلى التوجه الدفاعي. كما وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير التوجه الدفاعي في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.229) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناءً عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة. وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير التوجه الدفاعي في الميزة التنافسية، فكلما زاد اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بمصادر قوتها الداخلية بإنتاج منتجات وخدمات لسوقها الحالي من خلال وضع خطط استراتيجية للمحافظة على سوقها الحالي كلما استطاعت تحقيق ميزة تنافسية تتفوق فيها على المنافسين.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{0-1-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوازن بين التوجه نحو العملاء في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الإحصائية	B	قيمة المحسوبة (T)	مستوى دلالة T
التوجه نحو العملاء	0.659	0.435	94.606	123 124	*0.000	0.42 6	9.727	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى أن العلاقة إيجابية بين التوجه نحو العملاء وبين الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.659)، وتأثير التوجه نحو العملاء في الميزة التنافسية ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (94.606) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن (43.5%) من التباين في الميزة التنافسية يعود إلى التوجه نحو العملاء. كما وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير التوجه نحو العملاء في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.727) والدلالة الإحصائية لها (0.000). وبناءً عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة. ويمكن تفسير ذلك في قيام شركات الاتصالات الأردنية بتوفير نظام متطور لتلقي البلاغات وآراء العملاء حول المنتجات والخدمات وتلبية الاحتياجات المستقبلية بعد دراستها، مما سينعكس على تحقيق الميزة التنافسية لها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{0-1-3} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو المخاطرة) على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه نحو المخاطرة في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	درجات الحرية DF	الدلالة الاحصائية	B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التوجه نحو المخاطرة	0.657	0.431	93.197	123 124	*0.000	0.458	9.654	*0.000

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

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الى ان العلاقة ايجابية بين التوجه نحو المخاطرة وبين الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.657)، وتأثير التوجه نحو المخاطرة في الميزة التنافسية ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (93.197) وبمستوى دلالة (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R²) الى ان (43.1%) من التباين في الميزة التنافسية يعود الى التوجه نحو المخاطرة. كما وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير التوجه نحو المخاطرة في الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (9.654) والدلالة الاحصائية لها (0.000). وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية من الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة. وثبتت نتائج التحليل دلالة تأثير التوجه نحو المخاطرة في الميزة التنافسية، فكلما شجعت شركات الاتصالات الأردنية العاملين على تقديم أفكار إبداعية، وأن المخاطرة عمل إيجابي للتفوق على المنافسين في تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبسوقة، سينعكس ذلك على الميزة التنافسية للشركات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₋₂ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الاردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

المتغير المستقل	فئات المتغير المستقل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	192	3.25	0.75
	أنثى	82	3.25	0.88
العمر	30 سنة فأقل	92	3.25	0.87
	31-40 سنة	125	3.22	0.85
	41 سنة فأكثر	57	3.30	0.73
المستوى التعليمي	بكالوريوس	179	3.26	0.85
	ماجستير	75	3.20	0.79
	دكتوراه	20	3.32	0.84
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	30	3.25	0.83
	نائب مدير	38	3.30	0.71

0.88	3.23	48	مساعد مدير
0.85	3.26	158	رئيس قسم

يلاحظ من جدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات افراد الدراسة على مقياس التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي، وذلك كما هو مبين في الجدول (17).
 جدول (17): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالات الفروق في التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.939	0.006	0.004	1	0.004	الجنس
0.670	0.402	0.287	2	0.573	العمر
0.882	0.125	0.089	2	0.179	المستوى التعليمي
0.639	0.450	0.321	2	0.642	المستوى الوظيفي
		0.714	117	83.502	الخطأ
			125	1405.710	الكلية

* الفروق ذات دلالة احصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية للتوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الأردنية تُعزى للاختلاف في متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لها (0.006، 0.402، 0.125، 0.450) على التوالي وبدلالات احصائية (0.939، 0.670، 0.882، 0.639).
 الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0-3 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الموظفين نحو الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى العلمي).

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

المتغير المستقل	فئات المتغير المستقل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	192	3.32	0.64
	أنثى	82	3.34	0.59
العمر	30 سنة فأقل	92	3.36	0.65
	31-40 سنة	125	3.36	0.63
	41 سنه فاكثر	57	3.23	0.51
	بكالوريوس	179	3.31	0.64

المستوى التعليمي	ماجستير	75	3.39	0.66
	دكتوراه	20	3.26	0.38
المستوى الوظيفي	مدير دائرة	30	3.15	0.48
	نائب مدير	38	3.36	0.63
	مساعد مدير	48	3.37	0.64
	رئيس قسم	158	3.34	0.61

يلاحظ من جدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات افراد الدراسة على مقياس الميزة التنافسية في شركات الاتصالات وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي). وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي، وذلك كما هو مبين في الجدول (19).

جدول (19): نتائج تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالات الفروق في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.086	1	0.086	0.224	0.637
العمر	0.015	2	0.008	0.020	0.980
المستوى التعليمي	0.126	2	0.063	0.165	0.848
المستوى الوظيفي	0.530	2	0.265	0.690	0.504
الخطأ	44.955	117	0.384		
الكلية	1431.690	125			

* الفروق ذات دلالة احصائية مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (19) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية للميزة التنافسية في شركات الاتصالات تُعزى للاختلاف في متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لها (0.224, 0.020, 0.165, 0.690) على التوالي وبدلالات إحصائية (0.637, 0.980, 0.848, 0.504).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فأنها توصي بما يأتي :

- زيادة الاهتمام بتطبيق ابعاد التوجه الاستراتيجي التي تطرقت لها الدراسة لما لها من أهمية في رسم السياسة المستقبلية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية.
- ضرورة زيادة اهتمام الشركات على التوجه نحو المخاطرة للدخول في مشاريع استراتيجية جديدة تحقق لها الريادة .
- بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة توافر التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات الاردنية، لذا توصي الدراسة بقيام شركات الاتصالات الاردنية بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على التوجه الاستراتيجي للعاملين في شركات الاتصالات والمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة عليها لمعالجتها لما لذلك من أثر على الميزة التنافسية للشركات.

- بينت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة لدى العاملين حول مستوى الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، لذا يجب دراسة تأثير استراتيجيات قيادة التكلفة والتركيز والتميز على مستوى الميزة التنافسية في الشركات.
- توصي الدراسة الباحثين بضرورة تناول متغيرات وابعاد أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة وضرورة العمل على تناولها وتحليلها في الدراسات المستقبلية.

المراجع:

المراجع العربية:

- حمادي، سعد (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة، *المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، مجلد (2) العدد (1).
- الخفاجي، عباس خضير (2008). *الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات*، الطبعة الثانية، عمان، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الشمري، محمد عوض (2021). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد (17)، العدد (7).
- الطه، شهاب (2021). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، *كلية الحداية جامعة الموصل/ مركز الدراسات المستقبلية/ بحوث مستقبلية*، (49).
- علي، الطاهر (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، مجلد (6) العدد (1).
- العواودة، وليد مجلي (2019). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الأردنية العاملة في مدينة إربد – الأردن. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (39) العدد (1).
- المبيري، وفاء، الشميمري، احمد (2016). *مبادئ ريادة الاعمال لغير المتخصصين*. الرياض: دار العبيكان.
- المواضية، سامي، أبو قاعد غازي (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد (37) العدد (4).

المراجع الأجنبية:

- Al-najjar, F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). *International Journal of Business and Social Science*, 7(2): 114-125.
- 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)
- Basu, S. and Gupta, R. ., (2013). Explorations of Strategic Orientation (SO) Dimension Small Firm Growth and the Challenge of Resource, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.20.
- Chai, Q., Xiao, Z., & Zhou, G. (2020). Competitive strategies for original equipment manufacturers considering carbon cap and trade. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 78, 102193. doi: 10.1016/j.trd.2019.11.022
- Eitrem, A.& Oberg, L., (2018). The Effect of Strategic Orientation on the Commercial Exploitation of Digitalization, *Master of Science in Economics and Business Administration, Norwegian School of Economics*.
- Feng, T. Dan, W. Alan, L. Ben Nanfeng, L. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, Volume 100, July 2019, Pages 111-121
- Gómez, J., Pérez-Aradros, B., & Salazar, I. (2019). Does order of entry shape competitive strategies? An analysis of European mobile operators. *Long Range Planning*. doi:10.1016 /j.lrp. 2019.02.007
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104

- Otache, I. & Mahmood, R.,(2015). Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks:The Mediating Effect of Teamwork, Mediterranean Journal of Social Sciences.(6) 3.
- Paulus, A. & Petrus M., (2017). The Utilization of Resource-Based View Theory on Minimarket Retail: Its Implication toward Strategy and Competitive Advantage. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.2894121.
- Richard, orland, G., Wu, Pina and Chad Wick, Ken (2009).The Impact of Entrepreneurial Orientation of Firm Performance : The Role of CEO Position Tenure and Industry Tenure, International Journal of Human Resource Management, Vol.20,No.5.
- Rizan ,M. Balfas ,F. Purwohedi, U.(2019). The Influence of Strategic Orientation, organizational innovation capabilities and Strategic Planning on the performance of technology-based firms, Academy of Strategic Management Journal, Volume18, , Issue 3.
- Samhan, A.(2023). The Impact of Strategic Orientations on The Competitive Advantages of Jordanian Commercial Banks. California School of Management and Leadership, Alliant International University San Diego.
- Sihem, M., and Sihem, K,. (2021). The Effect of Strategic Orientation on The Competitive Advantage Case : Asample of Economic Companies in Biskra. Milev Journal of Research and Studies. Vol. 6 , No.2.
- Stonehouse, G. & Snowdon ,B,. (2007) . Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness , Journal of Management Inquiry, 16 (3).
- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management, 6(5).
- Yaskun, M., Sudarmiatin., Hermawan, A., Rahayu, W. P. (2023). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Innovation and Competitive Advantage on Business Performance of Indonesian MSME. **Journal of Professional Business Review.** | Miami, vol. 8 | no. 4.
- Zafar, H. (2019). Effect of Strategic Orientation on Competitive Advantage: Mediating Role of Innovation, Pakistan Journal of Social Sciences, Vol. 39, No. 3.

“The Impact of Strategic Orientation on Competitive Advantage” (Applied Study in Jordanian Telecommunications Companies)

Researcher:

Dr. Amer Za'al Al-Ja'afreh

Abstract:

The study sought to achieve its main objective of measuring the impact of the Strategic Orientation (Defensive orientation , Customer orientation , and Risk orientation) in the Competitive Advantage in Jordanian Telecommunications Companies, through the design of a questionnaire distributed to a random sample consisted of (274) the top and middle management employees at the Jordanian telecom companies ; (3) companies, The study (SPSS) was used to analyze and process the data. The study concluded that there is a positive and strong relationship between the Strategic Orientation (Defensive orientation , customer orientation , and risk orientation) and Competitive Advantage, The study showed a moderate degree of agreement regarding the degree of availability of strategic direction , and Therefore, The study recommends that Jordanian Telecommunications Companies study and analyze the factors that affect the Strategic Orientation of Telecommunications Companies staff and the personal and functional variables affecting them to address them. Of the impact on the Competitive Advantage of Companies.

Key words: Strategic Orientation, Competitive Advantage, Jordanian Telecommunications Companies.

* Assistant professor @ Qatar Police Academy.