

أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية

يوسف اعطيوي المواضية*

ملخص

هدفت الدراسة لتطوير أنموذج تكاملي يقيس العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأبعاده، وأثرها على المزايا التنافسية وأبعادهما، من خلال المتغير المعدل المتمثل في اليقظة الريادية بأبعادهما، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي التحليلي بوصفه الأسلوب الأنسب لبحث مشكلة الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء مسح شامل لكافة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، البالغ عددها (37) شركة، حيث يتم توزيع (400) استبانة وكان عدد الاستبانات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة إحصائياً (324) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مما يشير إلى أن الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة التميز تعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية، وتوصي الدراسة باعتماد مدخل اليقظة الريادية كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية في الشركات الأردنية.

الكلمات الدالة: أنموذج تكاملي، التوجه الاستراتيجي، اليقظة الريادية، المزايا التنافسية.

المقدمة

الريادية بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال إجراء تغييرات في الريادية على المستويات الإدارية المناسبة. من هنا تتضح أهمية التوجه الاستراتيجي في عمل المنظمة، إذ تفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها في عملها، بالإضافة إلى احتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير، من هنا تسعى الدراسة لتقديم أنموذج تكاملي لدراسة أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

مشكلة الدراسة

نظراً للتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات الحديثة، فقد يفرض عليها السعي نحو التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي عقدت علاقاتها مع الزبائن والموردين ومع الأسواق التي تتعامل معها، كما وفرض عليها منطقاً جديداً في المنافسة يعتمد على "قاعدة البقاء طويلاً"، مما دفع ذلك المسيرين للتوجه نحو تطبيق أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في محاولة

تتميز النشاطات الاقتصادية في العصر الحديث بأنها تقع تحت تأثير التنافس على الصعيد العالمي، حيث ظهر عديد من المنافسين الجدد ذوي مهارة وقوة عالية نتيجة لتلاشي الحواجز التقليدية وذلك لانسياب السلع من الضرائب الجمركية، بالإضافة إلى التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة. لقد بدأ اهتمام المنظمات يتجه نحو الميزة التنافسية كنموذج استرشادي بديل للتنمية، فالتوجه الاستراتيجي هو "ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا"، ففي إطار ذلك لا بد أن يحظى التوجه الاستراتيجي بالاهتمام من قبل الإدارة العليا مما يسهم ذلك في تحسين عمل المنظمة ونشاطها، فاليقظة الريادية تقوم بتحديد أهداف وغايات مراحل تنفيذ الاستراتيجية المختارة في المنظمة، كما تقوم اليقظة

* طالب دكتوراه فلسفة في الإدارة الاستراتيجية، جامعة مؤتة. تاريخ استلام البحث 2018/7/25 وتاريخ قبوله 2018/10/17.

4. التعرف على الأثر المباشر والأثر غير المباشر للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة في ضوء اليقظة الريادية كمتغير معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

أهمية الدراسة

تمتاز الدراسة الحالية بتناولها لموضوع هام وحديث في الكتابات الإدارية ذات الصلة بموضوع الريادة والتنافسية، إذ تمثل اليقظة الريادية والتوجه الاستراتيجي محور اهتمام البحوث الريادية حسب (Tang; Kacmar; Busenitz) (2012:78)، و (Nicolai, Foss & Klein, 2010:145)، فقد يسهم الجانب النظري للدراسة في إثراء موضوع العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية والمزايا التنافسية كنموذج تكاملي الذي يفتقر إلى الأساس النظري الواضح في بيئة الأعمال الأردنية لذا تحاول الدراسة الحالية تقييم وفحص دور اليقظة الريادية في تحسين العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمزايا التنافسية بصورة تطبيقية ميدانية، وتتبنى الأهمية العلمية للدراسة من تزايد الاهتمام بدراسة ودور التوجه الاستراتيجي والمزايا التنافسية على مستوى المنظمات العالمية بوجه عام والأردنية بشكل خاص، نظراً لما يحققه التوجه الاستراتيجي من فوائد تنظيمية متعددة تساعدها على العمل بكفاءة وفاعلية أكبر وصولاً إلى مرحلة التميز.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لأبعاد التوجه الاستراتيجي نحو (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الاستباقي، الاستجابي) في تعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

الفرضية الثانية HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الإستباقي، الإستجابي) على اليقظة الريادية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

الفرضية الثالثة HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لليقظة الريادية في تعزيز المزايا

لتحقيق سبق ومسايرة التحولات التي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين ومنها مفهوم التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية، فالتوجهات الاستراتيجية هي ترجمة مخرجات التحليل البيئي والفرضيات الاستراتيجية إلى مسارات استراتيجية عامة للمؤسسة ككل، كما أنها الإطار العام الذي من خلاله يتم تحديد وصياغة الاستراتيجيات التي تساعد في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمات.

وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما درجة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تطوير انموذج تكاملي من خلال الاعتماد على أدبيات الدراسة ذات العلاقة بالموضوع مثل دراسة (Puhakka, 2011) ودراسة (Nicolai, Foss, Klein, 2010) ودراسة (Alertness, 2010) ودراسة (Cox, 2016)، ودراسة (Emami, 2012) ودراسة (Al-Moussawi, 2000)، ودراسة (Manna' 2003)، ودراسة (Jallab 2013) وغيرها. ويقيس الأنموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة التي تتمثل بالتوجه الاستراتيجي وأبعاده، وأثرها على المتغير التابع المتمثل بالمزايا التنافسية وأبعاده، من خلال المتغير المعدل المتمثل في اليقظة الريادية بأبعاده الفحص والتحقق والتنبؤ من خلال علاقة التباين في المتغيرات (العلاقات) المقترحة في النموذج التكاملي، وينبثق عن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

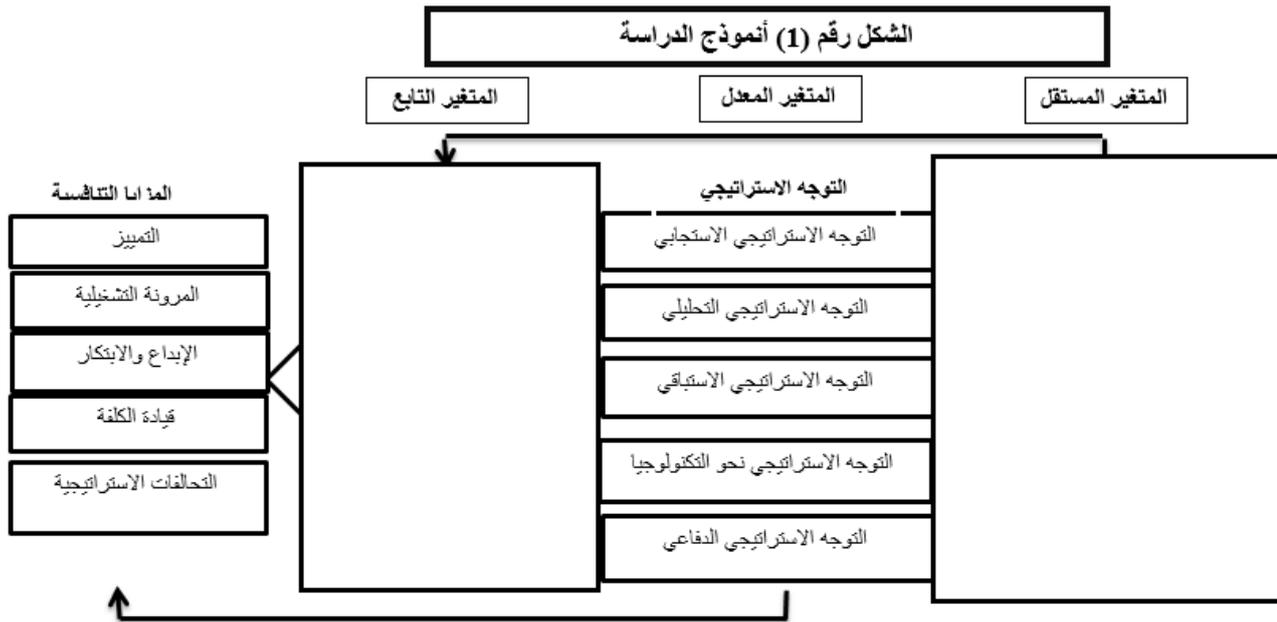
1. فحص وقياس أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

2. التحقق من أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

3. تحديد مستوى تأثير اليقظة الريادية على المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. **أنموذج الدراسة:** وفي ضوء ما سبق تم بناء النموذج المقترح للدراسة كما هو بالشكل رقم (1):

التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. **الفرضية الرابعة Ho4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا



المصدر: تم تطوير النموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة:

دراسة Khalafawi (2017) و (Cox,2016) و (Emami2012) دراسة (Puhakka,2011)	المتغير المعدل: اليقظة الريادية
Jallab (2013)	المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي
(Alsamydai, alnawas, yousif, 2010)	المتغير التابع: الميزة التنافسية

منظمة معينة)، ويقترح Hamel and Heene تعريفاً يتضمن جميع العناصر الحرجة التي تولد المقدرة المميزة وتحافظ عليها، والذي يميز المقدرة الجوهرية عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بالموضوع (Rowe, 1994:173)، والتي ساعدت في تصميم إنموذج الدراسة ومن ثم عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة. بالاعتماد على نتائج تحليل محتوى الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية العملية المرتبطة بأبعاد الدراسة والدراسات

الإطار النظري:

تعتمد الدراسة على نظرية المقدرة الاستراتيجية المستندة للموارد Based View - Esource، وتم تعريف مصطلح المقدرة الجوهرية من قبل رواد الإدارة الاستراتيجية بمفاهيم عديدة، إلا أنه سوف يُلاحظ أن جميع تلك المفاهيم تصب عند ملتقى واحد تقريباً، فقد عرّف Rowe وزملاؤه المقدرة الجوهرية بأنها (مزيج فريد من الموارد والخبرة في

الجديدة، واستخدمت الدراسة منهجية تحليل البيانات الأولية التي جمعت من 203 من المشاريع الجديدة التي تعمل في اقتصاد أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى أن الزيادات في مستويات اليقظة الريادية ترتبط بزيادة المغامرة الجديدة في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أنه في ظل ظروف زيادة استخدام قدرات الشبكات التجارية، وفعالية اليقظة الريادية كدافع للمشروع الجديد يتم تضخيم النجاح.

دراسة Khalafawi, Shams Dayyat (2017) والتي كانت بعنوان: تئمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، هدفت إلى بيان دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تنمية المنافسة في فريتال عناية، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً في المديرية العامة في عناية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نظام اليقظة الاستراتيجية له أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما تتيحه الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية.

وأجرى Al-Nashmi, Murad (2017) دراسة بعنوان "أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية (التحكم الذاتي، والثقة بالنفس، والحاجة إلى الإنجاز، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والإبداع) لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في النوايا الريادية لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (157) طالباً وطالبة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى الطلبة على نيتهم لإنشاء مشروعاتهم الريادية الخاصة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي البسيط، فقد أظهرت النتائج أن قدرة الطلبة على التحكم الذاتي ومستوى الإبداع لديهم يشكلان أهم الخصائص في النية الريادية لديهم، بينما تبين أن الثقة بالنفس هي الأقل تأثيراً بين الخصائص الريادية في نية الطلبة للتوجه نحو إنشاء مشروعات ريادية.

ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها، بالإضافة إلى الاعتماد على النظرية القائمة على الموارد وعلاقتها بالمزايا التنافسية تم بناء النموذج المقترح للدراسة من أجل الاسترشاد به في تحقيق أهداف الدراسة وبناء الفرضيات. ويفترض انموذج المقترح على أن المزايا التنافسية هي مبنية على الموارد التي تمتلكها أي منظمة سواء أكانت منظورة أو غير منظورة، حيث يعتقد بأن مستوى التحسن في هذه المزايا التنافسية هي عملية وظيفية ذات علاقة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمات المتميزة كما يعتقد بأن هذه العلاقة يمكن أن تتحسن أكثر من خلال الدور الذي تلعبه اليقظة الريادية، فالنظرية القائمة على الموارد، تدعم ذلك حيث ركز المنظور المرتكز على الموارد على أهمية الكفاءات المحورية كركيزة أساسية للميزة التنافسية، وبالنظر إلى أن الموارد البشرية تعد أحد الأشكال الأساسية لموارد المنظمة، فإن المكون الثاني للكفاءات المحورية المتمثل في القدرات ينم عن مكانة خاصة للمورد البشري مما يعطي دلالة قوية عن علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

الدراسات السابقة :

ومن أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ما يلي:
هدفت دراسة **Al-Sudani, Ali Mouat; Al-Jaza'eri, Nae'l Rasoul (2018) والتي جاءت بعنوان: التوجه الدفاعي والتحليلي وأثره في تعزيز كفاءة نظام الرقابة باتجاه تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة- دراسة حالة في وزارة المالية،** إلى بيان أثر التوجه الدفاعي والتحليلي في تعزيز كفاءة نظام الرقابة باتجاه تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة، وتناولت الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية هي التوجه الدفاعي والتوجه التحليلي وكفاءة نظام الرقابة، وجمعت الدراسة البيانات والمعلومات من عينة حجمها (40) شخصاً يمثلون الإدارات العليا والوسطى ممن يعنون باتخاذ القرار في العينة المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى أن العينة المبحوثة لا يوجد فيها توجه استراتيجي واضح في التطبيق سواء أكان دفاعياً أم تحليلياً.

دراسة (Adomako,2018) بعنوان: اليقظة الريادية وأداء المشروعات الجديدة: تسهيل القدرة على التواصل، هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع الفجوة في أدب ريادة الأعمال في المنظمات، فيما يتعلق اليقظة الريادية وأداء المشروعات

وهدفت دراسة (Kumar et. Al, 2011) إلى فحص أثر التوجه السوقي على الأداء خلال ثلاث مراحل للفترة المكونة من 9 سنوات من 1997-2005 وتكونت عينة الدراسة من (300) مدراء لشركة متنوعة. وقد أظهر تحليل النتائج بأن التوجه السوقي له أثر إيجابي على أداء الشركات في المدى القصير وكذلك الطويل. وأن الشركات التي تتبع التوجه السوقي باكراً تزيد فرص تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة. كما ارتفعت مبيعات وأرباح هذه الشركات أكثر من تلك الشركات التي اتبعت التوجه السوقي في وقت متأخر. كما أن التوجه السوقي ينبغي أن يكون له تأثير واضح وجلي على الأرباح أكثر من المبيعات نظراً أن التوجه السوقي يركز على الاحتفاظ بالعميل الحالي أكثر من الاستقطاب. كما أظهرت الدراسة بأن الاضطرابات في البيئة المحيطة وشدة المنافسة عدلت أو توسطت التأثير الرئيس للتوجه السوقي على الأداء ولكن آثار التوسط كانت أكبر في عام 1990 عنها في عام 2000.

تبين من خلال الدراسات السابقة أهمية التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية في تعزيز المزايا التنافسية حيث أشارت نتائج دراسة Khalafawi, Shams Dayyat (2017) إلى أن نظام اليقظة الاستراتيجية له أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة هذه التطورات والمتغيرات المتسارعة وتحقيق الاستفادة القصوى مما يتيح الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع الذي تبخته الدراسة الحالية والمتعلق بأنموذج تكاملي لقياس أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية، في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، فالدراسات السابقة ركزت على تحليل العلاقة أو قياس الأثر بين متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية، كذلك تختلف الدراسة في اختيارها لمجتمعها والذي يتمثل بالمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، فلا توجد دراسة سابقة تناولت موضوع الدراسة الحالي، ولأن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز هي أهم وأرفع الجوائز على المستوى الوطني والمحضر الرئيسي نحو أردن أكثر تنافسية عالمياً.

وتناولت دراسة Khawam (2017) بعنوان: اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع اليقظة الاستراتيجية المتوافرة في شركة الفارس العامة، وأهميتها للشركة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية وبين النجاح التنظيمي، تم الاستعانة بنظام الـ (SPSS) الإحصائي للوصول إلى النتائج، تم اختيار شركة الفارس العامة التابعة لوزارة الصناعة كدراسة ميدانية للبحث، وكان مجتمع الدراسة مكون من (71) فرداً. وتوصل البحث إلى أن أفضل بُعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية هو اليقظة التكنولوجية، وأن جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، كما أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: عدم التركيز على نوع واحد من اليقظة الاستراتيجية في الشركة من قبل القادة الإداريين.

وأجرى Al-Dala'een (2017) دراسة بعنوان: أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية- دراسة ميدانية، هدفت إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي 248 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره 65.7% من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

وهدفت دراسة (Viljamaa, Tornikoski, Joensuu, 2015) إلى زيادة إدراك الإمكانيات الريادية لدى الشباب وكيفية تطويرها كما تعرضت إلى النوايا الريادية، وإذا ما كان التعليم الريادي سيحدث أي تغييرات في النوايا لديهم، وقد أجريت الدراسة على عينة تكونت من 197 من طلبة الدراسات الجامعية في فنلندا، وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير في التعليم الريادي على النوايا الريادية لدى الطلبة، كما تشير الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مدى تطور النوايا الريادية لديهم لصالح الذكور.

التعريفات الإجرائية

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة في الأدبيات السابقة، يمكن تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمتغيرات الدراسة كما اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية على النحو التالي:

التوجهات الاستراتيجية: هي عبارة عن طرق محددة تنفذها المنظمة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق (Ferraresi et al. 2014:2). كما تعتبر من مقاييس هذا النوع القدرات التي يمكن ملاحظتها عبر المنظمات بدلاً من أن تكون فريدة من نوعها في المنظمات الفردية، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التوجه الاستراتيجي الاستجابي: هو التوجه الذي يعتمد على ردود الأفعال والاستجابة لها، أي الاستجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها (Snow, Hrebiniak, 1980)، وتعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على التعامل مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها بما يعزز ادائها، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التوجه الإستراتيجي التحليلي: هو فهم المنظمة للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (Thompson, 1997:32)، ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على تحليل وفهم البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لها واستثمارها بما يعزز مستوى الأداء في المؤسسات، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التوجه التحليلي: يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل وموجه نحو هدف محدد في البيئة من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة بناء على الفرص السوقية وتجنب التهديدات البيئية (Morga & Strong, 2003:166). ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على إيجاد منظومة معرفية وتعزيز وتطوير عمليات التعلم التنظيمي بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التوجه الاستباقي: وهو سلوك مبادرة للكشف عن الأسواق لأجل استغلال الفرص. ويعد هذا البعد عنصر أساسي بالنسبة

للسلوك الإبداعي، فهو يعكس تصور المنظمة بشأن اكتشاف الفرص، وكيفية استثمارها ومواجهة التغيير في المحيط التنافسي. (Morgan & Strong, 2003:168). ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على تطوير عملياتها لاستغلال الفرص المتاحة لتطوير عملياتها وزيادة قدرتها على المنافسة لتكون لها الريادة في الأسواق المحلية، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التوجه نحو التكنولوجيا: هو توجه يقوم على أساس أن النجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنياً (Deshpande, et al. 2012:631). ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على تعزيز استخدامها للتكنولوجيا الحديثة في تطوير عملياتها وخصوصاً عمليات البحث والتطوير بما يعزز مكانتها وقدراتها، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التوجه الدفاعي: أن مستوى أعمال المنظمة يمكن أن يعتمد على قدرتها على المحافظة على هيمنتها ضمن مجالها، مع اهتمام أقل بالتطور خارج هذا المجال المحدد (Morgan & Strong, 2003:166)، ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على تبني توجهات تسهم في زيادة قدرة المؤسسات على الدفاع عن منتجاتها وعرض مزاياها وخصائصها لتعزيز المزايا التنافسية في المؤسسة، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

مفهوم الميزة التنافسية: يشير (Gamble et al. 2011) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال بناء استراتيجية تنافسية وهي عبارة عن مخطط إداري تنافسي للتفوق على المنافسين، ونقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

أبعاد الميزة التنافسية :

التميز: وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في ظل المنافسة (AI-Taweel, and Ismael, 2008) ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على تقديم خدماتها ومنتجاتها وفق حاجات ورغبات العملاء وفق مواصفات تميزها عن غيرها من المنتجات المشابهة في الأسواق الأردنية، وتم قياسه من خلال

الاستبيان.

اليقظة الريادية: وهو الميل إلى تخصيص جزء مهم من الوقت للتدبر في بيئة للبحث عن الفرص المربحة، (Mosakoski, 1998:628)، ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على توقع الفرص والظروف التي تحقق أفضل إشباع حاجات ورغبات الزبائن والعمل على استثمارها، وفق رؤية ريادية لتحسين مستوى الأداء ورفع معدل الأرباح في المؤسسات، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

أسلوب الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي التحليلي بوصفه الأسلوب الأنسب لبحث مشكلة هذه الدراسة المتعلقة بتصميم نموذج تكاملي لدراسة أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية، في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)؛ لجمع البيانات، التي ستنتمل على ثلاثة أبعاد تتمثل في التوجه الاستراتيجي، اليقظة الريادية المؤسسية، المزايا التنافسية.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والدوريات والأبحاث، وشبكة الإنترنت، لمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على هذه المعلومات وذلك من أجل بناء الإطار النظري لهذه الدراسة، لخدمة أغراض الدراسة وتصميم الاستبانة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام الباحثون بالإجابة عنها، وتم استخدام

المرونة التشغيلية: تعرف المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن (Dilworth,1996). ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز مواكبة التطورات والتغيرات في إنتاج وتغليف وتصميم المنتج وفق توقعات العملاء بما يعزز المزايا التنافسية للمؤسسات، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

الابداع والابتكار: عرف Peters (1995: 386)، الابتكار

تعريفاً واسعاً، هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختباره، ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على ابتكار مواصفات جديدة في المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء بما يعزز مكانتها وقدرتها التنافسية، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

قيادة التكلفة Cost Leadership أو قيادة الكلفة الشاملة:

وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات أكبر، (Al-Rousan, 1999). ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمنظمات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، بل تكون أقل من الإيرادات مثلاً، أو تعمل على تحقيق مستوى قليل من نفقات كل من التسويق والإنتاج، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

التحالفات الاستراتيجية: هو سعي شركتين أو أكثر نحو

تكوين علاقة تكاملية تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات. (Mustafa,2000:57). ويعرف إجرائياً على أنه قدرة المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على التحالف مع الشركات الأخرى في عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق والبحث والتطوير بما يعزز قدراتها التنافسية، وتم قياسه من خلال الاستبيان.

عدم وجود ارتباط عال Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة. واختبار التوزيع الطبيعي K-S واختبار معامل الالتواء للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي Skewness
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل المسار بهدف اختبار الفرضية الرابعة واستخراج الأثر المباشر وغير المباشر.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ. **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) أستاذ من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، وقد عولجت الاستبانة من خلال رؤى المحكمين التي اتفقت على نسبة قطع 75%، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.
ب. **ثبات أداة الدراسة:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في أداة الدراسة، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويتراوح ما بين (0 - 1) وأن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة. وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول التالي يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، حيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.
مجتمع وعينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء مسح شامل لكافة الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز خلال الفترة 2000-2016، والبالغ عددها (37) شركة، حيث تم توزيع (400) وكان عدد الاستبانات التي تم جمعها وتحليلها والمقبولة احصائياً (324) استبانة، وهي تمثل ما نسبته (81%) من الحجم الكلي للشركات التي تم توزيع الاستبانة عليها.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، في حين تم استخدام برنامج SmartPLS لاختبار الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة. حيث طبقت الأساليب التالية: استخدمت الأساليب الإحصائية البسيطة وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري وذلك بهدف وصف خصائص أفراد الدراسة وعرض النتائج الوصفية المتعلقة باستجابات افراد الدراسة على الاستبيان. ومعامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد الدراسة. ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من

الجدول رقم (1): معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والتوزيع الطبيعي لأبعاد الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
التوجه	4	0.803
الاستراتيجي	4	0.891
التوجه الاستراتيجي الاستباقي	5	0.857
التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا	5	0.924
التوجه الاستراتيجي الدفاعي	6	0.825
الدرجة الكلية	24	0.959
الميزة التنافسية	5	0.891
المرونة التشغيلية	5	0.882

0.928	5	الإبداع والابتكار	
0.887	6	قيادة التكلفة	
0.869	4	التحالفات الاستراتيجية	
0.959	25	الدرجة الكلية	
0.902	7	المسح والبحث	اليقظة الريادية
0.895	3	الروابط والاتصال	
0.929	4	التقييم والحكم	
0.951	14	الدرجة الكلية	

والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

- تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) 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 اتباع 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.

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم معامل الثبات لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً، حيث بلغت قيم معامل الثبات للدرجة الكلية لجميع متغيرات الدراسة (0.951)، وبلغت أدنى قيمة معامل ثبات لبعد التوجه الاستراتيجي الإستجابي من أبعاد متغير التوجه الاستراتيجي والبالغة (0.803)، مما يؤشر على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، حيث تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء، واختبار الفرضيات: قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين،

الجدول رقم (2): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغير المستقل	أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء
		VIF	Tolerance	Skewness
التوجه	الاستجابي	3.274	0.305	0.779
الاستراتيجي	التحليلي	4.352	0.230	0.732
	الاستباقي	3.627	0.276	0.901
	نحو التكنولوجيا	3.709	0.270	0.721
	الدفاعي	2.484	0.403	0.722
اليقظة الريادية	المسح والبحث	2.980	0.336	0.495
	الروابط والاتصال	2.968	0.337	0.802
	التقييم والحكم	2.888	0.385	0.826

الاستراتيجي وإبعاد اليقظة الريادية أقل من (1) مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. **الفرضية الأولى HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التوجه الاستراتيجي نحو (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الإستباقي، الإستجابي) في تعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة. لاختبار الفرضية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، لاختبار التحقق من أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الاستباقي، الاستجابي) في تعزيز المزايا التنافسية:

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد من أبعاد متغير التوجه الاستراتيجي تقل عن 10 حيث أنها تتراوح بين (2.484-4.352)، وكذلك الأمر بالنسبة لأبعاد اليقظة الريادية حيث تراوحت بين (2.888-2.980). أما قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (-0.721-0.901) للتوجه الاستراتيجي وتراوحت بين (0.495-0.826) لليقظة الريادية، وجميع قيم التباين المسموح به أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، فإن قيمة معامل الالتواء لجميع أبعاد التوجه

الجدول رقم (3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	101.814	5	20.363		
الخطأ	44.843	318	0.141	144.401	*0.000
الكلية	146.658	323			

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

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (144.401) وبمستوى دلالة (0.000).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، وأن هناك أثراً لواحد على الأقل من أبعاد التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية ذا

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الاستباقي، الاستجابي) في تعزيز المزايا التنافسية

أبعاد (التوجه الاستراتيجي) المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التوجه الاستراتيجي الاستجابي	0.694	0.085	1.643	0.101
التوجه الاستراتيجي التحليلي		0.247	4.578	*0.000
التوجه الاستراتيجي الاستباقي		0.158	2.789	*0.006
التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا		0.113	2.298	*0.022
التوجه الاستراتيجي الدفاعي		0.229	4.920	*0.000

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

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي الخمسة مجتمعة تفسر (69.4%) من التباين في المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أو مستقلة. الفرضية الثانية H_{O2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد التوجه الاستراتيجي (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الاستباقي، الاستجابي) على اليقظة الريادية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أو مستقلة.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لكل من أبعاد التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستباقي، التكنولوجيا، الدفاعي) في تعزيز المزايا التنافسية، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (4,578، 2,789، 2,298، 4,920) والدلالات الإحصائية لها (0,000، 0,006، 0,022، 0,000) على التوالي. فيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي الاستجابي في تعزيز الميزة التنافسية فقد بلغت قيمة (T) المحسوبة لها (1,643) والدلالة الإحصائية (0,101). كما

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	99.984	5	19.997	101.105	
الخطأ	62.894	318	0.198		*0.000
الكلي	162.878	323			

* التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (101.105) وبمستوى دلالة (0.000).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (5) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية، وأن هناك أثراً لواحد على الأقل من أبعاد التوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية ذا

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي (التكنولوجيا، التحليلي، الدفاعي، الاستباقي، الاستجابي) في اليقظة الريادية

أبعاد (التوجه الاستراتيجي) المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
التوجه الاستراتيجي الاستجابي	0.614	0.082	1.342	0.181
التوجه الاستراتيجي التحليلي		0.217	3.400	*0.001
التوجه الاستراتيجي الاستباقي		0.219	3.251	*0.001
التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا		0.068	1.165	0.245
التوجه الاستراتيجي الدفاعي		0.251	4.548	*0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)

(التحليلي، الاستباقي، الدفاعي) في اليقظة الريادية، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (4.548، 3.251، 3.400)

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لكل من أبعاد التوجه الاستراتيجي

المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة. الفرضية الثالثة HO_3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لليقظة الريادية في تعزيز المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

والدلالات الإحصائية لها (0.001، 0.001، 0.000) على التوالي. فيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً لكل من (الاستجابي، التكنولوجي) في اليقظة الريادية، فقد بلغت قيم (T) المحسوبة لها (1.342، 1.165) على التوالي والدلالة الإحصائية (0.181، 0.245). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي الخمسة مجتمعة تفسر (61.4%) من التباين في اليقظة الريادية لدى

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	110.522	3	36.841	326.247	
الخطأ	36.135	320	0.113		*0.000
الكل	146.658	323			

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

إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (326.247) وبمستوى دلالة (0.000).

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (7) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، وأن هناك أثراً لواحد على الأقل من أبعاد اليقظة الريادية في المزايا التنافسية ذا دلالة

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد اليقظة الريادية (المسح والبحث، الروابط والاتصال، التقييم والحكم) في تعزيز المزايا التنافسية

أبعاد (اليقظة الريادية) المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة T
المسح والبحث	0.754	0.383	8.841	*0.000
الروابط والاتصال		0.132	3.246	*0.001
التقييم والحكم		0.306	7.672	*0.000

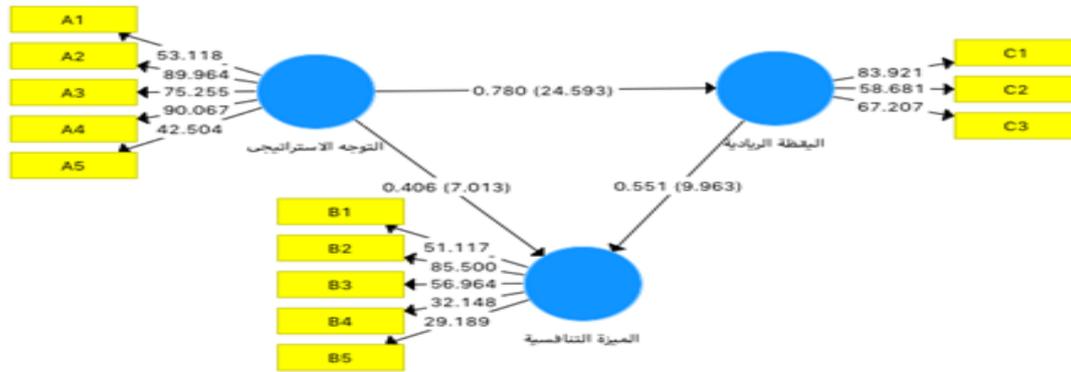
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ينتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لجميع أبعاد التوجه اليقظة الريادية (المسح والبحث، الروابط والاتصال، التقييم والحكم) في تعزيز المزايا التنافسية، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (8.841، 3.246، 7.672) والدلالات الإحصائية لها (0.000، 0.001، 0.000) على التوالي. كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد اليقظة الريادية الثلاث مجتمعة تفسر (75.4%) من التباين في المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على

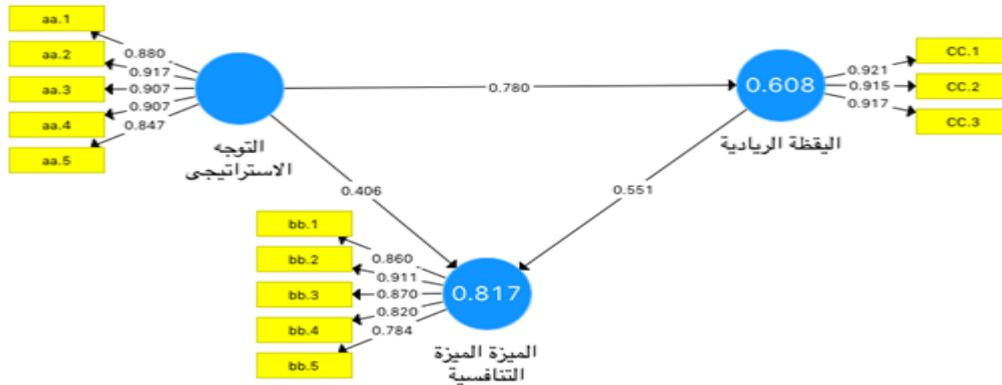
المسح والبحث، الروابط والاتصال، التقييم والحكم) في تعزيز المزايا التنافسية، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لها على التوالي (8.841، 3.246، 7.672) والدلالات الإحصائية لها (0.000، 0.001، 0.000) على التوالي. كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد اليقظة الريادية الثلاث مجتمعة تفسر (75.4%) من التباين في المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على

التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. لاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل المسار عن طريق استخدام برنامج SmartPLS:

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أو مستقلة. الفرضية الرابعة، H_04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا



الشكل رقم (2): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر وقيم (ت) المحسوبة والدلالات الإحصائية لها لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية



الشكل رقم (3): معاملات الأثر المباشر وغير المباشر ومعاملات التحديد -القيم التفسيرية- لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي في المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية

التنافسية قد بلغ (0.406)، أما الأثر غير المباشر فيحسب بعملية ضرب الأثر المباشر للتوجه الاستراتيجي في اليقظة الريادية وأثر اليقظة الريادية في الميزة التنافسية: الأثر غير المباشر = $(0.551 \times 0.780) = 0.429$ ولحساب حجم الأثر الكلي يتم جمع الأثر المباشر والأثر غير المباشر:

تشير نتائج تحليل المسار الموضحة في الشكلين رقم (2) و(3) إلى أن جميع معاملات المسار المباشر وغير المباشر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (7.013، 24.593، 9.963) وجميعها أعلى من قيمة (ت) الحرجة والبالغة (1.96). وتشير نتائج التحليل إلى أن حجم الأثر المباشر للتوجه الاستراتيجي في المزايا

حجم الأثر الكلي = 0.406 + 0.429 = 0.835
 من خلال نتائج اختبار الفرضيات يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مما يشير إلى أن الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة التميز تعمل على تعزيز الميزة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية، وبينت الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لجميع أبعاد التوجه اليقظة الريادية (المسح والبحث، الروابط والاتصال، التقييم والحكم) في تعزيز المزايا التنافسية.

النتائج:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- بينت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على التوجه الاستراتيجي بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96)، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على الميزة التنافسية بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.91)، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة، ووجود درجة مرتفعة من الموافقة على اليقظة الريادية بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.95)، وجاءت جميع أبعاد المتغير بدرجة مرتفعة.
- توصلت الدراسة الى وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من أبعاد التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستباقي، التكنولوجي، الدفاعي) في تعزيز المزايا التنافسية، فيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي الاستجابي في تعزيز الميزة التنافسية، كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي الخمسة مجتمعة تفسر (69.4%) من التباين في المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أو مستقلة.
- بينت الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من أبعاد التوجه الاستراتيجي (التحليلي، الاستباقي، الدفاعي) في اليقظة الريادية، فيما لم تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً لكل من (الاستجابي،

التكنولوجي) في اليقظة الريادية كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد التوجه الاستراتيجي الخمسة مجتمعة تفسر (61.4%) من التباين في اليقظة الريادية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أو مستقلة.

- توصلت الدراسة الى وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لجميع أبعاد التوجه اليقظة الريادية (المسح والبحث، الروابط والاتصال، التقييم والحكم) في تعزيز المزايا التنافسية، كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن أبعاد اليقظة الريادية الثلاث مجتمعة تفسر (75.4%) من التباين في المزايا التنافسية لدى المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز سواء أكان ذلك بصورة كلية أم مستقلة.

التوصيات:

- تتمثل المساهمات العملية للدراسة الحالية بمجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن لمتخذي القرارات ووضعي الخطط الاستراتيجية أن يستفيدوا منها وتطبيقها، وهذه التوصيات تكمن بضرورة العمل على ما يلي:
- تبني الشركات في بيئة الأعمال الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وتحديد "التوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا" وبعد "التوجه الاستراتيجي الدفاعي" وبعد "التوجه الاستراتيجي التحليلي".
- تبني الشركات في بيئة الأعمال الأردنية لأبعاد اليقظة الريادية لما لها من أهمية في تحسين وتطوير قدرة الشركات على تطبيق أبعاد التوجه الاستراتيجي بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.
- الاهتمام أكثر من قبل الشركات الأردنية بضرورة استخدام مثل هذه التوجهات الاستراتيجية سواء منفردة أو مجتمعة وذلك لما تلعبه من دور كبير ومهم في استمرارية تواجد الشركات الأردنية في السوق واستقرارها وتطويرها خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها الشركات الأردنية.
- تعزيز وتفعيل دور أنماط التوجهات الاستراتيجية وتنوعها أكثر وذلك كونها من الوسائل الأساسية والرئيسية في تحقيق الأداء الفعال للشركات وسرعة تحقيق الأهداف .
- تبني الشركات الأردنية لأنموذج التكامل المقترح

الدراسة الحالية .

محددات الدراسة والدراسات المستقبلية المقترحة:

لهذه الدراسة عدد من المحددات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تعميم نتائجها وهذه المحددات يمكن أن تشكل نافذة للدراسات المستقبلية وأهمها:

1. أن الدراسة أجريت في نطاق بيئة جغرافية واحدة وهي بيئة الأعمال الأردنية، وهي إحدى دول منطقة الشرق الأوسط، وعليه فإن عامل التحقق من المصادقية الخارجية للدراسة يعني أن هناك تحفظات على نتائجها ولا بد من أخذها بالاعتبار، لذلك يقترح كدراسة مستقبلية إجراء مثل هذه الدراسة في بيئات جغرافية أخرى للتأكد من مصداقية النتائج.
2. هذه الدراسة تعد دراسة مقطعية، أي ثابتة وليست ديناميكية، حيث أجريت على الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في فترة محددة، وهذا التحفظ يجعل من الصعب تعميم نتائج هذه الدراسة خارج نطاق هذا الحالة ومجتمع الدراسة، وعليه يقترح الباحث أن تجرى هذه الدراسة على شركات أخرى مماثلة ومطولة من الناحية الزمنية من أجل التأكد من مصداقية وموثوقية النتائج.

للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية.

- اعتماد مدخل اليقظة الريادية كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة لدعم التنافسية باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، لتؤخذ في الاعتبار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد الاستراتيجيات، التي من خلال تنفيذها يمكن متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية وتكون بذلك قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي متميز وفعال.

- ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه الاستراتيجي والعمل على ربطه بنظم المعلومات وأن يكون محوره الأساسي تلبية حاجات العملاء بحيث يستمد قوته الفعلية من كافة العاملين في الشركة وليس من العاملين في قسم التسويق فقط.

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية على قطاعات وشركات أردنية للتأكد من صلاح النموذج للتطبيق في بيئة الأعمال الأردنية .

- العمل على إجراء دراسات وأبحاث أخرى تتناول أبعاد للتوجه الاستراتيجي والمزايا التنافسية لم يتم تناولها في

المراجع الأجنبية:

- Adomako, S., Danso, A., Boso, N. (2018). Entrepreneurial alertness and new venture performance: Facilitating roles of networking capability. *International Small Business Journal*. ISSN 0266-2426
- Al-Dala'een, A. (2017). The Impact Strategic Direction has on Improving the Strategic Performance in the Royal Jordanian Airlines- Field Study. *The International Journal f Heritage, Tourism and Hospitality* – Issued by the Collage of Tourism and Hotels-. Fayoum University. September (1/2). Issue (11).
- Al-Moussawi, M. A. (2000). *The Impact of the Relationship between the Trend Towards the Market and Competitive Edge in the Marketing Performance*. Unpublished PhD Dissertation, University of Baghdad. Baghdad, Iraq.
- Al-Nashmi, M. (2017). The Impact Pioneering Characteristics has on the Will to Establish the Entrepreneurial Projects Among the Administrative Sciences Students in the Yemeni University of Sciences and Technology. *Al-Arabia Magazine for University Education Quality Assurance*. 10 (31). 104-119.
- Al-Rousan, M. (1999). The Impact Strategic Choice has on the Competitive Edge: *Analytical Study in the Jordanian Pharmaceutical Companies*. Irbid for Research and Studies. 2 (2). 69-106.
- Alsamydai, m., alnawas, I., yousif, R. (2010). the impact of marketing asustainable competitive advantage. *The case of private commercial banks in Jordan*, Jordan, p113-130
- Al-Sudani, A.M., Al-Jaza'eri, N. R. (2018). The Defensive and Analytical Approach and its Impact in Enhancing the Supervisory System Towards

- Applying the Good Governance Practices- A case Study in the Ministry of Finance. *Al-Muthana Journal for Administrative and Economic Sciences*. Al-Muthana University, Iraq. 7 (4). 42-53.
- Al-Taweel, A. A. and Ismael, R. I. (2008). The Relationship Between the Types of Technical Creativity and the Dimensions of Competitive Edge. A Field Study in a Selected Group of Industrial Companies in Nineveh Province. *Management and Economic Faculty Journal*, Industrial Management Department. Mosul University. Iraq.
- Cox, Kevin (2016). *Entrepreneurial Alertness, Metacognition, and Opportunity Identification*, Dissertation thesis unpublished Faculty of Business, Florida Atlantic University.
- Deshpande, R., Grinstein, A., and Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23, 629-643.
- Dilworth, James, B. (1996). *Production and Operations Management*: 4th ed, Mc Graw-Hill: New York.
- Emami, Amir; Motavasseli, Mahmoud (2012). Entrepreneurial Alertness vs. Framing, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, December, 2 (12).
- Ferraresi, M.; Galmarini, U.; Rizzo, L. (2014). *Local infrastructures and externalities*: Does the size matter?.
- Foss, N.J., and Klein, P.G. (2010). Alertness, action, and the antecedents of entrepreneurship. *The Journal of Private Enterprise*. 25(2); 145-164.
- Gamble, Essentials, (2011). *of Strategic Management' The Quest for Competitive advantage*. 2nd edition.
- Jallab, I. D. (2013). Strategic Trend of the Educational Organizations' Role in Entrepreneurial Awareness. A Field Study at the University of Karbala. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*. 15 (2), 42-64.
- Khalafawi, S. D. (2017). Evaluation of the Strategic Awareness System of Developing of Institutions' Competition. *Studies and Research Journal*. Bagi Mukhtar Enayah University. 9 (26). 1-16.
- Khawam, Z. (2017). Strategic Awareness and its Impact on the Organizational Success: Exploratory Research in Al-Faris General Company. Ministry of Industry. *Economic and Administrative Sciences Journal*. University of Baghdad. 23 (96). 203-225.
- Kumar, K.; R. Subramanian and Strandholm, K. (2011). Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?, *Journal of Applied Business Research*, 18 (1), (717 -735).
- Manna', A. A. Q. M. (2003). *The Strategic Trend of the Administrative Leadership in the Jordanian Telecom Company to face the Cell Phones Competitive Threat*. Unpublished Masters' Thesis, Al Al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Morgan, R. E. and Strong, C. A. (2003). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, *European Journal of Marketing*, Vol.32, No. 11/12: 909-920.
- Mosakoski, E. (1998). Entrepreneurial resources, *Organizational choices, and competitive outcomes*. *Organization Science*, 9(6): 625-643.
- Mustafa, Ahmad Sayeed (2000). Reconstruction as a Competitive Input. *Management News Journal*: Arab Organization for Administrative Development. No.16.
- Nicolai, J., Foss, P. Klein, Alertness, A., (2010). the Antecedents of Entrepreneurship, *The Journal of Private Enterprise*, 25(2), 145-164.
- Peters, Tom (1995). *A Revolution in the Management World*. Translated by Mohammad Al-Hadidi. Cairo: International House for Publishing and Distribution.
- Puhakka, V. (2011). Developing a Creative-Cognitive Model of Entrepreneurial Alertness to Business Opportunities, *Journal of Management and Strategy*. 2 (4).
- Rowe, A. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. 4th Ed, Addison Wely Publishing Co, Inc USA.
- Snow, C., C (1980), Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, (25), (2), U.S.A. <http://links.jstor.org/>

Tang, J., Kacmar, K., and Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.

Thompson, D.E. (1997). Above the glass ceiling A Comparison of matched sample of women and men executives. *Journal of Applied Psychology*, (82).

Varamäki, E., Joensuu, S., Tornikoski, E., and Viljamaa, A. (2015). The development of entrepreneurial potential among higher education students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 563-589.

An Integrative Model to Verify the Impact of Strategic Direction and Institutional Entrepreneurial Awareness Role As a Moderating Factor in Promoting Competitive Advantages: A Field Study

*Yousef Atewi Al-Moawadhi **

ABSTRACT

This study aims to develop an integrative model that measures the relationship between the independent variables presented by the strategic directions and their dimensions. This is done through the moderating variable represented by entrepreneurial awareness with its dimensions. The study used the analytical correlative survey approach, as it is the most appropriate method to resolve the study's problem. The study population was made up of all Jordanian companies that received King Abdallah II Award for Excellence, totaling 37 companies. Due to the small size of the study population, a comprehensive survey was conducted for all of the Jordanian companies that received King Abdallah II Award for Excellence. 400 questionnaires were distributed, 324 of which were collected, analyzed and statistically evaluated. The study concluded that there is a statistically significant impact for strategic direction on promoting competitive advantages through entrepreneurial awareness as a modifying factor among the companies that have received King Abdallah II Award for Excellence. This indicates that the Jordanian companies that have received this award are working on enhancing their competitive position through strategic direction and entrepreneurial awareness. The study recommends the adoption of entrepreneurial awareness as a continuous and integrated work methodology to support competitiveness in Jordanian companies.

Keywords: Integrative model, Strategic direction, Entrepreneurial awareness, Competitive advantages.

* Faculty of business, Mutah University.

Received on 25/7/2018 and Accepted for Publication on 17/10/2018.