

**التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع:
الدور الوسيط لرأس المال الفكري
دراسة ميدانية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي)
د. روان عوده الشوابكة
أ. د. هاني جزاع ارتيمة
د. عبير فوزان العبادي
المملكة الأردنية الهاشمية**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال بيان الدور الوسيط لرأس المال الفكري، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة، من خلال إختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة، والتي اشتملت على خمسة فئات مستهدفة (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم توزيع (134) استبانة، واسترجاع (119) استبانة، تبين أن عدد الصالح منها للتحليل (112) استبانة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط وتحليل المسار.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج، من ابرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، فقد اوصى الباحثان بجملة من التوصيات، ومن اهمها: توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وإعادة النظر في الإستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، والعمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الاستراتيجية، نجاح المشاريع، رأس المال الفكري، مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic orientations on projects success in King Abdullah II Design and Development Bureau with indicating the mediating role of intellectual capital, the study also used convenience sample strategy to survey the study population. The study targeted five job titles (general manager, general manager deputy, general manager assistant, director of department, head of department) of the targeted employees, the descriptive analytical approach was used, through developing (the questionnaire) as a main tool for data collection, where (134) copy was distributed, a total of (119) questionnaires were retrieved, and (112) questionnaires were found valid for analysis, the study used many statistical tools and methods, such as mathematical means, standard deviations, multiple regression analysis, simple regression and path analysis.

The study findings reveals that there is a significant impact of the strategic orientations with all of its dimensions combined on projects success with all of its

dimensions combined through intellectual capital as a mediator variable in King Abdullah II Design and Development Bureau.

Based on such results, the researchers recommended preparing and creating an appropriate organizational climate to ensure the success and efficiency of projects, as well as reconsidering and developing market strategies and plans continuously, and the necessity for the organization to sustain its intellectual capital, strengthen it and constantly developing it in accordance with the latest changes in the external environment; in order to support projects success.

Keywords: Strategic orientations, Projects success, Intellectual capital, King Abdullah II Design and Development Bureau.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم في العصر الحديث تطورات سريعة وظروفاً بيئية متغيرة باستمرار، جعلت المنظمات على اختلاف أشكالها تواجه العديد من التحديات التي قد تثبط أعمالها، ومن أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها سعت العديد منها إلى إقامة المشاريع وتنفيذها؛ وبذلك أصبح تنفيذ المشاريع وسيلة تسهم في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز مكانتها التنافسية، وبات نجاح هذه المشاريع وتحقيق فاعليتها وكفاءتها هدفاً حاضراً باستمرار.

وبذلك برزت الحاجة إلى إيجاد المناخ الملائم والسياسات التنظيمية المحفز لتعزيز أداء المشاريع وتحقيق نجاحها، وازدادت الحاجة إلى وجود بيئة تشجع التعلم والابتكار والأعمال الخلاقة والعمل وفق الرؤية الاستراتيجية الملهمة؛ مما يتطلب اختيار البدائل والتوجهات الاستراتيجية الملائمة التي تتغلغل في فلسفة وثقافة المنظمة الحاضنة للمشاريع في ظل سعيها المتواصل لخلق قيمة متفوقة، مما قد ينعكس على سلوكياتها وقراراتها وإجراءاتها؛ ليتيح لها تحقيق قدرات مميزة تمكنها من تعزيز نجاح مشاريعها.

أصبحت المشاريع في وقتنا الحاضر تمثل طوق النجاة للمنظمات الساعية للتميز في ظل المنافسة الشديدة اليوم، وبذلك كان على منظمات اليوم امتلاك الموارد المعرفية النادرة المتمثلة بالعقول البشرية المفكرة والمقدرات الفكرية التقنية والعلائقية؛ أو ما يسمى برأس المال الفكري ذو الدور الفاعل في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة التي تضمن تفوق مشاريعها باستمرار وينعكس جلياً على أدائها، ويتطلب تحقيق هذه الموارد والمقدرات تعزيز العملية الاستراتيجية من خلال إيجاد التوجهات الاستراتيجية الملائمة والداعمة لتحقيق هذه المعرفة غير الملموسة.

وبذلك ستجمع هذه الدراسة بين متغيرات (التوجهات الإستراتيجية، ونجاح المشاريع، ورأس المال الفكري)، حيث أن مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير يعنى بتصميم وتطوير وتنفيذ المشاريع الدفاعية والأمنية وإيجاد الحلول المثلى للعملاء المحليين والخارجيين، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة هذه المتغيرات، من أجل الخروج بنتائج تلقى المزيد من الضوء على واقع متغيرات الدراسة، وتقديم التوصيات اللازمة والتي تمكن أصحاب القرار في تلك المنظمة من زيادة فعالية هذه المتغيرات في خدمة الرؤية والأهداف الموضوعية، والتي من شأنها تعزيز نجاح المشاريع التي تحتضنها وتنفذها المنظمة المبحوثة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير وذلك من خلال وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على العوامل والمتغيرات التي تساعد الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير في تحقيق النجاح لمشاريعها، فمن جهة تمثل المشاريع حجر الزاوية في نمو وبقاء ونجاح تلك الشركات، ومن جهة أخرى عادة ما يسبب الفشل في المشاريع المنفذة نفقات وتكاليف ضخمة وانعكاسات سلبية على صورة المنظمة وربحياتها وولاء عملائها، حيث أن مركز الملك عبدالله الثاني للتطوير والتصميم يقوم منذ تأسيسه على أساس التطوير المستمر في المنتجات واستقطاب المشاريع ذات القيمة المضافة وترجمتها إلى واقع وتسويقها؛ مما يستوجب وجود وعي لدى المديرين بالعوامل التي تسهم في تحقيق النجاح لمشاريعهم.

إذ تحاول هذه الدراسة إجراء عملية ربط للتوجهات الاستراتيجية للمنظمة والاصول غير الملموسة وبيان المدى والأثر الذي تساهم به في نجاح المشاريع المنفذة. كما أن المكتبة العربية -على حد علم الباحثة- تفتقر للدراسات المتعلقة بكل من التوجهات الإستراتيجية ونجاح المشاريع، وتفتقر أيضاً للدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات، مما شكل دافعاً لدى الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول سؤال رئيس مفاده: "ما هو أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعادها (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) في نجاح المشاريع بوجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟"

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما الأهمية النسبية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟
2. ما الأهمية النسبية لأبعاد نجاح مشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟
3. ما الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟
4. ما هو الدور الذي يقدمه رأس المال الفكري في أثر التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى بحث أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع بوجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف إلى أهمية متغيرات الدراسة (التوجهات الاستراتيجية، ونجاح المشاريع، ورأس المال الفكري) في المنظمة المبحوثة (مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير).
 2. التعرف إلى دور رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) في تفعيل الاستفادة من التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في المنظمة المبحوثة.
 3. تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة لتعزيز الدور الذي تؤديه التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري.

أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

تتبع أهمية هذه الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تناوله والمتغيرات المبحوثة، حيث أن موضوعات الدراسة تعد من أهم المواضيع المثيرة للاهتمام في العقد الأخير من الألفية الثانية من قبل العديد من العلماء والباحثين والدارسين، هذا إلى جانب الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات لهذه المواضيع والتي تعد من متطلبات النجاح في المنظمات بشكل عام.

• الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية من هذه الدراسة من أهمية المنظمة المبحوثة وهي مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير والشركات الاستثمارية التابعة له، فقد أسست مجموعة كادبي الاستثمارية لتكون الذراع الاستثماري للمركز والتي تقوم بتقييم الفرص الاستثمارية ودراسة جدوى المشاريع وتطبيق المشاريع على

أرض الواقع؛ وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى توجيه أنظار القيادات في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير لأحد الروافد الداعمة لعملياته ومشاريعه وتحقيق أهدافه ضمن تكيف ما هو متاح في الفكر الإداري الحديث.

فرضية الدراسة:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

وتنتبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1- 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال البشري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

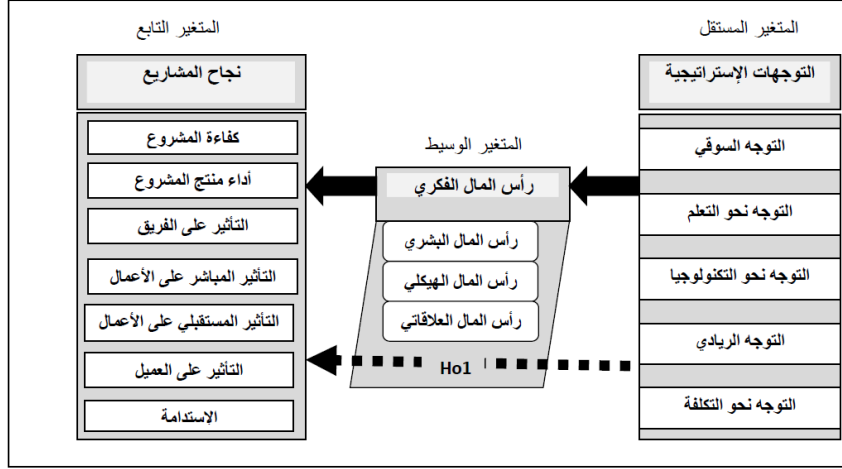
Ho1- 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الهيكلي في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

Ho1- 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال العلائقي في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أنموذج الدراسة:

يمثل أنموذج الدراسة تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الحالية، المتمثلة في المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية)، والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما يظهر في الشكل (1):

الشكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد

الباحثين

التعريفات

الإجرائية:

التوجهات الاستراتيجية: وتعرف إجرائياً بمجموعة المبادئ التوجيهية المنفذة والتي تؤثر في أنشطة وسلوكيات وقرارات شركات مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير وتتجلى في ثقافته وفلسفته وقيمه وتوزيع موارده، وتمثل التركيز الأساسي الذي تسعى الشركات إلى تعزيزه باعتباره محدداً أساسياً لنجاحها. وتقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (1- 25).

نجاح المشاريع: ويعرف إجرائياً بأنه قدرة مشاريع مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير على تحقيق أهدافها وتقديم المنتج المطلوب بالموصفات المحددة مسبقاً، والتي تلبي احتياجات ومتطلبات وتوقعات العميل، ضمن حدود الميزانية المقررة والموارد المحددة وفي الوقت المحدد، وبما يعزز من تحقيق النجاح التجاري للمنظمة الحالي وفتح الفرص المستقبلية لمشاريع جديدة، وبما يزيد من التأثير الإيجابي على أعضاء الفريق وتحقيق الاستدامة. ويقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (26- 46).

راس المال الفكري: ويعرف إجرائياً بأنه مجموع الموارد والقدرات غير الملموسة العقلية والتنظيمية والعلائقية وتدفقاتها التي يمتلكها مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير، والتي تساهم في زيادة القيمة المضافة له وتميزه عن المنافسين. ويقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (47- 61).

الدراسات السابقة:

دراسة Alzuod, Isa and Othman (2017): والتي هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء الأثر المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الابتكار بين المشاريع الأردنية الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس مال العملاء) على أداء الابتكار، كما دعمت نتائج هذه الدراسة أثر التوجه الريادي كمتغير معدل جزئي في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الابتكار.

دراسة Obeidat, Abdallah, Aqqad, Akhoershiedah and Maqableh (2017):

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى فهم التأثيرات المتنوعة الموجودة بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي)، وتشارك المعرفة، وأداء المنظمة بأبعاده (الأداء التشغيلي، والأداء المالي). وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على أداء

المنظمة وتشارك المعرفة، وأظهرت أيضاً الدور الوسيط الإيجابي لإدارة المعرفة في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة.

دراسة (2017) Maqbool, Sudong, Manzoor and Rashid: هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة والتأثير بين كل من (متغيرات الذكاء العاطفي والكفاءات الإدارية وأسلوب القيادة التحويلية) لمديري المشاريع في نجاح المشاريع بأبعاده (الالتزام بالوقت، والالتزام بالموازنة، والجودة، ورضا العميل)، وأظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى أعلى من للذكاء العاطفي يضمن تحقيق مستوى أعلى من نجاح المشروع، ووجود أثر مباشر لامتلاك مديري المشاريع للكفاءات المطلوبة وسلوكيات القيادة التحويلية الفاعلة في نجاح المشروع.

دراسة (2016) Jassmy and Bhaya: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو العميل) على الأداء التنظيمي، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو المنافس، والتوجه نحو العميل) وأداء المصارف.

دراسة (2016) Obeidat: هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه السوقي، والتوجه الريادي، والتوجه التكنولوجي) والأداء التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار التدريجي والجزري في تلك العلاقة، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير قوي للتوجه الاستراتيجي على الابتكار، وأظهرت عدم وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، ووجدت أن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي بشكل جزئي فقط.

دراسة قاشي وهزلة (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، والهيكلية، والزبوني) على إنجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين مكونات رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات، كما أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلية يساهم بشكل أكبر من المكونات الأخرى لرأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات المنظمة المبحوثة.

دراسة (2016) Aga: هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة التبادلية في نجاح المشاريع بأبعاده (متطلبات الكفاءة، ومتطلبات الفاعلية) والدور المعدل لوضوح هدف المشروع بأبعاده (وضوح الهدف المرتفع، ووضوح الهدف المنخفض)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المكافأة المشروطة في القيادة التبادلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنجاح المشروع، وأن وضوح هدف المشروع يعدل العلاقة بين المكافأة المشروطة ونجاح المشروع.

دراسة (2016) Handzic, Durmic, Kraljic and Kraljic: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري الخاص بالمشروع بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقية) ونجاح المشروع في سياق مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري في نجاح المشروع، ولا سيما أهمية الدور الوسيط لرأس المال الهيكلية (عمليات المشروع) في استغلال رأس مالها البشري (فريق المشروع) ورأس المال العلائقية في تحقيق نجاح المشروع.

دراسة (2016) Lin and Chen: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج يربط التوجهات الاستراتيجية البديلة ببعديها (التوجه السوقي، والتوجه نحو الموارد) مع رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس مال الابتكار، رأس مال العملاء) من خلال الأثر الوسيط لأنشطة توليد القيمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجية الموجهة بالموارد تؤثر بشكل غير مباشر على رأس المال الابتكاري، وأن رأس مال الابتكار يساهم في رأس مال العملاء، ووجود علاقة السبب- النتيجة بين استراتيجيات التوجه السوقي وأنشطة خلق القيمة ورأس المال الفكري. وأن استراتيجيات التوجه السوقي تؤثر على تشجيع الموارد البشرية وتطوير قنوات اتصال مع العملاء وإنشاء الشبكات الاجتماعية؛ وهذه بالمقابل تؤثر في رأس المال البشري والذي بدوره يؤثر في رأس مال العملاء.

دراسة Machado, Martens, Martens and Freitas (2016): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات التوجه الريادي للمنظمة بأبعاده (الابتكار، واتخاذ المخاطر، والاستباقية، والاستقلالية، والمنافسة الهجومية) على نجاح المشاريع التي تطورها بأبعادها (الكفاءة، والأثر على الفريق، والأثر على العميل، ونجاح الأعمال والمباشر، والإعداد للمستقبل). وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي للمنظمة ونجاح مشاريعها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. من حيث موضوع وأنموذج الدراسة: تمتاز هذه الدراسة بشموليتها للمتغيرات الرئيسية (التوجهات الاستراتيجية، ونجاح المشاريع، ورأس المال الفكري) مجتمعة معاً، فقد عالجت الدراسات السابقة علاقات متجزأة بين متغير واحد أو متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية الرئيسية.
2. من حيث الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة: ركزت الدراسة الحالية على دراسة أثر التوجهات الاستراتيجية كمتغير مستقل ضمن خمسة من الأبعاد (التوجه السوقي، والتوجه نحو التعلم، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي، والتوجه نحو التكلفة) من خلال اختيار أكثر الأبعاد تكراراً في الدراسات التجريبية السابقة، وتم اختبار نجاح المشاريع كمتغير تابع ضمن أحدث المؤشرات التي اعتمدها الدراسات الحديثة لقياسه على الأجلين القريب والبعيد. عدا عن اختبار الدور الوسيط لرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية) نظراً لأهميته المتزايدة في أداء المنظمات.
3. من حيث البيئة المبحوثة ومجتمع الدراسة: طبقت هذه الدراسة على منظمة عسكرية ربحية وهي المنظمة الوحيدة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك ضمن مجموعة من الشركات الاستثمارية والتي تتكون من اثني عشر شركة تعمل في مجال التصميم والتطوير الدفاعي والأمني والصناعات الأخرى المكمل لها، في حين تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة لكل منها خصوصيتها واهتماماتها، وضمن قطاعات وصناعات متنوعة.
4. من حيث المساهمة الفكرية: والتي تبرز من استكشاف العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات (التوجهات الاستراتيجية، ورأس المال الفكري، ونجاح المشاريع)، بهدف إيجاد إطار تنظيمي شمولي لخلق السياقات التنظيمية الملائمة لنجاح المشاريع، وذلك بهدف التوصل إلى نتائج جديدة ذات قيمة علمية لم تتطرق لها الدراسات السابقة ولم تبحثها (على حد علم الباحثة)، مما قد يفتح الأفق لأبحاث جديدة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً : التوجهات الاستراتيجية:

● مفهوم التوجهات الاستراتيجية:

لقد حظيت التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال باهتمام واسع من علماء الإدارة والتسويق والريادة، يشير (Codogan 2012) إلى أن مصطلح (توجه) يعود إلى ميل الشركة لتبني قيم معينة، والاتفاق والإقرار على أعراف معينة والعمل والممارسة بطرق معينة. ويشير تعريف قاموس (Merriam-Webster) لكلمة توجه (Orientation) إلى أنه "اتجاه عام أو دائم من التفكير، الميول، أو الاهتمامات" (Obeidat, 2016).

تنظر العديد من الدراسات إلى التوجهات الاستراتيجية على أنها تمثل الثقافة التكيفية للمنظمة التي توجه تفاعلها مع بيئتها، فينظر (Gatignon and Xuereb 1997) للتوجهات الاستراتيجية على أنها مجموعة من المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة وعمليات المنظمة، وتؤدي إلى توليد السلوكيات اللازمة والهادفة إلى استدامة وتحسين أداء المنظمة (Gatignon & Xuereb, 1997). وأن التوجه الاستراتيجي يتضمن القرارات المتعلقة بكيفية توزيع موارد المنظمة وأنماط التنسيق التي تتجلى ويتم تبنيها عبر المستويات التنظيمية المختلفة (Abiodun & Kida, 2016). ويرى (Amirkhani and Reza 2015)

أن التوجهات الاستراتيجية تتضمن مجموعة من القيم الجوهرية والمعتقدات الأساسية المتواجدة في فلسفة المنظمة والتي تسهم بشكل أساسي في تحسين الأداء من خلال التغيير في الكيفية التي يتم بها إجراء الأعمال.

وفي وجهة نظر مغايرة، ينظر (Hakala 2011) للتوجهات الاستراتيجية كآليات تكيفية وليست كثقافة، ولكنه يعترف أن ثقافة الشركة قد تتجلى من خلال توجهها. في حين نظر (Noble, 2002) Sinha and Kumar للتوجهات الاستراتيجية على أنها ثقافة تنافسية تمثل أبعاداً فرعية لبناء ثقافة المنظمة الأوسع، والتي تعمل على تحديد قيم وأولويات المنظمة في تفاعلاتها مع أسواقها.

• أبعاد التوجهات الاستراتيجية:

1- التوجه السوقي (Market Orientation):

لقد تم تطوير التوجه السوقي بدايةً عام (1990) من قبل الباحثان Narver and Slater (Ejdys, 2014)، وينظر للتوجه السوقي عموماً على أنه ثقافة المنظمة الأكثر فاعلية في خلق السلوكيات اللازمة من أجل خلق قيمة متفوقة للعملاء وتحقيق الأداء المتفوق للمنظمات بشكل مستمر (Shahsiah & Sepahvand, 2016)، مما يجعل المنظمات أكثر وعياً بتوقعات واحتياجات العملاء مع زيادة إمكانية تفهمهم وإرضائهم، وذلك من خلال توجيه جميع أنشطة المنظمة حول العميل وإضفاء الطابع المؤسسي على هذا الفهم (Kohli & Jaworski, 1990)، إضافة إلى العمل على جمع المعلومات حول احتياجات العملاء بشكل مستمر، وتشارك هذه المعلومات عبر الأقسام، واستخدامها لخلق القيمة للعميل (Kerin, Hartly & Rudelius, 2004, 17)، ويشمل التوجه السوقي ثلاثة مكونات سلوكية هي التوجه نحو العميل، والتوجه نحو المنافس، والتنسيق عبر الوظائف (Acar, Zehir, Özgenel & Özşahin, 2013; Narver & Slater, 1990).

2- التوجه نحو التعلم (Learning Orientation):

التوجه نحو التعلم هو مجموعة من القيم المنظمة والمعتقدات الضمنية التي تشجع التعلم المستمر حول جوانب البيئة الرئيسية (Gray & Wert- Gray, 2012)، والتي تؤثر في ميل المنظمة إلى خلق واستغلال كافة أنواع المعرفة، واستخدامها وتطبيقها في ممارسات المنظمة (Ejdys, 2014). وقد ركزت العديد من الدراسات على ثلاثة من الأبعاد الشائعة للتوجه نحو التعلم وهي الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والعقلية المنفتحة (Liu & Fu, 2011; Gergely, 2016).

3- التوجه نحو التكنولوجيا (Technology Orientation):

يمثل التوجه التكنولوجي ميل المنظمة لإنتاج أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير المنتجات أو الابتكارات (Romero, Solís & Monroy 2014)، وهو ينطلق من افتراض أن العملاء يفضلون المنتجات المتطورة تقنياً، وأن المنظمات ذات التوجه التكنولوجي تتبنى هذا النهج كثقافة يتم تعزيزها بين كافة الموظفين، وتعطي أهمية كبرى للبحث والتطوير واقتناء التكنولوجيا الحديثة وتطويرها باستمرار وبصفة استباقية (Tutar, Nart & Bingöl, 2015). ورغم أن الأدبيات السابقة لم تحدد أبعاداً فرعية للتوجه نحو التكنولوجيا، إلا أنه يمكن استخلاص عدد من الأبعاد والتي تم التركيز عليها بوضوح في تعريفات التوجه نحو التكنولوجيا وهي: القيادة التكنولوجية والالتزام بتطبيق التكنولوجيا الجديدة داخل المنظمة (Nduati & Kavale, 2015)، وتشكيل بنية تحتية تكنولوجية قوية (Hortinha, Lages & Lages, 2011)، وتشجيع الابتكار والأفكار الخلاقة لتجنب إقصاء المنظمة من السوق بسبب التقادم التكنولوجي (Nduati & Kavale, 2015).

4. التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):

لقد تم اقتراح التوجه الريادي لأول مرة من قبل (Miller & Freisan) عام (1982) في أدبيات الريادة (Huang & Wang, 2011). يعرف (Arham, Abuhasan, Ridzuan and (2015) Sulaiman التوجه الريادي على أنه أحد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة والذي يحتوي على جوانب خاصة من أنماط وطرق وإجراءات صنع القرار الريادي. إذ تقوم المنظمة بالاستحواد على الفرص الريادية بشكل استباقي (Huang & Wang, 2011). على الرغم من أن التوجه الريادي قد تم تعريفه في الكثير من الدراسات ضمن الأبعاد المختلفة؛ إلا أن ثلاثة من الأبعاد قد تم اعتمادها في معظم الدراسات في تحديد التوجه الريادي والتي تتمثل في (الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة)؛ (Huang & Wang, 2011; Obeidat, 2016).

5. التوجه نحو التكلفة (Cost Orientation):

يعتبر التوجه نحو التكلفة أحد التوجهات الداخلية للمنظمة والذي يعكس تركيز المنظمة على الكفاءة في كافة أجزاء سلسلة القيمة (Spacapan & Bastic, 2007). فالكلف المنخفضة تعني إمكانية تحقيق أرباح أعلى وسعر سهم أعلى، كما أن انخفاض التكاليف الحالية يؤدي إلى انخفاض التكاليف في المستقبل (White, 2004, 278)، ويمكن استخلاص عدة أبعاد للتوجه نحو التكلفة من خلال تتبع تعريفات التوجه نحو التكلفة في الدراسات السابقة؛ وهي خفض الكلف في أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية والثانوية وتحسين الكفاءة التشغيلية وإتباع استراتيجية قيادة التكلفة. والسعي إلى تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة التشغيلية.

ثانياً : نجاح المشاريع:

• مفهوم نجاح المشاريع (التطور التاريخي والمفهوم):

تزايد الإهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Müller, 2015)، فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيسياً في تحقيق نمو وتطور المنظمة (Kamau & Mohamed, 2015)، وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي، اتسع أكثر ليتم التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات (Geoghegan & Dulewicz, 2008)، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في (التكلفة، والجودة، والوقت) تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngör & Gözülü, 2016).

لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث، فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد (Alias, Zawawi, Yusof and (2014) NM بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك، المخطط، المهندس، المقاول أو المشغل غيرهم، مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلاً من: نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل (الفعالية والأثر) (Joslin & Müller, 2015). وأصبح العديد من الباحثين يضمنون كلاً من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, 2015). وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (Serrador & Turner, 2014). وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلاً من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح المنتج، والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق، والالتزام بالحد الأدنى من

التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشروع (Kerzner, 2009, 4; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Berssaneti, Carvalho & Muscat, 2012).

• أبعاد نجاح المشاريع:

تم انشاء العديد من التصنيفات لمعايير نجاح المشروع، وفي هذه الدراسة سيتم تناول أبعاد نجاح المشاريع كما يلي:

1. كفاءة المشروع:

ويسمى أيضا نجاح إدارة المشروع، وهو يمثل الأبعاد قصيرة الأجل لنجاح المشروع والتي تقاس من خلال التزام المشروع بتلبية قيود الجدول الزمني، وتلبية أهداف الموازنة، ومقاييس الكفاءة الأخرى، مما يدل على أن المشروع قد تمت إدارته بشكل جيد (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001; Araujo & Pedron, 2015). ويعتبر هذا البعد من أكثر أبعاد نجاح المشروع حسماً، فمن خلاله يتم التقييم المباشر للمشروع حتى أثناء التنفيذ (Shenhar et al., 2001).

2. أداء منتج المشروع:

يعتبر نجاح المنتج الجديد أمراً حاسماً ذو أهمية بالغة في كل من الشركات الصغيرة أو الكبيرة خلال الأربعين عاماً الأخيرة (Adis & Jublee, 2010). وعادة ما يتم اعتبار تحقيق مخرجات المشروع للغرض الرئيسي كأحد معايير نجاح المشروع (Doskočil, 2016). ويشمل أداء منتج أو خدمة المشروع كلا من جودة الخدمة أو المنتج والامتثال للخصائص والمتطلبات أو ما يسمى النطاق (Carvalho & Junior, 2015). كما تعتبر الجودة كأحد المعايير للحكم على المنتج أو النتيجة النهائية للمشروع (Koelmans, 2004).

3. التأثير على الفريق:

يقيم بعد التأثير الإيجابي على الفريق الأثر التراكمي للمشروع، المتمثل في رضا فريق المشروع، وارتفاع الروح المعنوية لأعضاء فريق المشروع، وولائهم العام للمنظمة، فضلاً عن الاحتفاظ بأعضاء الفريق في المنظمة بعد إنجاز المشروع (Machado et al., 2016)، ويتضمن أيضاً تنمية وتطوير مهارات أعضاء الفريق وقدراتهم (Serrador & Turner, 2014)، ومن المهم أن يقيم أعضاء فريق المشروع العمل في المشروع على أنه قد كان تجربة مجدية ومرضية ومنتجة، فنجاح المشروع فيما يتعلق بإنهاء متطلباته وتحقيق نتائج المهام غير كافي عند شعور أعضاء الفريق بالإحباط والذي قد يعود للصراع والخبرات السيئة والذكرات المؤلمة (Pinto, 2016, 221- 222).

4. التأثير المباشر على الأعمال:

وأصطلح على تسميته نجاح الأعمال التجارية أو التأثير الحالي على الأعمال، ويتمحور هذا البعد حول التساؤل عن مدى قدرة المشروع على تحقيق النجاح التجاري المرغوب والمتوقع من خلال توفير المبيعات والأرباح والدخل كما هي متوقعة، ومدى قدرته على زيادة الحصة السوقية وتحسين أداء الأعمال الربحية التجارية أو الاقتصادية كأحد الأهداف الرئيسة للعديد من المشاريع، ويعنى بها المكاسب النقدية التي تسعى أنشطة المشروع إلى تحقيقها (عبد اللطيف والفارس، 2006، 41).

5. التأثير المستقبلي على الأعمال:

تقام العديد من المشاريع لكي تستمر وتنمو وتتعاظم بأدائها وعائداتها، مما يعني أن المستقبل هو المجال الحيوي للمشاريع، لذلك على صاحب المشروع وفريق العمل والإدارة أن تكون رؤيتها دوماً باتجاه المستقبل (يدران، 2013، 486). كما يعتبر بعد التأثير المستقبلي على الأعمال أو ما يسمى الإعداد للمستقبل من الأبعاد الأطول أجلاً لنجاح المشروع، ويتمحور حول التساؤل عن مدى قدرة المشروع على

توليد أسواق جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو مساهمته في تطوير تكنولوجيا جديدة (Shenhar et al., 2001; Pinto, 2016, 38; Araujo & Pedron, 2015) والتي قد تحتاجها المنظمة في المستقبل؛ وإذا ما تم تطوير تقنيات جديدة كافية وجدارات جوهرية تدعم قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات الخارجية (Shenhar et al., 2001).

6. التأثير على العميل:

يركز هذا البعد على تلبية احتياجات العملاء، وحل مشاكلهم، ومدى استخدام العميل للمنتج، وتكرار العميل لشراء المنتج أو طلب المشروع (Shenhar et al., 2001; Pinto, 2016, 38; Araujo & Pedron, 2015). ويتعلق كذلك برضا العملاء، وهي عبارة عن المشاعر الإيجابية أو السلبية حول القيمة التي يتم تلقيها (Chandra, Indarto, Wiguna & Kaming, 2011). ومن وجهة نظر مطور المشروع يتضمن هذا البعد بشكل خاص مستوى رضا العميل ومدى الذي يستخدم فيه العميل المنتج، وفيما إذا كان العميل يرغب في العودة للأجيال المستقبلية للمنتج أو لمشروع آخر (Shenhar et al., 2001).

7. الاستدامة:

يرتبط مفهوم الاستدامة بالمحصلة ثلاثية الأبعاد (Triple Bottom Line)، والمتمثلة في الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهي تعتبر من المواضيع الجديدة في إدارة المشاريع، ويمكن اعتبار الاستدامة كمؤشر نجاح من خلال التساؤل عن مدى تأثير المشروع على كل من الأفراد والأرض والمال (Martens & Carvalho, 2016). وبشكل أساسي يمكن النظر إلى الاستدامة من خلال دمج البعدين البيئي والاجتماعي (البعد الداخلي المتمثل بالسلامة، والبعد الخارجي المتمثل بأصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية)؛ ويعود ذلك إلى أن النموذج الماسي لـ (Shenhar & Dvir) يأخذ الجانب الاقتصادي للاستدامة ضمن بعدي نجاح الأعمال التجارية الحالية والمستقبلية (Martens & Carvalho, 2016).

ثالثاً : رأس المال الفكري:

● مفهوم رأس المال الفكري:

تستخدم العديد من المصطلحات للدلالة على رأس المال الفكري مثل رأس مال المعرفة، ورأس المال اللاملموس، أو الأصول غير المادية (السالم، 2014، 91؛ همشري، 2013، 245، ياسين، 2007، 213)، إضافة إلى القوة العقلية، والموجودات المعرفية. وقد نال مفهوم رأس المال الفكري جدلاً واسعاً بين الباحثين سعياً إلى الاتفاق على تعريفه وقد أودت آرائهم إلى إعطاء أفكار عامة (العنزي، 2014، 196).

فقد ركز بعض الباحثون في تعريفهم لرأس المال الفكري على أحد مكوناته المتمثل برأس المال البشري، ينظر العنزي وصالح (2009، 171) إلى رأس المال الفكري على أنه مجموعة من العاملين ذوي قدرات عقلية متميزة تشمل عناصر (المعرفة، والمهارة، والخبرة، والقيم)، والتي إن تم استثمارها وتوظيفها بشكل فاعل ستسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

أما البعض الآخر فقد ركز في تعريفه على القيمة المتولدة للمنظمة من رأس المال الفكري، فقد وصف بأنه الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وتكلفة استبدال أصولها (Kalkan, Bozkurt & Arman, 2014). كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لفتنتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري (السالم، 2014، 91).

ويرى فريق آخر بأن رأس المال الفكري يتمثل بمقدار المعرفة التي تمتلكها المنظمة بكافة أنواعها ومستوياتها، يشير (Daud and Yussof, 2011) إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة المجتمعة

الراسخة في الموظفين (رأس المال البشري)، والهياكل التنظيمية (رأس المال الهيكلي)، والعلاقات (رأس المال الاجتماعي) التي تجعل الأصول الجوهرية للمنظمة قائمة على المعرفة، ويلخص (2014) Zarezadeh, Moeinaddin and Nayebzadeh ذلك بالقول بأن رأس المال الفكري هو ببساطة المعرفة التي تمتلكها المنظمة مع القدرة على تحويلها إلى ربح.

• **مكونات رأس المال الفكري:**

تشمل مكونات رأس المال الفكري ضمن التصنيف الأكثر شيوعاً: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي (Kalkan et al., 2014; Handzic & Durmic, 2015):

1- رأس المال البشري:

يعرف باعتباره أكبر وأهم الأصول غير الملموسة في المنظمة (Kalkan et al., 2014). ويعرف رأس المال البشري بأنه المعرفة المتخصصة التي لا تملكها المنظمة (الهلامي، 2011)، فهو يتعلق بالمعرفة الكامنة لدى الأفراد والتي تتعلق بمقدراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم، والمقدرات الإبداعية والابتكارية لديهم (Cassol, Gonçalo & Ruas, 2016)، إضافة إلى المعارف التي يمتلكها ويولدها العاملون في المنظمة من الخبرات السابقة والمكتسبة خلال العمل (السالم، 2014، 97؛ حسن، 2008، 134).

2- رأس المال الهيكلي:

يمثل المكون الثاني لرأس المال الفكري ويعد بمثابة البنية التحتية والهياكل الداعمة والمساندة لرأس المال البشري، ويتميز بإمكانية امتلاكه والمتاجرة به (الحمداني وعلي، 2010؛ البشتاوي وبني طه، 2014). ومن خلال رأس المال الهيكلي يمكن تطوير الأدوات المستخدمة لتحويل معارف الأفراد إلى أصول تنظيمية (Cassol et al., 2016)، وهو يعتبر كأحد أهم الأدوات في المنظمة، فإذا كان لدى المنظمة ضعف في رأس مالها الهيكلي فإن وجود أفضل المقدرات لدى الموظفين لن يزود قيمة للمنظمة (Saeed, Rasid & Basiruddin, 2015).

3- رأس المال العلائقي:

ويسمى أيضاً رأس مال العملاء (الزبانني) ورأس المال الخارجي، وسمي بذلك لأنه يضع قيمة علاقات المنظمة مع العملاء والموردين وبقية المجتمع في مقدمة أولويات المنظمة (Kalkan et al., 2014). ويعرف رأس المال العلائقي على أنه علاقة المنظمة المتميزة مع عملائها والموردين والشركاء الاستراتيجيين والمساهمين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتتولد قيمة هذا الأصل من خلال ما تحققه المنظمة من السمعة أو الصورة الحسنة لديهم (Ahanger, 2011; Mirkamali & Salajeghe, 2014). وتتولد القيمة من العلاقة مع العملاء من إحلال الصور الذهنية لديهم وتحقيق ولائهم (Sumedrea, 2013; Aminu & Mahmood, 2015).

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير والبالغ عددها (12) شركة، وهي منظمات إنتاجية ربحية ومتخصصة في تصميم وصناعة وتطوير المنتجات والمشاريع الدفاعية وإيجاد الحلول التي تلبي متطلبات العملاء. وقد تمثلت وحدة التحليل بالافراد الذين يشغلون المستويات الإدارية العليا والوسطى من فئة (مدير عام، مساعد مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) في الشركات التابعة لمركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير المحددة في مجتمع الدراسة، وبناءً على ذلك تم توزيع عدد من الاستبيانات (أداة الدراسة) بحسب طلبهم، والبالغ عددها (134) استبانة، أسترجم منها ما مجمله (119) استبانة، وتبين بعد فحص الاستبانات المستردة جميعها لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي بأن عدد الصالح منها والمقبول لعملية التحليل الإحصائي هو (112) استبانة، بنسبة (84%) من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

طرق جمع البيانات: اعتمدت هذه الدراسة على عدة طرق لجمع المعلومات اللازمة والمتمثلة بما يلي:

(أ) **البيانات الثانوية:** تم مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العربية والعالمية، والدراسات والبحوث السابقة والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث، والشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت).

(ب) **البيانات الأولية:** تم الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تكونت في الجزء الأول من: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). أما الجزء الثاني: فقد شمل الفقرات التي تقيس أبعاد متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية) والذي يتكون من (25) فقرة وتم الاعتماد في تطويرها على دراسة كل من (Spanjol et al., 2011; Theodosiou, Kehagias & Katsikea, 2012; Deutscher et al., 2016) (نجاح المشاريع) اشتمل على (21) فقرة وتم الاعتماد على دراسة كل من (Junior & Carvalho, 2013; Aga, 2016; Machado et al., 2016; Martens & Carvalho, 2016) الوسيط (رأس المال الفكري) تضمن (15) فقرة وتم الاعتماد على دراسة كل من (El Telbani, 2013; Aminu & Mahmood, 2015; Cassol et al., 2016; Lin & Chen, 2016) ولقد تم قياس كل متغير باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والذي يتكون من (1- 5) درجات.

صدق أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص والخبرة الأكاديمية في عدد من الجامعات الأردنية، حيث بلغ عددهم (24) محكماً، لغايات إبداء الرأي فيها والتأكد من مدى ملاءمتها، من حيث عدد الفقرات والوضوح والدقة والترابط، وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم اعتبار عملية المراجعة هذه وما تبعها من تصحيح وتعديل بمثابة اختبار الصدق الظاهري للأداة.

ثبات أداة الدراسة: يشير معامل الثبات إلى مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، ومدى ثباتها في قياس الأبعاد التي صممت لقياسها، ولقد تم التوصل إليه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتبين أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.944) و (0.757)، وهو ما يعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها، وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

اختبار التوزيع الطبيعي واختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالإعتماد على قيمة معامل الالتواء، لاختبار فيما إذا كانت البيانات المستخدمة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وكانت قيمة معامل الالتواء (*skewness*) لكافة فقرات الاستبانة كانت أقل من واحد، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ولاختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، تم استخدام "اختبار الارتباط الخطي المتعدد (*Multicollinearity*)" وقد تبين أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد (1)، وأقل من العدد (10)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة، وذلك استناداً إلى (Gujarati, 2004, 352).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

• وصف خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، على النحو الآتي:

الجدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	96	85.7
	أنثى	16	14.3
	المجموع	112	100
العمر	أقل من 30 سنة	4	3.6
	30 سنة- أقل من 40 سنة	39	34.8
	40 سنة- أقل من 50 سنة	41	36.6
	50 سنة فأكثر	28	25.0
	المجموع	112	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	7	6.2
	بكالوريوس	53	47.3
	ماجستير	47	42.0
	دكتوراه	5	4.5
	المجموع	112	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	5.4
	من 5 سنوات- أقل من 10 سنوات	21	18.8
	من 10 سنوات- أقل من 15 سنة	34	30.3
	15 سنة فأكثر	51	45.5
	المجموع	112	100
الموقع الوظيفي	مدير عام	7	6.3
	مساعد مدير عام	9	8.0
	نائب مدير عام	9	8.0
	مدير دائرة	30	26.8
	رئيس قسم	57	50.9
	المجموع	112	100

الجدول
أفراد عينة
أغلب أفراد
الذكور ذوي
ومن ذوي

بناءً على نتائج
السابق لخصائص
الدراسة، فإنه يتضح أن
العينة هم من فئة
الأعمار المتوسطة،
حملة شهادة

البكالوريوس، ومن تتوفر لديهم الخبرات العالية الكافية في مجال عملهم ومن مختلف المستويات الإدارية (الوسطى والعليا)، مما يعطي مؤشراً إيجابياً على قدرتهم على الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وبما يحقق أهداف الدراسة.

• وصف متغيرات الدراسة:

للتعرف على اتجاهات افراد العينة حول متغيرات نموذج الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والاهمية النسبية عند كل متغير فرعي، وكانت النتائج كما يلي:

اولاً: وصف المتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما الأهمية النسبية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟ وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجه السوقي	3.71	0.625	5	مرتفعة
2	التوجه نحو التعلم	3.86	0.626	1	مرتفعة
3	التوجه نحو التكنولوجيا	3.75	0.611	3	مرتفعة
4	التوجه الريادي	3.72	0.584	4	مرتفعة
5	التوجه نحو التكلفة	3.79	0.635	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.76	0.515		مرتفعة

يتضح من الجدول (2)، أن مستوى مقياس أبعاد التوجهات الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، وانحراف معياري قدره (0.515)، وكذلك أظهر الجدول أن بعد (التوجه نحو التعلم) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (0.626)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التوجه السوقي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وانحراف معياري قدره (0.625)، وبأهمية نسبية مرتفعة. كما يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لأبعاد التوجهات الاستراتيجية قد جاءت متقاربة، وهذا يشير إلى التوافق بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية، وبهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة.

ثانياً: وصف المتغير التابع (نجاح المشاريع):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤل الثاني: ما الأهمية النسبية لأبعاد نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟ وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نجاح المشاريع.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	كفاءة المشروع	3.93	0.709	4	مرتفعة
2	أداء منتج المشروع	4.19	0.717	1	مرتفعة
3	التأثير على الفريق	3.87	0.580	6	مرتفعة
4	التأثير المباشر على الأعمال	3.87	0.561	5	مرتفعة
5	التأثير المستقبلي على الأعمال	3.85	0.588	7	مرتفعة
6	التأثير على العميل	4.01	0.575	3	مرتفعة
7	الاستدامة	4.03	0.666	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.96	0.514		مرتفعة

يتضح من الجدول (3)، أن مستوى مقياس أبعاد نجاح المشاريع من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وانحراف معياري قدره (0.514). وكذلك أظهر الجدول أن بعد (أداء منتج المشروع) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وانحراف معياري قدره (0.717)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (التأثير المستقبلي على الأعمال) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري قدره (0.588)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وبهذا نكون قد أجبنا على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.

ثالثاً: وصف المتغير الوسيط (رأس المال الفكري):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤل الثالث: ما الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد رأس المال الفكري في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير على النحو الآتي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال الفكري.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	رأس المال البشري	3.96	0.440	1	مرتفعة
2	رأس المال الهيكلي	3.67	0.550	3	مرتفعة
3	رأس المال العلائقي	3.88	0.601	2	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.84	0.462		مرتفعة

يتضح من الجدول (4)، أن مستوى مقياس أبعاد رأس المال الفكري من حيث الأهمية النسبية مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.462)، وهذا يجيب على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة. وكذلك أظهر الجدول أن بعد (رأس المال البشري) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وانحراف معياري قدره (0.440)، وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بعد (رأس المال الهيكلي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وانحراف معياري قدره (0.550)، وبأهمية نسبية مرتفعة. وبهذا نكون قد أجابنا على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة.

• اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري بدلالة أبعاده مجتمعة كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير".

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وقد كانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (5) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	قيمة معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	مستوى الدلالة Sig	RMSEA	AGFI	CFI	GFI	Chi ²	البيان
0.000	14.951	التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال الفكري	0.60	0.734	0.000	0.0292	0.951	0.953	0.989	25.44	أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري
0.000	11.481	رأس المال الفكري ← نجاح المشاريع		0.822							

GFI: مؤشر ملائمة الجودة ويفترض أن يقترب من الواحد الصحيح (Goodness of Fit Index).

CFI: مؤشر الموائمة المقارنة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح (Comparative Fit Index).

RMSEA: مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error).

The Indirect effect: عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات.

يوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة (Chi²) المحسوبة (25.44) وبلغت قيمة Goodness of fit Index (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.989) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (comparative fit Index) (0.953)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) Adjusted Goodness of fit (AGFI) index (0.951) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root mean square of Approximation Error (RMSEA= 0.0292) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في رأس المال الفكري (0.734)، وهذا يؤشر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الفكري، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن يعكس إيجاباً في رأس المال الفكري، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال الفكري، في نجاح المشاريع (0.822)، وهذا دليل على وجود تأثير لرأس المال الفكري بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط فقد بلغ (0.60)، وهو دليل على أن رأس المال الفكري يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية رأس المال الفكري) (14.951) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال الفكري نجاح المشاريع) (11.481) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير". وهذا يجيب على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة. وللتحقق من تأثير أبعاد التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الفكري كمتغير وسيط، فقد تم اشتقاق ثلاثة فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة:
Ho1- 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.
جدول (6) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.

البيان	Chi ²	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	مستوى الدلالة Sig	قيم معاملات التأثير المباشر	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T الاحصوية	مستوى الدلالة
أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري	55.67	0.921	0.934	0.925	0.051	0.000	التوجهات الاستراتيجية في رأس المال البشري	0.600	التوجهات الاستراتيجية	12.794	0.000
							رأس المال البشري في نجاح المشاريع	0.452	رأس المال البشري	4.95	0.000

يوضح الجدول (6) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة (Chi^2) المحسوبة (55,67) وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.921) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن ($CFI=0.934$)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) ($AGFI= 0.925$)، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA= 0.051$) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في رأس المال البشري (0.600)، وهذا يؤثر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال البشري، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال البشري، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال البشري، في نجاح المشاريع (0.452)، وهذا دليل على تأثير رأس المال البشري بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط فقد بلغ (0.271)، وهو دليل على أن رأس المال البشري يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية رأس المال البشري) (12.794) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال البشري نجاح المشاريع) (4.95) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال البشري كمتغير وسيط.

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال

البشري كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير".
 اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة:
Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط.
جدول (7) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط.

البيان	Chi ²	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	مستوى الدلالة Sig	قيم معاملات التأثير المباشر	قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T	مستوى الدلالة
أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي	34.256	0.945	0.913	0.955	0.061	0.000	التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي	0.160	التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي ←	11.222	0.000
							نجاح المشاريع في رأس المال الهيكلي	0.190	نجاح المشاريع في رأس المال الهيكلي ←	1.971	0.000

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة (Chi²) المحسوبة (34.256) وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.945) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI=0.913)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) (AGFI= 0.955)، وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.061) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي (0.780)، وهذا يؤثر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال الهيكلي، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال الهيكلي، في نجاح المشاريع (0.190)، وهذا دليل على تأثير رأس المال الهيكلي بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.
 أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط فقد بلغ (0.160)، وهو دليل على أن رأس المال الهيكلي يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.
 كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية في رأس المال الهيكلي) (11.222) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال الهيكلي في نجاح المشاريع) (1.971) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الهيكلي كمتغير وسيط.
 وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

للدراسة ، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال الهيكلية كمتغير وسيط".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

لاختبار هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos

ver. 21)، ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط.

جدول (8) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط.

مستوى الدلالة	T اخصوية	المسار	قيمة معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	مستوى الدلالة Sig	RMSEA	AGFI	CFI	GFI	Chi ²	البيان
0.000	10.448	التوجهات الاستراتيجية ← رأس المال العلائقي	0.200	0.823	0.000	0.053	0.924	0.917	0.956	82.21	أثر التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي
0.000	2.7	رأس المال العلائقي ← نجاح المشاريع		0.240							

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل المسار الخاص بهذه الفرضية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من

خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة (Chi²) المحسوبة (82.211) وبلغت قيمة (GFI) وهو مؤشر ملائمة الجودة (0.956) وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح (الملائم التام)، كما بلغت قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.917)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة مؤشر (جودة المطابقة التصحيحي) (AGFI) (0.924) وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.053) وهي مقاربة لقيمة الصفر، وقد بلغ التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في رأس المال العلائقي (0.823)، وهذا يؤثر على تأثير التوجهات الاستراتيجية في رأس المال العلائقي، وعليه فإن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجيات واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال العلائقي، كما بلغ التأثير المباشر لرأس المال العلائقي في نجاح المشاريع (0.240)، وهذا دليل على تأثير رأس المال العلائقي بشكل مباشر في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

أما التأثير غير المباشر للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط فقد بلغ (0.200)، وهو دليل على أن رأس المال العلائقي يمارس دوراً وسيطاً في تأثير التوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للمسار الأول (التوجهات الاستراتيجية رأس المال العلائقي) (10.448) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمسار الثاني (رأس المال العلائقي نجاح المشاريع) (2.7) وهي أيضاً قيمة معنوية، وهذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط.

وبناء على ما سبق من تحليل، فإننا نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوجهات الاستراتيجية بدلالة أبعادها مجتمعة في نجاح المشاريع بدلالة أبعاده مجتمعة من خلال رأس المال العلائقي كمتغير وسيط في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير".

الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1) جاءت الأهمية النسبية للتوجهات الاستراتيجية لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مرتفعة، وذلك نتيجة لوجود ميول نحو التميز لديهم من خلال التركيز على احتياجات العميل، والسعي المتواصل للتعلم، ووعي المركز بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية واقتناء أحدث التقنيات واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات، والاهتمام الواضح بالخصائص الريادية، فضلاً عن الحرص على خفض التكلفة في أنشطته وعملياته المختلفة، واختيار البدائل الاستراتيجية بناء على المفاضلة بين الكلف والعوائد.
- 2) جاءت الأهمية النسبية لنجاح المشاريع لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مرتفعة، وذلك نتيجة لقدرة مشاريع المركز على الالتزام بقيود الموازنة والجدول الزمني والموارد، من خلال بذله الكثير من الجهود في تخطيط التكلفة والوقت اللازم لتنفيذ المشاريع بشكل دقيق والالتزام بتسليمها ضمنها، عدا عن تخصيص الموارد الملائمة والالتزام بها وعدم تجاوزها. والقدرة على تقديم مخرجات تتفق مع المتطلبات والشروط المحددة في العقود في المقام الأول، ويتبعها القدرة على الالتزام بالموصفات الفنية والخصائص التقنية المحددة مسبقاً، ومن ثم قدرتها على الإيفاء بمعايير الجودة المحددة بدايةً. وتحقيق التأثير الإيجابي في أعضاء الفرق العاملين في المشاريع، والذي يظهر من خلال تنمية مهاراتهم وارتفاع مستوى ولائهم وحافزيتهم للمشاريع المنفذة، مما يعكس تلبية المشاريع المنفذة لاحتياجات العملاء وقدرة متخذي القرار على اتخاذ قرارات صائبة للمفاضلة بين التكلفة والعوائد لكل مشروع.
- 3) جاءت الأهمية النسبية لرأس المال الفكري لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير مرتفعة، وذلك نتيجة لقدرة المركز على استقطاب وتوظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين ذوي الخبرات العالية التي تمكنهم من تقديم الحلول الحكيمة للمواقف التي تواجههم، وتوافر المهارات اللازمة لشغل وظائفهم، عدا عن وجود بنية تحتية تنظيمية ملائمة وداعمة لرأس ماله البشري، والتي تتأتى من قدرته على توظيف المعارف المكتسبة وتحقيقه قيمة مضافة جراء علاقاته المتميزة بالأطراف ذوي العلاقة.
- 4) أن اهتمام الشركات المبحوثة بوضع استراتيجية واضحة ومعلنة للتوجهات الاستراتيجية من شأنه أن ينعكس إيجاباً في رأس المال الفكري، وأن رأس المال الفكري بأبعاده منفردة ومجمعة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) يمارس دوراً وسيطاً في توضيح أثر التوجهات الاستراتيجية بأبعاده مجمعة في نجاح المشاريع في مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير.

• التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- توفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لضمان نجاح المشاريع وتحقيق كفاءتها، وذلك من خلال التركيز على الأسواق المستهدفة وطرح الأفكار الريادية وتعزيز عملية التعلم الداخلي للأفراد وإدخال التكنولوجيا الملائمة لتلبية تلك الأسواق.
- 2- توفير وتهيئة البيئة التعليمية الملائمة ومواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار ووضع القواعد والسياسات والأهداف التي تعمل على نشر وترسيخ الجوانب الريادية وتبني استراتيجيات خفض التكلفة في أنشطة وعمليات المجتمع المبحوث من أجل تحسين أداء مخرجات المشاريع ودعم جوانب الإستدامة للمشاريع.
- 3- إعادة النظر في الإستراتيجيات والخطط التسويقية وتطويرها باستمرار، وتعزيز عملية التعلم على مستوى الأفراد والمنظمة، ومواكبة التطورات التكنولوجية باستمرار، والتأكيد على الخصائص الريادية في المجتمع المبحوث؛ من أجل تعزيز فعالية الفرق العاملة في المشاريع.
- 4- تعزيز التأثير المباشر للمشاريع على الأعمال وتأثيرها على العميل من خلال عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة القضايا السوقية بمشاركة من الأقسام والدوائر المختلفة للمجتمع المبحوث، والعمل على تطوير الشركات لتصبح منظمات تعلم والسعي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة باستمرار، والعمل على خفض التكلفة من خلال القرارات والإستراتيجيات المتبناة.
- 5- العمل على تطوير المنتجات والخدمات باستمرار وبشكل تشاركي بما يتلائم مع احتياجات العملاء المتغيرة، وتبني التعلم التوليدي، ومراعاة جوانب خفض التكلفة في قرارات المنظمة وما تتبناه من إستراتيجيات من أجل تعزيز تأثير المشاريع المستقبلي على باقي أعمال المجتمع المبحوث.
- 6- تعزيز دور رأس المال الفكري في الربط بين التوجهات الاستراتيجية والسعي لتحقيق نجاح المشاريع، من خلال العمل على استدامة رأس المال الفكري وتعزيزه وتطويره باستمرار بما يتلاءم ومستجدات البيئة الخارجية.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- بدران، إبراهيم (2013). *الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)*. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البشتاوي، سليمان، وبنو طه، إسماعيل (2014). أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 229-253.
- حسن، حسين (2008). *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: إثناء للنشر والتوزيع.
- الحمداني، ناهدة وعلي، علي (2010). رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين- دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. *تنمية الرافدين*، 98(23)، 119-145.
- السالم، مؤيد (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. الجمهورية اللبنانية- الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف والفارس، سليمان (2006). *التقويم الإداري في المشروعات*، سوريا، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- العززي، سعد (2014). *إبداعات الأعمال- قراءات في التميز الإداري*. الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- العززي، سعد وصالح، احمد (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- قاشي، خالد وهزلة، أسامة (2016) أثر رأس المال الفكري على إنجاح تطوير منتجات منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في منظمة Condor لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج- الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 27(2)، 46-65.
- الهلال، الهلالي الشريبي (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (22)، 1-66.
- همشري، عمر (2013). *إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد (2007). *إدارة المعرفة (المفاهيم- النظم- التقنيات)*. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Abiodun, T., & Kida, M. (2016). Impact of strategic orientations on performance of small and medium enterprises: The roles of entrepreneurial orientation in promoting economic development. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(4), 206- 219. Doi: 10.18775/ijmsba.1849- 5664- 5419.2014.23.1004
- Acar, A., Zehir, C., Özgenel, N., & Özşahin, M. (2013). The effects of customer and entrepreneurial orientations on individual service performance in banking sector. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 526- 535.
- Adis, A., & Jublee, E. (2010). Market orientation and new product performance: the mediating role of product advantage. *African Journal of Marketing Management*, 2(5), 91- 100.
- Aga, Deribe (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*. 100, 517- 525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190

- Ahanger, Reza (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: an empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88- 95. Doi: 10.5897/AJBM10.712
- Alias, Z., Zawawi, E., Yusof, K., & NM, A. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Almajed, A., & Mayhew, P. (2015). Building a conceptual framework for IT project success: CIOs perspective. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 39(1), 14- 26.
- Alzuod, M., Isa, M., & Othman, S. (2017). Intellectual capital, innovative performance and the moderating effect of entrepreneurial orientation among small and medium- sized enterprises in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 308- 314.
- Aminu, M., & Mahmood, R. (2015). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between intellectual capital and performance: A hierarchical component model perspective in PLS- SEM path modeling. *Research Journal of Business Management*, 9(3), 443- 456. Doi: 10.3923/rjbm.2015.443.456
- Amirkhani, A., & Reza, A. (2015). Investigating the relationship between strategic orientation and firm's performance considering the intermediary role of business strategy. *Journal of Management Sciences*, 1(8), 152- 157.
- Araujo, C., & Pedron, C. (2015). IT project manager competencies and IT project success: A qualitative study. *Organisational project management*, 2(1), 53- 75.
- Arham, A., Abuhasan, H., Ridzuan, A., & Sulaiman, N. (2015). The effect of leadership behaviors on entrepreneurial orientation- an online survey on Malaysian SMEs. *International Journal of Latest Research in Science and Technology*, 4(5), 47- 50.
- Berssaneti, F., Carvalho, M., & Muscat, A. (2012). Impact of reference model for project management and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects. *Produção*, 22(3), 421- 435.
- Carvalho, M., & Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321- 340.
- Cassol, A., Gonçalves, C., & Ruas, R. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: the mediating role of absorptive capacity. *BAR, Rio de Janeiro*, 13(4), 1- 25.
- Chandra, H., Indarto, Wiguna, I., & Kaming, P. (2011). Impact of stakeholder psychological empowerment on project success. *IPTEK, The Journal of Technology and Science*, 22(2), 65- 73.
- Codogan, John (2012). International marketing, strategic orientations and business success: reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340- 348.
- Daud, S., & Yussof, W. (2011). How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance?. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2607- 2617. Doi: 10.5897/AJBM10.806
- Doskočil, Radek (2016). The level of use of project management methods, techniques and tools and their impact on project success- selected region of Czech republic. *Periodica Polytechnic Social and Management Sciences*. 24(1), 14- 24. Doi: 10.3311/PPso.8236

- Ejdys, Joanna (2014). Strategic orientation of small and medium size enterprises. *Economics and Management*, 19(4), 346- 358.
- El Telbani, Nihaya (2013). The relationship between intellectual capital and innovation in Jawwal company-Gaza. *Jordan Journal of Business Administration*, 9(3), 619- 650.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77- 90.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58- 67. Doi: 10.1002/pmj.20084
- Gergely, Farkas (2016). The effect of strategic orientations and perceived environment on firm performance. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 55- 65. Doi: 10.7441/joc.2016.01.04
- Gray, G., & Wert- Gray, S. (2012). A contingency approach to marketing entrepreneurship: Impact of business strategies on the firm's marketing function. *International Journal of Business, Humanities & Technology*, 2(2), 184- 191.
- Gujarati, Damodar (2004). *Basic econometrics* (4th ed.). USA, New York, NY: The McGraw- Hill Companies.
- Güngör, D., & Gözülü, S. (2016). An analysis of the links between project success factors and project performance. *Sigma Journal Engineering and Natural Sciences*, 34 (2), 223- 239.
- Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471- 483.
- Hortinha, p., Lages, C., & Lages, L. (2011). The trade- off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36- 58.
- Huang, S., & Wang, Y. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 24, 563- 570. Doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.004
- Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance-analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at *Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania*, 200- 212.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33, 1377- 1392. Doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö., & Arman, M. (2014). The impact of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 700- 707. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.025
- Kamau, C., & Mohamed, H. (2015). Efficacy of monitoring and evaluation function in achieving project success in Kenya: A conceptual Framework. *Science Journal of Business and Management*, 5(3), 82- 94. Doi: 10.11648/j.sjbm.20150303.14
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2004). *Marketing: the core*. Avenue of the Americas, New York, NY: McGraw- Hill/ Irwin, Inc.
- Kerzner, Harold (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). Hoboken, New Jersey, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1- 18.
- Lin, Y., & Chen, T. (2016). How does strategic orientation influence intellectual capital through value creation activities? *Business Research Review*, 2(1), 13- 32.
- Liu, B., & Fu, Z. (2011). Relationship between strategic orientation and organizational Performance in born global: a critical review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109- 115.
- Machado, F., Martens, C., Martens, M., & Freitas, H. (2016). The effects of entrepreneurial orientation on project success. Paper presented at *IAMOT Conference Proceeding, International Association for Management of Technology*. 1615- 1634.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies and transformational leadership on project success: an empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58- 75.
- Martens, M., & Carvalho, M. (2016). Sustainability and success variables in the project management context: an expert panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24- 43.
- Mirkamali, K., & Salajeghe, S. (2014). Measuring the relationship between intellectual capital and project managers' competency model in the project oriented organizations. *Research in Business and Management*, 1(2), 55- 80. Doi: 10.5296/rbm.v1i2.5339
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54(4), 20- 36.
- Nduati, P., & Kavale, S. (2015). How does strategic orientation affect organizational competitiveness? Evidence from a large cement manufacturing firm in Kenya. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts*, 4(5), 113- 119.
- Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25- 39.
- Obeidat, Bader (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: The mediating role of innovation. *Int. J. Communications, Network and System Sciences*, 9, 478- 505. Doi: 10.4236/ijcns.2016.911039
- Obeidat, B., Abdallah, A., Aqqad, N., Akhoerschiedah, A., & Maqableh, M. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance: the mediating role of knowledge sharing. *Communications and Network*, 9, 1- 27. Doi: 10.4236/cn.2017.91001
- Pinto, Jeffrey (2016). *Project management achieving competitive advantage* (4th ed), United State of America, USA: Pearson Education Limited, Inc.
- Romero, A., Solís, E., & Monroy, V. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance: a case of a Mexican family firm. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 1- 20.
- Saeed, S., Rasid, S., & Basiruddin, R. (2015). The mediating role of intellectual capital in corporate governance and the corporate performance relationship. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5), 209- 219.
- Serrador, P., & Turner, R. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 119, 75- 84. Doi: 10.1002/pmj.21468
- Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of

insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10(20), 4776-4782.

Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project success: A multinational strategic concept. *Long Range Planning*, 34, 699- 725.

Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Organizational strategic orientation types and the role of market learning capability: Paper presented at *Proc. Of the 9th WSEAS Int. Conf. on Mathematical and Computational Methods in Science and Engineering*, Trinidad and Tabago.

Sumedrea, Silvia (2013). Intellectual capital and firm performance: a dynamic relationship in crisis time. *Procedia Economics and Finance*, 6, 137- 144.

Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058- 1070.

Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 709- 719.

White, Colin (2004). *Strategic Management*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Zarezadeh, M., Moeinaddin, M., & Nayebzadeh, S. (2014). Evaluating the effects of market orientation, intellectual capital and organizational learning capability on successfulness of a new product. *British Journal of Applied Sciences & Technology*, 4(13), 1905- 1924.