

أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية:

دراسة ميدانية

علي الضلاعين

كلية الاعمال، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها الصافي (248) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: 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.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التوجه الاستراتيجي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لخطوط الملكية الأردنية وأهدافها، لما لها من أثر في تحسين الأداء الاستراتيجي .

الكلمات الدالة: التوجه الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي، خطوط الملكية الأردني.

مقدمة

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعاملاتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. (ذيب ، 2016)

ومنظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، والى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارات المنظمات الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها الباحثين باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. (المجالي، 2012)

ويشير كل من (إدريس والمرسي، 2006) على أهمية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف. ويركز (الغزالي، 2000) على أهمية التركيز على إمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة ، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية. ويأتي دور التوجه الاستراتيجي لمحاولة استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المنظمة، وهذا يشمل وجود رسالة محددة وواضحة وأهداف استراتيجية طويلة المدى وتحديد الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف آخذة بعين الاعتبار مدى التغيير وحدته (Horngren, et al, 2009). والتوجه الاستراتيجي عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتوجه الاستراتيجي هو مساعدة

المنظمة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتوجه الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي، 2008).

ويمكن تحديد التوجه برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ذات العلاقة المباشرة الايجابية الاتجاه مع تقييم عوامل منظميه والبيئة وتحليل المنافسة وما يرافقها من جوانب قوة وضعف من جانب وفرص وتهديدات من جانب آخر (ياسين، 2010). في حين يركز (King, 2007) على إحدى أوجه عملية الإدارة الاستراتيجية الذي ينصرف إلى إنشاء توجه استراتيجي عبر تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء وهو وثيق الصلة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجه لحركة التخطيط الاستراتيجي ولما سينتقي من خيارات ملزمة التنفيذ.

ويركز (Alpkan, et.al, 2005) في دراسته حول التخطيط الاستراتيجي على أن التوجه الاستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسة تتضمن: توليد البدائل الاستراتيجية وتقييم البدائل الاستراتيجية ومن ثم عملية الاختيار الاستراتيجي والتي تتضمن اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتوجهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل استراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وفوائد التوجه استراتيجية تكمن في أنه: تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي، وتساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة، وتحديد معايير الأداء، وتدافع نحو التخطيط، وتحفز الاتجاهات والأغراض، وتشجع على بناء الثقة، وتدفع نحو التركيز على المستقبل، وتزيد من درجة الإحساس بالفعالية والإنتاجية، تجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة، تساعد على اتخاذ القرارات، تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها (الكرخي، 2008).

يشير (نايف، 2007) على أن الأداء الاستراتيجي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

وتحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (الزعيبي، 2005).

إن الصفة الأكثر تميزاً للتوجه الاستراتيجي هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعدّ ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر وصراعاً أقل واستخدماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين(كينيث، 2003).

ويُنظر إلى التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي على إنهما مركز تنافسي متقدم، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي تبني متطلبات تحسين الأداء الاستراتيجي، وينبع ذلك من كون الأداء الاستراتيجي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر

من كونها مصادفة. لهذا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين، لإيجاد آليات وأنظمة تدعم وتعزز الأداء الاستراتيجي وفي مختلف مجالات العمل ولتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء. (قاسم، 2011).

مشكلة الدراسة

تواجه خطوط الملكية الأردنية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيث لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، فضلاً عن موجة التحديات التي تواجهها والتي تتمثل في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركية نشاطها وأهدافها، والتي من شأنها أن تكبلها وتؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها. (Alkhawaleh, 2012), خاصة في كون الشركة تسعى جاهدة للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية. لذلك تأتي هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي:، والتي يمكن بلورتها في التساؤل الآتي: هل هنالك أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية ؟

أهمية الدراسة

تشكل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولتها تقديم إطار مفاهيمي للتوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي، بالاستناد إلى التوجهات الإدارية الحديثة في هذا المجال، والتطرق إلى تجارب الدول المتقدمة، والتي قد يستفاد منها في الأردن.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تتبع من كونها تبحث في أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، مما يساعد الجهات المعنية في هذه على إمكانية تبني التوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة من معلومات عن التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتغيير الفعال في الشركات الأردنية وصولاً لإدراك وفهم عملية التوجه الاستراتيجي والتي تتضمن الحاجة إلى إجراء تغيير جذري وكلي في طريقة أداء المنظمة لأنشطتها وعملياتها، لأن المنظمة التي لا تتغير تهزم وتزول لأن التغيير هو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل. بالإضافة إلى تمكين المنظمة من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.
- 2- التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.
- 3- التعرف على أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) في خطوط الملكية الأردنية.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء التنافسي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

التعريفات الإجرائية

أ. المتغير المستقل: التوجه الاستراتيجي: اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي (هاينز، 2007)

1. الرؤيا: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (الصيرفي، 2008). وتقاس في الأسئلة (1-5).

2. الرسالة: الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها (القطامين، 1996). وتقاس في الأسئلة (6-10).

3. الأهداف الرئيسية: الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات وتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها، على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة (الصيرفي، 2008). وتقاس في الأسئلة (11-15).

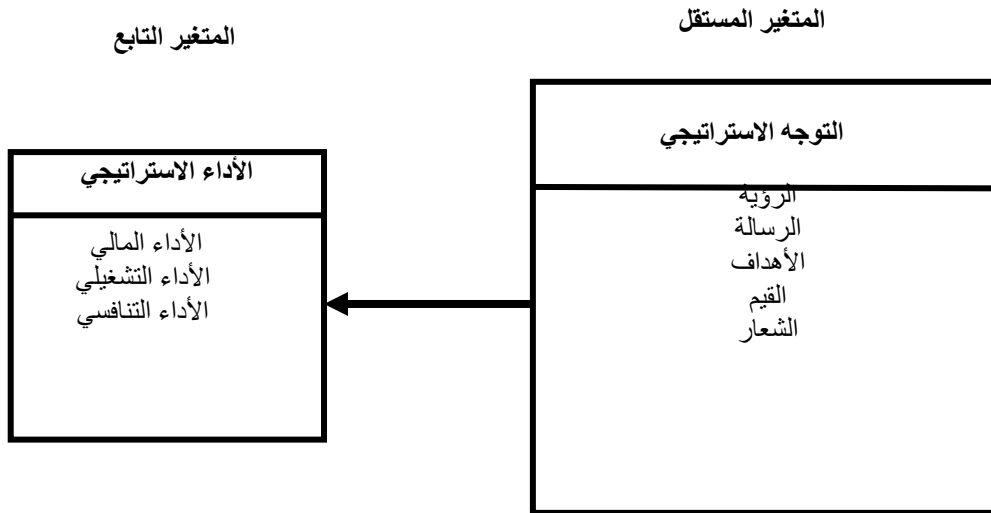
4. القيم: هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة لا تكن عامة وملزمة، لأن الجماعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبها عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك بأنه معوج بينما يعتبره آخرون معتدلاً غاية الاعتدال (ياسين، 2010). وتقاس في الأسئلة (16-19).

5. الشعار: هو رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو عائلة معينة، أو لتوضيح فكرة، ويكون الشعار عادة مصمماً بحيث يوصل الفكرة بسرعة ويمكن الشخص من التعرف على صاحب الشعار بسهولة بحيث يتجنب الخلط بين الجهات ذات الأسماء المتشابهة أو لتمييز

- شيء ما بصريا، ويتكون الشعار عادة من عنصرين: صورة أو رمز وكتابة بخط معين ومميز (غندور، 2006). ويقاس في الأسئلة (20-24).
- ب. المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي: المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Glunk & Wildrom, 2000: 14).
- ويشمل الأداء الاستراتيجي وفقاً للدراسة الحالية المتغيرات التالية:
1. الأداء المالي: ويشير إلى متابعة الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية المنصوص عليها في المنظمة والإفصاح عن التقارير المالية الهامة والجوهرية المتعلقة بأعمالها (عبيد، 2003: 107). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (25-31).
 2. الأداء التشغيلي: يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية (الصفو، 2009: 67). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (32-39).
 3. الأداء التنافسي: ويعكس رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في السوق. (نايف، 2007: 92). ويقاس هذا البعد من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من (40-47).

أنموذج الدراسة

شكل 1: أنموذج الدراسة الافتراضي



الدراسات السابقة

حاولت هذه الدراسة التطرق لبعض الدراسات ذات العلاقة بغية تحقيق أهداف هذه الدراسة:

أ. دراسات باللغة العربية

وقام (الناصر، 2011) بدراسة بعنوان " دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي " وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء , وقد تكونت عينة الدراسة من (156) من العاملين في تلك الشركة , وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التوجه الاستراتيجي من شأنه أن يدعم عمليات الإبداع التنظيمي

ويساعد العاملين في تحقيق المزيد من الانسجام داخل الشركة مما ينعكس بشكل إيجابي على مسألة الإنتاج.

وأجرى (البلوي، 2011) دراسة بعنوان "دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (181) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :

1. أن تصورات العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر للتوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع .

2. وجود أثر لأبعاد القيادة ذات الرؤية في التوجه الاستراتيجي، وأن أبعاد القيادة ذات الرؤية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في التوجه الاستراتيجي.

3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات للتوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة).

وأجرى (الصفو، 2009) دراسة بعنوان "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي"، وهدفت إلى تحديد أثر عناصر استراتيجية العمليات في مجالات الأداء الاستراتيجي وشملت عينة الدراسة (70) مديراً من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

وأجرى (نايف، 2007) دراسة بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي" وهي دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد شملت (157) مديراً، وهدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة، والبحث في الأداء الاستراتيجي من حيث المداخل والقياس. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، وإلى وجود أثر للمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي.

دراسة (الدهدار، 2006) بعنوان : "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية(دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة). هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمتغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية ، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم استراتيجية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة .

وقام (غندور، 2006) بدراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية،" وهدفت إلى تحليل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات التجارية وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية بصورة عامة ، حيث تم اختيار مصنع التوفيق للصابون كحالة عملية. وشملت عينة الدراسة (40) فرداً من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بالمصنع. ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها الدراسة : يعمل المصنع على تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكفاءة . وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات الإدارية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمصنع . وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الربحية بالمصنع.

وأجرى (الطويل وسلطان، 2006) دراسة بعنوان " أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي" وهدفت إلى تحديد ماهية العلاقة والتأثير بين الأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) والأداء الاستراتيجي، وهي دراسة استطلاعية لأراء المديرين في ستة شركات صناعية في محافظة نينوى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير معنوية بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي على مستوى المنظمات قيد الدراسة، لكون الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية يعتمد بشكل كبير على نتائج عمليات إدارة العمليات ولأن الأسبقيات التنافسية تمثل الركائز الأساسية لعمل إدارة العمليات.

وفي دراسة قامت بها العقيلي (Alokeli، 2014) بعنوان " اثر ادارة علاقات الزبائن في تحسين قدرة المنظمة الابداعية في قطاع خطوط الطيران في العاصمة عمان: حالة دراسية: الملكية الاردنية. " حيث هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر ادارة علاقات الزبائن في تحسين قدرة المنظمة الابداعية في قطاع خطوط الطيران, الملكية الاردنية, تكون مجتمع الدراسة من (٢٢٥) مدير والمديرين المشرفين ومن رؤساء اقسام وموظفين, وتم توزيع (٢٢٥) من الاستبانات بشكل عشوائي وتحدث عن المشكلة والأهمية, قطاع خطوط الطيران في الاردن, باعتبارها واحدة من الشركات الهامة بالنسبة لقطاع الطيران في الاردن وتنافسها بشكل مكثف وايضا يعتبر من القطاعات عالي الفعالية. وأوصى الباحث الملكية الاردنية بانه يجب عليها التركيز على الخدمات المخصصة نحو زبائنها وضرورة المدراء من زيادة مستوى المعلومات حول زبائنهم لفهم حاجات ومتطلبات الزبائن. وعلى الملكية الاردنية يجب ان تطور قاعدة البيانات المتخصصة بالزبائن وان تحدث الملفات المتخصصة بزبائنهم. كما يجب ان تحدث برمجياتها وتطور ادواتها المستخدمة في خدمة الزبائن لتقديم افضل الخدمات. ولا بد للملكية الاردنية ان تبسط وتسهل استخدام تقنياتها لتصبح سهلة الاستخدام. ٦. المدراء يجب عليهم ان يصمموا هيكل مناسب لإدارة علاقات الزبائن وذلك بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي للشركة. ٧. المدراء في الملكية بحاجة لإعادة تصميم وتحليل كل المناصب الوظيفية المهمة فيها لتزيد من كفاءة ادارة علاقات الزبائن.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى سيمون وشاني (Simon & Shane, 2010) بعنوان " Toward s Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers " دور التوجه الاستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مديري الفنادق " هدفت إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في الحد من الصعوبات

التي تواجه مديري الفنادق من خلال مقابلة (22) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم في الحد من التهديدات التي تواجه قطاع الفنادق، ومن هذه الاحتياطات تبني استراتيجية واضحة وتدريب وتطوير الموارد البشرية، لتحسين القدرة التنافسية.

وأجرى كانقوا وآخرون (Kanghwa, et.al, 2013) دراسة بعنوان "Service quality and productivity in the U.S. airline industry: a service quality-adjusted DEA model" " جودة الخدمة والإنتاجية في صناعة الطيران في الولايات المتحدة: نموذج دي معدلة جودة الخدمة" وجدت الدراسة أنه في شركات الطيران يمكن التغلب على التبادل التقليدي بين الجودة والإنتاجية. وباستخدام نظام إدارة الطاقة المعدل، أمكننا أن نجد كيف يمكن لشركات الطيران أن تحدد مستويات الخدمة وفقاً لأهدافها الاستراتيجية أو خصائصها التشغيلية. ووجد أن شركات الطيران منخفضة التكلفة تستفيد من التحسينات الهامشية في الخدمة، التي غالباً ما تكون غير متوقعة من قبل زبائنهم. ومع ذلك، فإن شركات الشبكة تميل إلى مواجهة وقت أطول في تلبية توقعات الخدمة. وفي حين كانت هناك مقايضات قصيرة الأجل بين جودة الخدمة والإنتاجية، فإن التركيز على جودة الخدمة قد يساعد على زيادة رضا العملاء على المدى الطويل، وبالتالي تحسين إنتاجية الخدمات والأداء التنظيمي العام.

وأجرى (Banker, et al, 2009) دراسة بعنوان " إطار عمل لتحليل التغيرات في الأداء الاستراتيجي" وهدفت إلى بناء إطار عمل جديد لتحليل التغيرات في الأداء الاستراتيجي في عينة مختارة من الشركات في القطاع الصناعي الأمريكي شملت (65) مصنعاً للألمنيوم في الولايات المتحدة الأمريكية، واطهر إطار العمل المقترح من قبل الدراسة أن مؤشر الربحية الممثل بالعائد على الاستثمار هو أكثر المؤشرات وضوحاً في تحديد التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة، وذلك لإبراز هذا المؤشر الأسباب الدقيقة للنجاح أو الفشل الاستراتيجي للشركة.

كما أجرى (Kefi & Kalika, 2009) دراسة بعنوان: "أثر المواءمة استراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات الأوروبية الدولية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المواءمة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات العالمية الأوروبية وذلك لبيان فيما إذا كانت المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية المرتبطة بالأداء الاستراتيجي، حيث تم أخذ عينة للدراسة من (505) شركة عالمية مركزها الرئيس في المجتمع الأوروبي. وخلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات العملية لتوضيح الارتباطات بين مواءمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية و الأداء المؤسسي، ذلك إن نجاح مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وجاءت دراسة هوفمان (Hoffman, 2007) بعنوان "The Strategic Planning Process Performance Relationship and" "العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء" وهدفت إلى اختبار العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل أن للثقافة دور في هذه العلاقة. تكونت عينة الدراسة من الشركات الدولية العاملة في كل من بريطانيا وألمانيا والبالغ عددها (150) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء، بالإضافة إلى أن هناك دور كبير للثقافة التنظيمية بين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

أما دراسة فلاشو وآخرون (Falshaw, et..al,2006) بعنوان "Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance" العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي" هدفت إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي لعينة من الشركات البريطانية البالغ عددها (113) شركة والتي تعمل في المحيط الأمريكي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي.

وأشارت دراسة ماليكرجوان (Mallikrjuan, 2014) بعنوان "Efficiency of US airlines: A strategic operating model" وطبقة هذه الدراسة المنهجية غير المرصودة لشبكة إدارة الطيران لقياس أداء شركات الطيران الأمريكية مقارنة بأداء شركات الطيران النظرية وتحدد مصادر عدم فعاليتها. ويشير تحليل النتائج إلى أن شركات الطيران الأمريكية الكبرى أكثر كفاءة من شركات الطيران الوطنية الأمريكية في إنفاق مصروفات التشغيل والحصول على إيرادات تشغيلية، ولكن لا يوجد فرق كبير في كفاءة العرض والطلب على الخدمات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية لم نجد أية دراسة قد تناولت أبعاد التوجه الاستراتيجي وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة قد استخدمت أبعاداً للتوجه الاستراتيجي، وللأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء التنافسي) وهذا ما يميزها عن غيرها.

منهجية الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، حيث تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم تحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في خطوط الملكية الأردنية داخل الاردن وخارجه، وبلغ عدد العاملين في خطوط الملكية الأردنية (4216) موظفاً، في ضوء إحصاءات أقسام شؤون الموظفين لخطوط الملكية الأردنية بتاريخ 2017/7/7.

عينة الدراسة

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (7%) من الموظفين داخل الاردن، وقد تم توزيع (304) استبانة على عينة الدراسة، وتم توزيع (304) استبانة على عينة الدراسة الاستبانات على جميع مفردات العينة، بالاستعانة بقسم العلاقات العامة وشؤون الموظفين وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (256) استبانة، وتم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها

للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (248) استبانة لتشكّل ما نسبته (6%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (94%) من عينة الدراسة الكلية.
جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (العمر، والخبرة الوظيفية، والمؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
العمر	30 سنة أو أقل	38	15.3
	من 31-40 سنة	63	25.4
	من 41-50 سنة	95	38.3
	50 سنة فأكثر	52	21
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	45	18.1
	من 6-10 سنوات	59	23.8
	من 11-15 سنة	88	35.5
	16 سنة فأكثر	56	22.6
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	39	15.7
	بكالوريوس	178	71.8
	دراسات عليا	31	12.5

يلاحظ من الجدول (1) فيما يتعلق بالخبرة فقد شكّل العاملون الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (18.1%)، وأن (23.8%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، وأن (35.5%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (11-15 سنة)، وأخيراً جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم من (16 سنة فأكثر) بنسبة (22.6%).

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح العاملين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (71.8%) يليها نسبة العاملين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (15.7%)، وأخيراً جاءت نسبة العاملين الحاصلين على درجة الدراسات عليا والتي بلغت (12.5%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكّل العاملون الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50) سنة ما نسبته (38.3%)، يليهم العاملون الذين تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (25.4%)، يليهم العاملون الذين كانت أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (21%)، وأخيراً جاء العاملون الذين كانت أعمارهم (30 سنة أو أقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (15.3%).

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة من خلال الوقوف والاطلاع على الجانب النظري لموضوعي التوجه الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي بعناصرهما وأبعادهما المختلفة، وفيما يأتي توضح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والقيم والشعار) التي اقترحها كل من (الناصري، 2011؛ الشاورية، 2011؛ البكري، 2009؛ الدهدار، 2006؛ أبو بكر، 2001).

الجزء الثالث: ويتكون من فقرات تقيس المتغير التابع الأداء الاستراتيجي، وتم كذلك تصميم هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (الصفو، 2009)؛ (نايف، 2007)؛ (الطويل وسلطان، 2006)؛ (Banker, et al, 2009). ويتضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأداء الاستراتيجي والمتمثلة في: (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي). وسيترج المقياس من (1-5) مستويات، حيث تعطى درجة (1) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة (2) تنطبق بدرجة قليلة ودرجة (3) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة (4) تنطبق بدرجة عالية ودرجة (5) تنطبق بدرجة عالية جداً. وتم اعتماد المعيار التالي للحكم على قيم الوسط الحسابي:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

وعليه 1- 2.33 (منخفض). 2.34 - 3.67 (متوسط). 3.68 - 5 (مرتفع).

صدق الأداة

لقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الاختصاص ومن أصحاب الخبرة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق، يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات تدل على درجة عالية نسبية الثبات والاتساق بين فقرات الأداة وتراوح ما بين (0.82-0.91). وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول لغايات البحث العلمي والبالغة (70%)، ويبين الجدول التالي (3) قيم معامل الثبات.

جدول 2: معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المستقل (التوجه الاستراتيجي)	بُعد الرؤية	5-1	0.87
	بُعد الرسالة	10-6	0.90
	بُعد الأهداف	15-11	0.89
	بُعد القيم	19-16	0.86
	بُعد ال شعار	24-20	0.90
التابع (الأداء الاستراتيجي)	التوجه الاستراتيجي	24-1	0.90
	الأداء المالي	31-25	0.85
	الأداء التشغيلي	39-32	0.89
	الأداء التنافسي	47-40	0.84
	الأداء الاستراتيجي	47-25	0.91

المعالجات الإحصائية

- بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) "Statistical Package For Social Sciences" تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية
- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص مجتمع الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
 - 2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع.
 - 3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
 - 4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
 - 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
 - 6- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

الإطار النظري

عرض النتائج

التعرف على مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية

جدول 3: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

أبعاد التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1 الرؤية	3.73	0.58	3	مرتفع
10-6 الأهداف	3.60	0.57	5	متوسط
15-11 القيم	3.76	0.55	2	مرتفع
19-16 الرسالة	3.83	0.53	1	مرتفع
24-20 الشعار	3.70	0.56	4	مرتفع
24-1 المتوسط الكلي	3.72	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط العام لأبعاد التوجه الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية بلغ (3.72)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التوجه الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد التوجه الاستراتيجي، يتضح أن الرسالة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.53)، يليها بعد القيم بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.55)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.58)، وجاء في المرتبة الرابعة الشعار بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.57). وهذا يعكس أهمية التوجه

الاستراتيجي وتركيزه على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات استراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية

جدول 4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

تسلسل الفقرات	الأداء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
31-25	الأداء المالي	3.61	0.59	2	مرتفع
39-32	الأداء التشغيلي	3.58	0.61	3	مرتفع
47-40	الأداء التنافسي	3.81	0.53	1	مرتفع
47-25	المتوسط الكلي	3.67	0.52	-	متوسط

يظهر من الجدول (4) أنّ المتوسط العامّ لمستوى الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.52) مما يشير إلى اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة إلى حد ما، وقد احتلّ بعد (الأداء التنافسي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.53) وتعكس هذه النتائج التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة للمؤشر سابق الذكر، في حين جاء بعد (الأداء المالي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.59) مما يشير إلى اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة إلى حد ما. وهذا يعكس توجه الشركة للاهتمام بالأداء الاستراتيجي كونها ذات جاهزية عالية للتعامل مع العملاء وترعى اهتماماتهم من خلال رسم الرؤية استراتيجية المشتركة والعمل بروح الفريق والمشاركة وبناء نظام التشغيل الداخلي، وتقديم خدمات أساسية وذات صبغة حيوية للعملاء، هذا فضلا عن أن تدني مستوى الخدمات فيها، كما يعكس حقيقة أن العاملين هم من ذوي الخبرات الطويلة والقادرة على كسب ثقة العملاء، وهم قادرين على برمجة أعمالهم بالطريقة التي تفي باحتياجاتهم.

اختبار الفرضيات

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (5) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

جدول 5: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل التباين	معامل الالتواء
	Tolerance	(VIF)	Skewness
الرؤية	0.313	1.404	0.370
الرسالة	0.464	2.156	0.210
الأهداف	0.561	1.314	0.266
القيم	0.463	2.160	0.337
الشعار	0.418	2.263	0.287

جدول 6: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الاستراتيجي	(242، 5)	0.657	*118.49	0.000
الأداء المالي	(242، 5)	0.424	*45.55	0.000
الأداء التشغيلي	(242، 5)	0.505	*62.97	0.000
الأداء التنافسي	(242، 5)	0.499	*61.84	0.000

* دالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5، 242)، حيث إن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (65.7%) من التباين في بُعد (الأداء الاستراتيجي)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بُعد (الأداء المالي)، وفسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (50.5%) من التباين في بُعد (الأداء التشغيلي)، وأخيراً فسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (49.9%) من التباين في بُعد (الأداء التنافسي).

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) في خطوط الملكية الأردنية.

جدول 7: نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي

أبعاد التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية	0.062	0.021	0.101	*2.905	0.004
الرسالة	0.216	0.045	0.215	*4.816	0.000
الأهداف	0.151	0.044	0.153	*3.434	0.001
القيم	0.210	0.041	0.237	5.176 *	0.000
الشعار	0.315	0.041	0.350	*7.665	0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(7)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) هي أكثر متغيرات أبعاد التوجه الاستراتيجي تأثيراً في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده(الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشعار قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير القيم حيث فسر مع متغير الشعار (60.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة(64.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الرؤية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(65.7%) من التباين في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية كمتغير تابع.

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression "

للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي من خلال أبعاد التوجه الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشعار	0.507	*9.307	0.000
القيم	0.603	*6.548	0.000
الرسالة	0.646	*5.680	0.000
الأهداف	0.651	*5.352	0.000
الرؤية	0.657	*3.371	0.000

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

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

جدول 9: نتائج تحليل الانحدار لاختبار اثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء المالي

التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية	0.064	0.039	0.076	**1.625	0.105
الرسالة	0.102	0.032	0.143	*3.163	0.002
الأهداف	0.227	0.062	0.218	* 3.678	0.000
القيم	0.241	0.062	0.229	*3.860	0.000
الشعار	0.275	0.068	0.234	*4.038	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) هي أكثر متغيرات التوجه الاستراتيجي تأثيراً في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن المتغير الفرعي والمتعلق(الرؤية) ليس له أثر في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده(المنظمة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الرؤية).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(10) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشعار قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(31.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير القيم حيث فسر مع الشعار (36.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة(40.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الرسالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.3%) من التباين في الأداء المالي كمتغير تابع.

جدول 10: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء المالي من خلال أبعاد التوجه الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد	R ²	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
الشعار	0.311		*7.002	0.000
القيم	0.367		* 5.784	0.000
الأهداف	0.401		*4.932	0.000
الرسالة	0.413		* 2.767	0.006

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

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الرؤية) الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء التشغيلي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي. جدول 11: نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء التشغيلي

التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية	0.044	0.035	0.054	**1.249	0.213
الرسالة	0.197	0.056	0.192	*3.499	0.001
الأهداف	0.002	0.029	0.003	**0.079	0.937
القيم	0.248	0.060	0.221	*4.112	0.000
الشعار	0.367	0.055	0.363	* 6.606	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(11)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الرسالة، القيم، الشعار) هي أكثر متغيرات التوجه الاستراتيجي تأثيراً في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الرؤية، الأهداف) ليس لها أثر في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية. ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الشعار) في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (الرؤية، الأهداف) في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية.

جدول 12: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتيبي بالأداء التشغيلي من خلال أبعاد التوجه الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة المحسوبة t	مستوى دلالة t*
الشعار	0.423	*9.909	0.000
القيم	0.486	* 6.768	0.000
الرسالة	0.502	*4.606	0.000

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

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الرؤية، الأهداف)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(12) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشعار قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير القيم حيث فسر مع متغير الشعار (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الرسالة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (50.2%) من التباين في الأداء التشغيلي كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء التنافسي كأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

جدول 13: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء التنافسي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية

التوجه الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية	0.100	0.040	0.109	*2.522	0.012
الرسالة	0.211	0.068	0.169	*3.112	0.002
الأهداف	0.008	0.033	0.111	*2.640	0.009
القيم	0.255	0.069	0.199	*3.686	0.000
الشعار	0.408	0.063	0.356	*6.442	0.000

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

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(13)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) لها تأثير في الأداء التنافسي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) في الأداء التنافسي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء التنافسي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشعار قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير القيم حيث فسر مع متغير الشعار (46.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الرسالة حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير الأهداف حيث فسر مع المتغيرات السابقة (48.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الرؤية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.5%) من التباين في الأداء التنافسي كمتغير تابع.

جدول 14: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء التنافسي من خلال أبعاد التوجه الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة المحسوبة t	مستوى دلالة *t
الشعار	0.396	*10.423	0.000
القيم	0.464	* 7.290	0.000
الرسالة	0.480	*6.914	0.000
الأهداف	0.486	*3.978	0.000
الرؤية	0.495	* 3.216	0.001

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

مناقشة النتائج

1. دلت النتائج إن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (65.7%) من التباين في بُعد(الأداء الاستراتيجي)، كما تُفسر أيضاً (42.4%) من التباين في بُعد(الأداء المالي)، وفسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (50.5%) من التباين في بُعد(الأداء التشغيلي)، وأخيراً فسرت أبعاد التوجه الاستراتيجي (49.9%) من التباين في بُعد(الأداء التنافسي)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التوجه الاستراتيجي تؤدي إلى وضوح في المهام والواجبات للموظفين وتوزيع الاختصاصات بينهم إلى جانب وضوح المسؤوليات مما يطور من إجراءات العمل، ويسهل من مهمة الموظفين بعيداً عن الروتين والتعقيد والبيروقراطية، وإلى قيام الإدارة بتوفير البرامج التدريبية التأهيلية للموظفين؛ لزيادة خبراتهم في العمل وتنميتها وتطويرها كجانب من جوانب التغيير لإيمان الإدارة بأهمية التغيير، وأثره في تحسين مستوى الأداء. كما تفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة

يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن التوجه الاستراتيجي يعتبر أحد المؤثرات في تحسين الأداء، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

2. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) هي أكثر متغيرات أبعاد التوجه الاستراتيجي تأثيراً في الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية التوجه الاستراتيجي في قطاع النقل، من خلال توظيف مؤثراته، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ذلك أن التوجه الاستراتيجي تشكل الإطار المرجعي للتعامل مع متطلبات تحسين الأداء من خلال خلق الجو الملائم والمحفز لتنمية روح الفريق، وتدريب وتأهيل العاملين وتفويض الصلاحيات. وذلك لأهمية وضوح توجه المؤسسة المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

3. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) هي أكثر متغيرات التوجه الاستراتيجي تأثيراً في الأداء المالي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتفسر هذه النتيجة على أن التوجه الاستراتيجي تُعد من أهم الركائز التي تساعد على توظيف منهجية لتحسين الأداء المالي، والتي تتمثل بالتوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة مخرجات العمل، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الرسالة، القيم، الشعار) هي أكثر متغيرات التوجه الاستراتيجي تأثيراً في الأداء التشغيلي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتفسر هذه النتيجة على أن خطوط الملكية الأردنية تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح. كما تُفسر هذه النتيجة أن العاملين في قطاع الاتصالات يسعون بشكل دؤوب على القيام بتنفيذ المهام المنوطة بهم بطريقة إبداعية تتسم بالأصالة، لإظهار قدراتهم الإبداعية في التعامل مع آليات تحسين الأداء ومعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بأداء أعمالهم. ذلك أن التوجه الاستراتيجي يُعد أحد المؤثرات المحفزة على إيجاد منظمات تسعى لتحسين أدائها بفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة القطاع والمجتمع معاً.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الشعار) لها تأثير في الأداء التنافسي بوصفه بُعداً من أبعاد الأداء الاستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، وتفسر هذه النتيجة على أن التوجه الاستراتيجي سوف تُحسن من الأداء التنافسي من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات. وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتزويد الكفاءة لدى العاملين فيها، وتحسن المخرجات، وتوفير الوقت، والمال. وذلك من خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم في الشركة، وتوفير أخصائيين، والبنية المعلوماتية

اللازمة، وتوفير المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط استراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهياة يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

التعليق على نتائج الدراسات السابقة وعلاقتها بهذه الدراسة

مراجعة الدراسات السابقة حول موضوع أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، يرى الباحث أن أغلب الدراسات المتاحة على قلتها قد ركزت على حول التطبيق الجزئي في التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء الاستراتيجي، ولم تتعلق غالبيتها بالمفهوم الواسع للتوجه الاستراتيجي كاستراتيجية دائمة لتحسين الاداء. كما أنها قد ركزت على تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي كمفهوم تقليدي محدد الاطار. والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، نجد أن هذه الدراسة قد تناولت التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي كمفهوم للدعم وتحسين الاداء الاستراتيجي.

هذا وقد توافقت نتائج هذه الدراسة بشكل عام الى ما توصلت اليه دراسة الصفو (2009) والتي كانت بعنوان "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي" والتي وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الأداء الاستراتيجي.

وتتسجم نتائج الدراسة بشكل عام مع احد المبادئ الأساسية التي قدمتها دراسة (Banker, et al, 2009) بعنوان "إطار عمل لتحليل التغيرات في الأداء الاستراتيجي" وهدفت إلى بناء إطار عمل جديد لتحليل التغيرات في الأداء الاستراتيجي في عينة مختارة من الشركات في القطاع الصناعي الأمريكي، وظهر إطار العمل المقترح من قبل الدراسة أن مؤشر الربحية الممثل بالعائد على الاستثمار هو أكثر المؤشرات وضوحاً في تحديد التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة، وذلك لإبراز هذا المؤشر الأسباب الدقيقة للنجاح أو الفشل الاستراتيجي للشركة.

وتتفق النتيجة الخامسة بهذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Kefi & Kalika 2009)، بعنوان: "أثر المواءمة استراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات الأوروبية الدولية". هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المواءمة استراتيجية على الأداء الاستراتيجي في الشركات العالمية الأوروبية وذلك لبيان فيما إذا كانت المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية المرتبطة بالأداء الاستراتيجي. وخلصت الدراسة الى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات العملية لتوضيح الارتباطات بين مواءمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية و الأداء المؤسسي، ذلك إن نجاح مواءمة نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة:
دلت النتائج على وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي، لذا يجب على خطوط الملكية الأردنية ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات استراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال الآليات الآتية:

- أ- ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغييرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل الشركة والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.
- ب- البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة تركز على استراتيجيات التوجه الاستراتيجي، وبلورة قيم تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل كفريق وتنوع المهارات لما لها من أثر إيجابي على تحسين الأداء الاستراتيجي.
- ت- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
- ث- تعزيز قدرات العاملين من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات تزود الشركة بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، لصياغة استراتيجية واضحة المعالم لتحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.
- ج- تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية وغير رسمية في الإدارة.

المراجع

أ. مراجع باللغة العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين، (2006)، الإدارة استراتيجية... مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.
- البكري، محمد، (2009)، "التوجه الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية)، مجلد (22) العدد(2)، ص 223- 262.
- البلوي، عوض، (2011) دور القيادة ذات الرؤية في تحديد التوجه الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في دولة قطر" رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قطر.
- الدهدار ، مروان (2006) ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية-دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- الشوارة، أريج، (2011) " أثر التوجه الاستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية" الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة
- الصفو، رياض ضياء عزيز (2009) "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في الأداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- الصيرفي، محمد،(2008)، الإدارة استراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.
- الطويل أكرم أحمد، وسلطان، حكمت رشيد (2006) "أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي"، المجلة العربية للإدارة، جامعة القاهرة، العدد(1)، ص: 85-114.
- الغزالي، كرمه ماجد (2000)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الكرخي، مجيد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- المجالي، أمال(2012)، اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية اعادة هندسة العمليات الادارية في شركة الاتصالات السعودية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 8، العدد3.
- الناصر، وائل (2011) . دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز عمليات الإبداع التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الكويت.
- ذيب، هيثم (2016)، اصول التخطيط الاستراتيجي، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عبيد، عبدالسلام إبراهيم، (2003) ، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

غندور، محمد مصطفى محمد (2006) التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم.
قاسم، سعاد (2011)، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزه الاقليمي التابع للأونروا ، رسالة ماجستي غير منشورة، الجامعة الاسلامية.
كينيث، كوك.(2003)، استراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض.
نايف، أسعد كاظم، (2007) ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
هاينز، ستيفن،(2007)، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ط2 ، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
ياسين، سعد غالب،(2010)، الإدارة استراتيجية ، ط2، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ب. مراجع باللغة الأجنبية

- Alokeli Agatha (2014),The Impact of Customer Relationship Management in the Improvement of the Organization Creativity and Ability in Airline Sector Capital Amman(Case Study: Royal Jordanian), non-published master thesis, Al-balqa applied university, Jordan.
- Alkhaldeh (2012) “The Impact of Customer Relationship Management and the brand positioning in Achieving the Competitive Advantage Case study: Royal Jordanian Airline” none published master thesis, al-balqa applied university, Amman college, Jordan.
- Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005)“Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli”, International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.
- Banker, R. D., & Chang, H.H., & Majundar, S. K.,(2009) Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance” Strategic management Journal, Vol.(17), No.,(9), pp: 23-36.
- Beasley Mark ; Marianne Bradford; Bruce Dehning, (2009) The value impact of strategic intent on firms engaged in information systems outsourcing, International Journal of Accounting Information Systems, 10 (2), pg. 79-96
- Falshaw, J. Richard; Glaister, Keith W and Tatoglu, Ekrem, (2006), “Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance”, Management Decision, Vol (44), No (1), pp: 9-30.
- Hoffman, Richard C., (2007), “The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?”, Journal of Business Strategies, Vol (24), No (1), pp: 27-48.
- Horngren, T, Charles & Datar, M, Srikant & Foster, George & Rajan, Madhav & Ittner, Christopher, (2009) ,Strategic Market Management, 6th ed, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Kanghwa Choi ,DonHee Lee, David L. Olson (2015), Service quality and productivity in the U.S. airline industry: a service quality-adjusted DEA model, Service Business, Volume 9, Issue 1, pp 137–160.

Kefi, H., & Kalika, M., (2009), "Survey of Strategic Alignment Impact on Strategic Performance in International European Companies", Proceeding of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.

Mallikarjuna, Srekanth (2015), Efficiency of US airlines: A strategic operating model, Journal of Air Transport Management, Volume 43, Pages 46-56.

King, Srinivas, R., (2007), Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006.

Simon Darcy, Shane Peg (2010) Towards Strategic Intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers, International Journal of Hospitality Management Vol. (12), No (3), pp: 1-9.

The Impact of Strategic Direction Dimensions on Improving Strategic Performance in Royal Jordanian Airlines: A Field Study

Ali Dalain

College of Business -University of Jeddah-KSA

Abstract

This study aimed to investigate the effect of strategic direction in improving the strategic performance in Royal Jordanian Airlines dimensions, was a simple random sample withdrawal reached a population of net (248) employees, has been using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data, and the study found the results of the most important : There is the impact of the dimensions of the strategic orientation in strategic performance in the Royal Jordanian Airlines, and that the strategic direction explain what the dimensions of (65.7%) of the variation in performance in the strategic Royal Jordanian Airlines. The study recommends the need to work on creating an organizational culture that promotes strategic direction, and upgrade strategies, those strategies to the upper levels desired, through the development of skills of workers and to provide a clear strategic vision sight of Royal Jordanian Airlines and its objectives, because of their impact on the improvement of strategic performance.

Key words: strategic direction, strategic and performance, Royal Jordanian Airlines.