

**أثر المواءمة الإستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي
والإضطراب البيئي على الأداء الاستراتيجي
دراسة إختبارية على شركات نقل الطرود السريعة العاملة في
الأردن**

أ.د. طاهر محسن منصور د. وائل محمد صبحي
جامعة البصرة . جمهورية مستشار أداء مؤسسي -
العراق المملكة الأردنية الهاشمية

د. مهند فايز دويكات
جامعة الإسراء - المملكة الأردنية الهاشمية

السيد عاطف عودة حمود
جامعة الشرق الأوسط - المملكة الأردنية الهاشمية

The Impact of Strategic Fit between Strategic Orientation and Environmental Turbulence on Strategic Performance

Prof.Dr. Taher M.M. AL- Ghalibi
Dr. Wael M.S. Idris
Dr. Mohanad Fayez
Mr. Atef Odeh Hmoud Rawahneh

ABSTRACT

The aim of this current study is to reveal the impact of Strategic Fit between Strategic Orientation and Environmental Turbulence on Strategic Performance in Express Shipping Companies at Jordan via identify the Strategic Fit between Strategic Orientation (Aggressiveness; Analysis and Proactiveness) and Environmental Turbulence (Market Turbulence; Competitive Intensity and Technological Turbulence) on Strategic Performance to Express Shipping Companies at Jordan. The study depends on descriptive analytical method using the practical manner; study sample consists of Managers & head of section workers in Express Shipping Companies at Jordan amounted (61). A major study finding there is a significant statistical impact of strategic Orientation (Aggressiveness; Analysis and Proactiveness) on strategic Performance to Express Shipping Companies in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$), there is a significant statistical impact of Environmental Turbulence (Market Turbulence; Competitive Intensity and Technological Turbulence) on strategic Performance to Express Shipping Companies in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant statistical impact of Strategic Fit between Strategic Orientation (Aggressiveness; Analysis and Proactiveness) and Environmental Turbulence (Market Turbulence; Competitive Intensity and Technological Turbulence) on Strategic Performance to Express Shipping Companies in Jordan at level ($\alpha \leq 0.05$).

Key Words: Strategic Fit; Strategic Orientation; Environmental Turbulence; Strategic Performance; Express Shipping Companies and Jordan.

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- أيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٠١٣/١٠/٩
- قبول النشر: ٢٠١٤/١/٢٠

أ.د. ظاهر محسن منصور
د. وائل محمد صبحي
د. مهند فايز دويكات
السيد عاطف عودة حمود

أثر المواءمة الإستراتيجية بين التوجه

الإستراتيجي والإضطراب البيئي

على الأداء الإستراتيجي

دراسة إختبارية على شركات نقل الطرود
السريعة العاملة في الأردن

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن أثر المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي على الأداء الاستراتيجي في شركات نقل الطرود السريعة العاملة بالأردن من خلال بيان مدى تأثير المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العائني؛ التحليلي؛ الاستباقي) والاضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي ونكونت عينة الدراسة من (٦١) مفردة موزعة بين المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات نقل الطرود السريعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (العائني؛ التحليلي؛ الاستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العائني؛ التحليلي؛ الاستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الاردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). الكلمات الدالة: المواءمة الاستراتيجية؛ التوجه الاستراتيجي، الإضطراب البيئي؛ الأداء الاستراتيجي؛ شركات نقل الطرود السريعة والأردن.

المقدمة

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواءاً كانت متغيرات إقتصادية أو إجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية ولذا يجب على المنظمات بإختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم إستراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة و مواجهة المنافسة العالمية الجديدة (Cravens & Ship, 1991: 7-9). من هنا، تعيش منظمات اليوم في إطار بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة. وتنعكس هذه الحالة على القطاع الخدمي، فتوصف صناعة الخدمات وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الإستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد الخدمات المقدمة (Hall & Jones, 1999: 222).

وبهذا يعتبر التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في إتخاذ القرار، وإحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater,2006: 1223).

هذا ويعد التوجه الاستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً إستخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater & Narver, 1994).

لقد إرتبط مفهوم الأداء وخاصة الاستراتيجية منها دائماً بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته، وأصبحت المنظمات الآن تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان أنشطتها، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً إختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والإستمرار (Wheelen & Hunger,2008) ونظراً للدور المتزايد الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال ما أكدت عليه كل من دراسة (Morgan & Strong, 2003) ؛ (Sinkovics & Roat, 2004) ؛ (Daya & Seyrek,2005) ؛ (Marfuentes, et..al, 2009) ؛ (Yan Yeung, et..al, 2006) ؛ (Choy & Mula, 2008) ؛ (Grawe, et..al, 2009) ؛ (Patwardhan,2010). فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على الأثر المحتمل للمواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي على الأداء الاستراتيجي في شركات نقل الطرود السريعه العاملة في الأردن. إذ أن تبني مدخل المواءمة الاستراتيجية يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأدائها وبخاصة في المنظمات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية البيئية ومدى ملاءمة هذه الميزة إستناداً إلى وضعها في القطاع الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على مستويات أدائها وتحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد.

فضلاً عن ذلك، فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الإستجابة المستمرة لحاجات العملاء التي تعد من الأسس المهمة لتحقيق أداء عالي وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات عملائها، عند ذلك سيولي العملاء قيمة أكبر لخدمات المنظمة فيساعدوا ذلك في تحقيق التميز في الأداء.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد التوجه الاستراتيجي بمعطياته سمة من سمات العصر الحديث وأداة رئيسية تمكن المنظمات بشكل عام والمنظمات الخدمية منها على وجه الخصوص من رسم المسارات الصحيحة لتقدم حركتها العلمية ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق

5 مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

الأهداف المنشودة في البناء والتقدم. ولأن التغير المستمر يمثل سمة أساسية في طبيعة أنشطة المنظمات الخدمية مما يتطلب منها الإستجابة لهذا التغير وذلك من خلال الموازنة الاستراتيجية *Strategic Fit*. إذ تبنت العديد من المنظمات في العالم مضامين التوجه الاستراتيجي كعملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجيات لمجمل أنشطتها بغية الإرتقاء بمستويات الأداء سواء على المستوى الداخلي للمنظمة بأنظمتها الفرعية المختلفة أو على المستوى الخارجي من خلال تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيها وما تقدمه من مخارج للبيئة وتحقيق أهداف المجتمع. ولأن التوجه الاستراتيجي يعد منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، من خلال إدراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997). ولما للعلاقة الوثيقة بين التوجه الاستراتيجي والإضطراب البيئي *Environmental Turbulence* من حيث متطلبات السوق والتكنولوجيا المعاصرة وشدة المنافسة، وبسبب الأزمات العالمية التي تضرب المنطقة والعالم مما يؤدي إلى عدم معرفة العائد المتوقع وعدم القدرة على العمل لإيجاد اسواق جديدة.

فالتطور الكبير والتغير المستمر على محتوى ومفهوم الاستراتيجية وفلسفته، وكذلك علاقته بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الديناميكية أدى إلى حدوث الكثير من التغيرات في صياغة الاستراتيجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إذ أن إيجاد الموازنة بين أنشطة المنظمة وبيئة عملها يتطلب منها الأخذ بنظر الإعتبار العديد من العوامل والتغيرات الحاصلة سواء الداخلية أو الخارجية منها. ولأن نجاح استراتيجية المنظمة على المدى البعيد يتطلب منها إيجاد الموازنة وخاصة الاستراتيجية منها، فإن ذلك يتطلب التعرف على أوضاع السوق المحيط من حيث جودة الخدمات المقدمة والحساسية التنافسية والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين. وبهذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر الموازنة الاستراتيجية بين

التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي على الأداء الاستراتيجي في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن. وتحديداً وبشكل دقيق تتمثل تساؤلات الدراسة الحالية بما يلي:
أولاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي؟
ثانياً: إلى أي مدى يؤثر الاضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي؟
ثالثاً: إلى أي مدى تؤثر المواعمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والاضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي؟

اهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المواعمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي في منظمات الأعمال، والدور الذي تلعبه هذه المواعمة في شركات نقل الطرود البريدية السريعة وهذا ما يتطلب من هذه الشركات من التعرف على احتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وذلك لتحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع منافسيها من الشركات العاملة في نفس القطاع. حيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للبحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين أهمية المواعمة الاستراتيجية. كما تنطلق أهمية الدراسة الحالية من كونها: ستجمع بين دراسة موضوع مهم، وستشخص تفاعل متغيراته وبما يسهم في إستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها.
ستتلافى النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، وبما يجعلها المحاولة الأولى في البيئة الاردنية (على وفق علم الباحثين) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى إستنباط علاقاته وتفحص تأثيراته وإستشراف جدواه المستقبلية.
فضلا عما ذكر، تتجسد أهمية الدراسة في:

تعاملها مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الاستراتيجية، وتحديد جوهر أفكاره عرضاً وتحليلاً لمقومات التوجه الاستراتيجي والإضطراب البيئي، والأداء الاستراتيجي . أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الاستراتيجي والتنظيمي، وإن دراستها ستتوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير قدماً بهذه الشركات ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوافرها لإدارة منظمات الخدمة، وهو ما يقع ضمن منطق تكييف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والتنظيمي.

أهداف الدراسة

تركز أهداف الدراسة بالتعرف على طبيعة المواءمة الاستراتيجية بين عناصر التوجه الاستراتيجي والإضطراب البيئي بالإضافة إلى تعرف مدى تأثير هذه المواءمة على الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعه في الاردن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

تحديد أثر التوجه الاستراتيجي (العوائى ؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعه في الاردن على أدائها الاستراتيجي.

دراسة أثر الإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسه؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعه في الأردن على أدائها الاستراتيجي.

تحديد أثر المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العوائى ؛ التحليلي؛ الإستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسه؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعه في الأردن على أدائها الاستراتيجي.

فرضيات الدراسة

إتساقاً مع مشكلة الدراسة وأسئلتها ثم صياغة فرضيات الدراسة على أساس فرضية العدم Null Hypotheses، وهذا يعني في حالة رفض الفرضية العدمية (الصفريه) تقبل الفرضيه البديله Alternative Hypotheses والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى HO1

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسية الثانية HO2

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسه؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسية الثالثة HO3

"لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسه؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يظهر من معنى كلمة الاستراتيجية أنها تعني إستشراق المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، أي أن الاستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لانهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر وهذا يتطلب منهم إتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها توجهاً استراتيجياً (Macmillan & Tompoe, 2000: 12).

وحسب وجهة نظر (Venkatraman & Camillus, 1984: 513 - 514) المواءمة تعني ضرورة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي إلى إستخدام فعال وواضح للتكنولوجيا بحيث يؤدي هذا إلى تقديم أفضل قيمة

للعلماء من قبل منظمة الاعمال ليتضح إنعكاس هذا الأمر إيجابياً على إنجاز وتحقيق أهداف تساهم في نقل المنظمة إلى حالة أفضل وباستمرار وهذا الامر يعني أن المواءمة بين مكونات المنظمة من المفترض أن تأخذ الشكل الشمولي وبترباط منطقي لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة. وهو ما يمثل وضع جميع مكونات المنظمة وإجزائها تحت مظلة توجهها الاستراتيجي لغرض الإستفادة القصوى من إقتصاديات النطاق وإقتصاديات الحجم لإيجاد قيمة فعلية ملموسة للعملاء.

وفي إطار المواءمة الاستراتيجية، يشير (Kaplan & Norton, 2006: 10) أنه من المفترض على المنظمات أن تقدم منتجات وخدمات فريدة للعملاء تعطي مزيماً من الفوائد عالية القيمة ومتنوعة وعادة ما يعبر عن هذا بأعلى قيمة معروضة للعملاء سواء تم أخذها في إطار الكلف الكلية أو أفضل المنتجات القائمة في السوق أو أفضل الحلول المعروضة للعملاء أو أنها على الأرجح تجد قاعدة معيارية واضحة يتم قياس نوعية المنتج أو الخدمة في إطار هذه القاعدة. ويشير (Drazine & Van de Ven, 1985) أن مفهوم المواءمة الاستراتيجية ومن منظور المدخل الموقفي، يمكن تفسيره من خلال ثلاثة مناهج وهي: منهج الإنتقاء، المنهج التفاعلي، منهج النظم. إذ يشير منهج الإنتقاء إلى تطابق المواءمة الإستراتيجية بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي دون الأخذ بنظر الإعتبار التأثير في العلاقة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي. مما يعني منهج التفاعل بالنظر إلى المواءمة الاستراتيجية على أنها التأثير الحاصل نتيجة المواءمة بين محتوى عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي على الأداء. إذ أن هذا النوع من المواءمة يعمل على تفسير الإختلاف في مستوى الأداء من خلال التفاعل بين محيط المنظمة ومكوناتها. وأخيراً، يظهر منهج النظم للمواءمة الاستراتيجية بأنها عملية التوافق الداخلي بين كافة مكونات المنظمة الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء، إذ يركز هذا المنهج على المواءمة بين محيط عمل المنظمة وهيكلها وأدائها متعدد الأبعاد.

عرف (Gatinon & Xuereb, 1997) التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. وعرف (Ginter, et..al, 1998: 174) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهرى للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، وذكاء، وتفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها. وحدد (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجه الاستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الامد لحماية وإستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية إحتياجاتها. وبين (Hitt, et..al, 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء.

حيث أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. وأخيراً، بين (الراوي، ٢٠٠١: ٣٥) بأن التوجه الاستراتيجي يعتبر أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الإتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمشرد لمواردها نحو تلبية إحتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها. ويحدد (Morgan, et..al, 2009) أنواع التوجه الاستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي: **التوجه العدائي Aggressiveness**: والذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم.

التوجه التحليلي Analysis: وهو إندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة.

التوجه الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.

التوجه المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية وإستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

التوجه الاستباقي Proactiveness: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للإبتكار والتجدد وهو المبادرات المتبناه من قبل المنظمة.

التوجه بالمخاطرة Riskiness: وهو الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

ونظراً لصعوبة أخذ كل هذه التوجهات الاستراتيجية، فقد ركزت هذه الدراسة على دراسة كل من التوجهات الاستراتيجية (العوائقي، التحليلي، الاستباقي).

أما ما يتعلق بعناصر الإضطراب البيئي فقد تم الإعتماد على كل من (Jaworski & 70 - 53 : 1993, Kohli) وهي (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي).

فالإضطراب السوقي Market Turbulence يعبر عن معدل التغيير في رغبات وإحتياجات العملاء بمرور الزمن والمتضمن، مدى تغير تفضيلات العملاء، وميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة بإستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون فيها مع المنظمة (Jaworski & Kohli, 1993: 57).

ويرى (Slater & Narver, 1994) أن الإضطراب السوقي ينتج عن التغيير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم، بالإضافة إلى التطور في طرق وأساليب التسويق والترويج. فيما حدد (Santos-Vilande & Alvarez-Gonzalez, 2007: 516) أن الإضطراب السوقي يعكس التغييرات السريعة لتفضيلات المشتريين والإحتياجات الواسعة لهم، والتغير في المشتريين وذلك بدخول فئة مشتريّة جديدة إلى السوق. وأكد أن أثر الإضطرابات السوقية يتضح من خلال أثرها على عمليات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة حيث أن إنخفاض الإنتاجية ينعكس سلباً على الأرباح. بالإضافة إلى

إنخفاض أرباح المنظمات يعني أنها قد لا تتمكن من تعيين وتوظيف الأفراد وقد تزيد حاجتها إلى الإقتراض ونقل قدرتها على إمتلاك الأصول الرأسمالية أو التوسع، ومن ناحية أخرى قد يدفع هذا الوضع إلى التقليل من الهدر للموارد المتاحة وإستخدامها إستخداماً أمثلاً، وقد يعني أيضاً أن البقاء في سوق الأعمال هو للأفضل والأكفاً. ففي ظل الركود يكتفى الأفراد مما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم من أجل صيانتها والمحافظة عليها. أما شدة المنافسة *Competitive Intensity* والتي تبين مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، وتشير إلى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصريه تختلف عن المنافسين، والتي تتضمن التنافس الذي تعمل فيه المنظمة، بالإضافة إلى أن تقديم خدمات جديدة يمكن المنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التنافس على السعر وسرعة الإستجابة، والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع (Jaworski & Kohli, 1993: 57). فيما يرى (Grewal & Tansuhaj 2001) أن شدة المنافسة تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه. ويكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، وعدم وجود منظمة مسيطره على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وإنخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار. وبالمحصلة ينتج عن هذه الظروف إزدياد وشده في درجة المنافسة. ويحدد (Barnett, 1997) شدة التنافس على مستوى المنظمات بأنها الأثر الذي تحدثه منظمة معينه على فرص بقاء منظمات أخرى تعمل المجال نفسه. فيما يرى (Cui, et..al, 2005: 33) أن شدة المنافسة تمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة نمو الصناعة، ونصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، ومدى عمق تمييز المنتج، وأخيراً، التمرکز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من

إمكانية تمييز المنتج، ودرجة عالية من التركيز، فإن الأهم هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح. وأخيراً، الإضطراب التكنولوجي Technological Turbulence الذي يعد عاملاً رئيسياً في ميدان المنافسة ويعطي المنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار (Macmillan & Tampoe, 2000: 96).

ويشير الإضطراب إلى التغير التكنولوجي في منظمات الأعمال بمرور الزمن، إذ أن للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة، كما أن خلق عدد كبير من الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات أصبحت ممكنة الحدوث من خلال الإبتكارات التكنولوجية المتعلقة في منظمات الأعمال الخدمية (Jaworski & Kohli, 1993:57). إذ يحدد (Hall & Rosson, 2006: 233) أن تأثير الإضطرابات التكنولوجية يتأتى من خلال التطور في الأعمال لا شك سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات، أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلباً أو إيجاباً، ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية والمستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة. ويرى (Cadogan, et..al, 2003: 494) أن الإضطراب التكنولوجي يؤدي إلى التغير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى إستخدام كل / بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة. إذ أن التنبؤ التكنولوجي يساعد في تقريب درجة إحتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة (Wang & Yang, 2004: 251).

هذا ويعد الأداء الاستراتيجي من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث أن إمتلاك خطة استراتيجية كفؤه قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا إنفذت على نحو يحقق أهداف الشركة

من خلال الأداء الاستراتيجي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء الشركة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية. إذ يرتبط موضوع الأداء الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولا زال أحد المحاور الأساسية التي أنصب عليه الإهتمام. كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود الشركة من عدمه (القطب، ٢٠٠٢: ١٦). فقد حدد (نايف، ٢٠٠٧: ٨٨) مفهوم الأداء الاستراتيجي من خلال منظورين هما:

يهتم الأول بالجوانب الإقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة.

الثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الأساليب الإجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.

ويرى (الجبوري، ٢٠٠٥: ٤٧) أن النظر إلى الأداء الاستراتيجي يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة أي أن تكون ذات نظرة شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط. فيما يؤكد (الحسيني، ١٩٨٨: ١١٩) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد: نظرية وتجريبية وإدارية فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، أما من الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي يقوم على إختبار الاستراتيجيات المختلفة وعلى الصعيد الإداري فإن الإهتمام يظهر بوضوح من خلال الإهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارات الشركات والتعديلات التي تجري في الأهداف الاستراتيجية اعتماداً على نتائج الأداء.

كما أكد (نايف، ٢٠٠٧: ٨٨) على الأهمية التطبيقية للأداء الاستراتيجي من خلال إختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عنها. ونظرت (السعيد، ٢٠٠٥: ٤١) إلى أن الأداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة الشركة وقدرتها على التكيف مع

البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير إداء مشتقة من رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية. فيما أشار (Agarwal, et..al, 2003: 68 - 82) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكيمة Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الإستثمار. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكيمة مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكيمة بالربحية (Heskett, et..al, 1994: 164 - 174). وفي الدراسة الحالية تم الإعتماد في قياس الأداء الاستراتيجي على ما أورده (O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كل من الربحية؛ والحصة السوقية.

الدراسات السابقة

أجرى الصياح (٢٠٠٩) دراسة بعنوان "المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة إختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية". هدفت إلى بيان قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة استراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية وتحديد موقفها الاستراتيجي والتحقق من وجود علاقة توافقية بينهم، ولتحقيق هذه الأهداف تم إختيار (٦) منظمات صناعية عشوائياً تنتمي لثلاثة مجالات وقد دلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين المواءمة والموقف الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إمكانية التعويل على متغيرات المواءمة في تفسير الموقف الاستراتيجي، حيث وجد أن هناك إرتباطات وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث في الشركات محل الدراسة.

كما قام المطيري (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان "أثر المواءمة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية". هدفت إلى التعرف على أثر التركيب التنظيمي بأبعاده والاستراتيجية بمتغيراتها والمواءمة بينهما على أداء الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مقاساً بالربحية والحصة السوقية. تكونت

عينة الدراسة من (٢٠٦) مديرين يعملون في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المواءمة بين التركيب التنظيمي بأبعاده والاستراتيجية بمتغيراتها تؤثر على ربحية الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وحصتها السوقية، كما أظهرت الدراسة وجود أثر للمستويات الإدارية على نمو الحصة السوقية للشركات محل الدراسة، كذلك وجود تأثير للبيئة على ربحية الشركات الكويتية حيث تبين أن للتكنولوجيا المستخدمة حالياً أثر في زيادة الأرباح للشركات محل الدراسة.

كما أجرى Geiger, et..al (٢٠٠٧) دراسة بعنوان " Strategy/structure Fit and firm Performance". هدفت إلى دراسة أثر مواءمة الاستراتيجية والهيكل على أداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (٥٥) شركة تعمل في مجال صناعة البتروكيماويات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لمواءمة الاستراتيجية مع الهيكل على أداء الشركات محل البحث.

وهدفت دراسة Xu, et..al (٢٠٠٦) بعنوان " The Impact of Strategic fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethode Assessment". إلى دراسة أثر المواءمة الاستراتيجية والهيكل والعمليات على أداء الشركات متعددة الجنسيات. تكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) شركات متعددة الجنسيات تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للمواءمة بين استراتيجية الشركة وهيكلها وعملياتها على أدائها.

وأوضحت دراسة Zott & Amit (٢٠٠٦) بعنوان " Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance". والتي هدفت إلى دراسة المواءمة بين استراتيجية تسويق المنتج وأنموذج الأعمال لعينة من الشركات العاملة في مجال إنتاج الأدوية في المملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المواءمة بين استراتيجية تسويق المنتج وأنموذج عمل المنظمة يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح.

وفي دراسة Katsikeas, et..al (٢٠٠٦) بعنوان: "Strategy Fit and Performance Consequences of Informational Marketing Standardization". التي هدفت إلى دراسة أثر الموامة الاستراتيجية على الأداء وتبعاته في (٨٢) شركة متعددة الجنسية تعمل في محيط المملكة المتحدة. وقد أشرت النتائج إلى أن الموامة الاستراتيجية تؤثر على أداء الشركات محل البحث بالإضافة إلى تأثيرها على تبعات الأداء في النتيجة النهائية.

وهدفت دراسة Harrington, et..al (٢٠٠٤) بعنوان "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance". إلى دراسة أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والأداء بالإضافة إلى معرفة دور الموامة الاستراتيجية في ذلك. تكونت عينة الدراسة من (١٨) شركة أمريكية تعمل في المجال الصناعي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية لديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات، وأن الموامة الاستراتيجية والتكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية وأداء تلك الشركات.

وفي دراسة كل من الصباغ والزعبي (٢٠٠٢) بعنوان "تحليل الموامة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة من القطاع المصرفي الاردني". التي هدفت إلى تحليل الموامة بين طبيعة التركيب التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو بدلالة النجاح. وقد اعتمدت الدراسة في تحديد طبيعة التركيب التنظيمي واستراتيجيات النمو على المنظمات المصرفية الأردنية حيث تم اعتبار عينة منها جمعت البيانات بواسطة الإستبانة والمقابلات والتقارير السنوية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة معنوية بين الطبيعة الآلية للتركيب التنظيمي وبين استراتيجيات النمو بالتركيز على المنظمات المصرفية قيد الدراسة، وهناك أثر للصفات الشخصية والمهنية في تقرير طبيعة التركيب التنظيمي ونوع استراتيجيات النمو المتبعة.

واخرى Zajac, et..al (٢٠٠٠) دراسة بعنوان " Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A normative Approach to Strategic Change". التي هدفت إلى وضع إنموذج ديناميكي للمواءمة الاستراتيجية بالإعتماد على النظرية المستندة على الموارد. ومن خلال مراجعة الأدب النظري للمواءمة الاستراتيجية توصلت الدراسة أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر على فعاليات وأنشطة المنظمات وتوجهها نحو التغيير الاستراتيجي، وذلك من خلال الوقت والإهتمام بالتغيرات البيئية .

وفي دراسة Chan, et..al (٢٠٠٠) بعنوان " Environment–strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics". التي هدفت إلى إختبار أثر المواءمة بين الاستراتيجية والبيئة على الصناعة اللوجستية في هونج كونج. تكونت عينة الدراسة من (٤٣) مصنعاً في هونج كونج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية للمواءمة بين الاستراتيجية والبيئة على استراتيجية الإمداد للشركات محل البحث.

ويلاحظ من خلال إستعراض الدراسات السابقة الإختلاف في أهدافها حسب طبيعة كل دراسة والتي في معظمها هدفت إلى بيان أثر المواءمة بين الاستراتيجية والبيئة أو الهيكل التنظيمي والاستراتيجية المتبعة على الأداء، فيما عنيت الدراسة الحالية بدراسة أثر المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي على الأداء الاستراتيجي في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن. وقد إعتمدت بعض الدراسات السابقة على البحث الميداني بالإستناد إلى الأدبيات السابقة والمختصة بموضوع المواءمة الاستراتيجية، ومنها من إعتمد على الإستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وهو ما إعتمدت عليه الدراسة الحالية بالإعتماد على الإستبانة وإستخدام أسلوب التحليل التشابكي (القانوني) Canonical Analysis الذي يندر إستخدامه في الدراسات العربية.

منهجية الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين من شاغلي المواقع الإدارية (مدير، ورئيس قسم) في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. وسوف تشمل منهجية الدراسة على حدود ومحددات الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأنموذجها، والمعالجة الإحصائية.

ومن أجل البرهنة على أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحثون بإجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.60) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الانسانية (Sekaran,2003).

وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (92.5%) وهي نسبة مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

حدود ومحددات الدراسة

تكونت حدود الدراسة من الحدود البشرية والتي تضمنت الأفراد العاملين من شاغلي المواقع الإدارية (مدير، ورئيس قسم) في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الاردن. أما

الحدود المكانية فقد شملت شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن والبالغ عددها أربعة شركات وهي (DHL, TNT, ARAMEX and FEDEX). وأخيراً، ما يتعلق بالحدود العلمية فقد إعتد الباحثان فيما يتعلق بمتغير التوجه الاستراتيجي على المتغيرات المقترحة من قبل Morgan, et..al (٢٠٠٩) وهي (العُدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي). وفيما يتعلق بمتغير الإضطراب البيئي فقد تم الإعتماد على المقترح المقدم من قبل Jaworski & Kohli (١٩٩٣: ٥٣ . ٧٠) وهي (الإضطراب السوقي؛ شدة المنافسة؛ الإضطراب التكنولوجي). بالإضافة إلى متغير الأداء الاستراتيجي الذي تم الإعتماد فيه على ما أورده (O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كلاً من الربحية؛ والحصة السوقية. أما ما يتعلق بصعوبات الدراسة فتتمثل بأن الدراسات التي تطرقت لموضوع التوجه الاستراتيجي والإضطراب البيئي والأداء الاستراتيجي والعلاقة بينها قليلة على حد علم الباحثين.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين من شاغلي المواقع الإدارية (مدير، ورئيس قسم) في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن. أما عينة الدراسة فهي مجتمع الدراسة نفسه والبالغ عددهم (٧٠). وتم توزيع ما مجمله (٧٠) إستبانة أسترجع ما مجمله (٦٦)، إستبعد منها (٥) لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبهذا أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (٦١). والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الإداري). إذ يشير الجدول (١) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن (٨٣%) من المبحوثين تراوحت أعمارهم من ٣٠ سنة فأقل - ٣٩ سنة. وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي من قبل شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فينتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في إعتماد ذي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن. وفيما

أ.د. طاهر محسن منصور د.وائل محمد صبحي د. محمد فايز دويكات السيد : عاطف حمودة الرواحنة

يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن (٩٥%) من المستجيبين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم خدمتهم من ٥ سنوات فأقل إلى ١٥ سنة. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والإستقرار في الشركات محل الدراسة.

جدول (١)

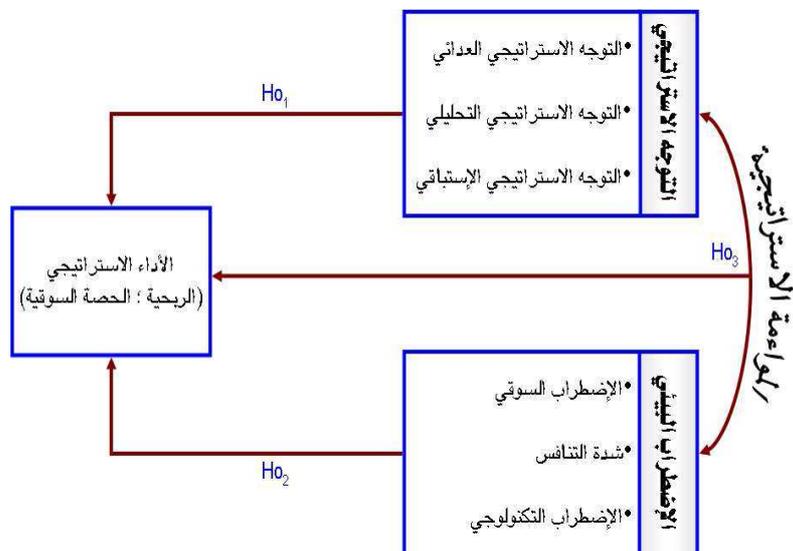
وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٣	٢١
	من ٣٠ - ٣٤ سنة	٢١	٣٤
	من ٣٥ - ٣٩ سنة	١٧	٢٨
	٤٠ سنة فأكثر	١٠	١٧
الجنس	ذكر	٤٨	٧٩
	أنثى	١٣	٢١
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٣٩	٦٤
	دبلوم عال	٦	١٠
	ماجستير	١٣	٢١
	دكتوراه	٣	٥
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦	١٠
	من ٦ - ١٠ سنوات	٣٧	٦١
	من ١١ - ١٥ سنة	١٥	٢٥
	١٦ سنة فأكثر	٣	٥
الموقع الإداري	مدير	١٠	١٦
	رئيس قسم	٥١	٨٤

متغيرات الدراسة وأنودجها

المواءمة الاستراتيجية Strategic Fit: مجموعة من الآليات والأساليب والرؤى الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف مكونات بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها الواسعة النطاق والمتعددة المفردات الحالية والمستقبلية (Barth,2003: 134).

التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation: منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها. ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم. ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المدراء للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997). وفي الدراسة الحالية تم قياس التوجه الاستراتيجي من خلال: التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness: والذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم. التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis: وهو إندماج بعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة. التوجه الاستراتيجي الإبتدائي Proactiveness: وهي السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للإبتكار والتجدد وهي المبادرات المتبناه من قبل المنظمة. الاضطراب البيئي Environmental Turbulence: ويشير إلى درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات، وحسب (Jaworski & Kohli, 1993: 57) فإن الاضطراب البيئي يتضمن كلاً من الاضطراب السوقي Market Turbulence الذي يشير إلى معدل التغير في رغبات وإحتياجات العملاء بمرور الزمن؛ وشدة التنافس Competitive Intensity والتي تشير إلى مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، وتشير إلى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين (O'Cass & Weerawardena, 2010: 573). والاضطراب التكنولوجي Technological Turbulence الذي يبين مدى التغيرات التكنولوجية في قطاع نقل الطرود السريعة بمرور الزمن (Jaworski & Kohli, 1993: 57). الأداء الاستراتيجي Strategic Performance: النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها وهو إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.



الشكل (١)

انموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثون

المعالجة الاحصائية

تمت الإستفادة من الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences - SPSS - بالإضافة إلى إستخدام البرنامج الإحصائي Statistica في تحليل البيانات التي جمعت وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، وتحليل الإنحدار المتعدد والبسيط مع إختبار F بإستخدام جدول تحليل التباين ANOVA. وأخيراً، تم إستخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Correlation

باستخدام برنامج Statistica لدراسة علاقة الارتباط بين متغيرات التوجه الاستراتيجي (A) ومتغيرات الإضطراب البيئي (B) وأثر هذه العلاقة على الأداء الاستراتيجي.

إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO1

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (العائلي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05).
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي (العائلي؛ التحليلي؛ الإستباقي) على الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن وكما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢)

نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن

معاملات الإنحدار Coefficients			جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig* T	المحسوبة β	درجة التأثير لأبعاد التوجه الاستراتيجي	مستوى الدلالة Sig* F	المحسوبة DF	درجات الحرية	معامل التحديد (R2)	الارتباط (R)	
٠.٠٠٠	٢.٢٠١	٠.٤٨٨	٠.٠٠٠	١٤.٧٧٩	٣	٠.٤٨٤	٠.٦٩٦	الأداء الاستراتيجي
٠.٠٠٠	٣.٠٥٢	٠.٣٠٤	٠.٠٠٠	١٤.٧٧٩	٥	٠.٤٨٤	٠.٦٩٦	
٠.٠٠٠	٣.٥٢٤	٠.٥٣١	٠.٠٠٠	١٤.٧٧٩	٦	٠.٤٨٤	٠.٦٩٦	
٠.٠٠٠	٣.٥٢٤	٠.٥٣١	٠.٠٠٠	١٤.٧٧٩	٧	٠.٤٨٤	٠.٦٩٦	
٠.٠٠٠	٣.٥٢٤	٠.٥٣١	٠.٠٠٠	١٤.٧٧٩	٨	٠.٤٨٤	٠.٦٩٦	

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (٢) أثر التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة على أدائها الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٩٦) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٤٨٤)، أي أن ما قيمته (٠.٤٨٤) من التغيرات في مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لهذه الشركات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤٨٨) للتوجه العدائي، (٠.٣٠٤) للتوجه التحليلي، (٠.٥٣١) للتوجه الاستباقي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) من قبل الشركات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات بقيمة (٠.٤٨٨) للتوجه العدائي، (٠.٣٠٤) للتوجه التحليلي، (٠.٥٣١) للتوجه الإستباقي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٤.٧٧٩) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية HO2

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر الإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) على الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن وكما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3)
نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير الإضطراب البيئي على الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن

معاملات الإنحدار Coefficients		جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig *	T	β درجة التأثير لأبعاد الإضطراب البيئي	Sig *	F	DF	R2 (R)	
مس توى الدلا لة	الم سوبة	المس توى الدلا لة	مس توى الدلا لة	المس سوبة	درجات الحرية	معام ل التد ديد	الار تباط
0.00	3.57	0.2	0.00	14.0	3	0.1	الأداء الاسترا تيجي
0.00	5	0.3	0.00	47	5	0.94	
0.00	3.50	0.1	0.00	27	7	0.41	
0.00	5.45	0.2	0.00	2	6	0.00	
0.00	2	0.57	0.00	0	0	0.00	

يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (3) أثر الإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة على أدائها الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.441) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.194)، أي أن ما قيمته

(٠.١٩٤) من التغيرات في مستوى الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) من قبل هذه الشركات، كما بلغت قيمة درجة التأثير \square (٠.٢٠٣) للإضطراب السوقي، (٠.١٢٧) لشدة المنافسة، (٠.٢٥٧) للإضطراب التكنولوجي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) من قبل هذه الشركات محل الدراسة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات بقيمة (٠.٢٠٣) للإضطراب السوقي، (٠.١٢٧) لشدة المنافسة، (٠.٢٥٧) للإضطراب التكنولوجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٤.٠٤٧) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO3

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للموامة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العائد؛ التحليلي؛ الإستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis للتحقق من أثر الموامة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي بمتغيراته والإضطراب البيئي بمتغيراته لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي وكما هو موضح بالجدول (٤).

جدول (٤)

نتائج تحليل الارتباط التبادلي لأثر المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي بمتغيراته والاضطراب البيئي بمتغيراته لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي

معامل التحديد R ² Canoncial	معامل الارتباط R Canoncial	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
٠.٢٩٤	٠.٥٤٣	الاداء الاستراتيجي	العدائي
			التحليلي
			الإستباقي
			السوقي
			شدة المنافسة التكنولوجي
نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	١٩.٥١١%	٧٤.١١٧%
مستوى الدلالة Sig*	مربع كاي Chi ²	٠.٠٠٠	٤٦.٨٦٢

يوضح الجدول (٤) أثر المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والاضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي. حيث أظهرت نتائج الجدول (٤) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والاضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي. إذ تبين أن متغيرات مكونات كل من التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي قد فسرت مانسبته (٧٤.١١٧%) من التباين في الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) تجاه المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي لشركات نقل الطرود السريعة في الاردن بلغت (١٩.٥١١%) وهو ما يؤشر العلاقة التكاملية بين التوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن. وقد بلغ

معامل الارتباط التشابكي (0.0543)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (0.294) وهذا يعني أن ما قيمته (0.294) من التغيرات في الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن ناتج عن التغير في مستوى المواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي والإضطراب البيئي لهذه الشركات. وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب مكونات كل من التوجه الاستراتيجي والإضطراب البيئي من أجل التنبؤ بمقدار الأداء الاستراتيجي لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (12.768%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (46.862) وهي دالة عند مستوى (0.05). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً للمواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة احصائية للمواءمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الاردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة الحالية على النحو التالي:

فقد تبين أن أغلب فئات عينة الدراسة من حيث العمر في الشركات المبحوثة هم من فئة الشباب وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي، كما أن معظمهم ممن لديهم خبرة عملية ليست بالقليلة وهو ما يؤهلهم لإتخاذ القرارات وخصوصاً المتعلقة بتخصيص الموارد والتوزيع في الخدمات والتوسع في الأسواق. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الاردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وأظهرت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموعمة الاستراتيجية بين التوجه الاستراتيجي (العدائي؛ التحليلي؛ الإستباقي) والإضطراب البيئي (السوقي؛ شدة المنافسة؛ التكنولوجي) لشركات نقل الطرود السريعة في الأردن على أدائها الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهو ما يتفق مع دراسة Xu, et..al (٢٠٠٦) التي بينت أن هناك أثر إيجابي للمواءمة بين استراتيجية الشركة وهيكلها وعملياتها على الأداء. ودراسة Geiger, et..al (٢٠٠٧) التي أشرت إلى أن هناك أثر لمواءمة الاستراتيجية مع الهيكل على الأداء. ودراسة Harrington, et..al (٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والأداء. وأن المواءمة الاستراتيجية والتكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الاستراتيجية والأداء.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثون يوصون بما يلي:

الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي بمضامينه من قبل شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن وذلك من خلال الأخذ بنظر الاعتبار الضبابية في البيئة وهو ما ينعكس بضرورة

الحركية وأخذ الحيطة والحذر تجاه حركات المنافسين وهو ما ينعكس بضرورة الأخذ بنظر الإعتبار التعقيد البيئي والتنوع في رغبات وحاجات المتعاملين مع شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن.

تعزيز الإهتمام بتخصيص الموارد والغهتمام بقرارات التنوع في الخدمات والتوسع في الأسواق من قبل شركات شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن مع الأخذ بنظر الإعتبار العقلانية في إتخاذ هكذا قرارات تنعكس على مستقبل الشركة الاستراتيجي.

تعزيز مفهوم المواءمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن، وذلك لأهميتها ودورها في جعل الشركات مرنة للتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس على مستويات أداء هذه الشركات على المدى البعيد.

العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل شركات نقل الطرود السريعة العاملة في الأردن والمرتبطة بالبيئة الخارجية والمنافسين وذلك من خلال مواءمة إمكانات وقدرات هذه الشركات مع متطلبات البيئة الخارجية والتنافسية.

السعي نحو توليد حالة المواءمة وخصوصا الاستراتيجية منها بين بيئة المنظمات الخارجية والداخلية كونها الوسيلة الاساسية في تحقيق الأداء الكفوء والفعال.

ضرورة إختبار الأنموذج المقترح على متغيرات أخرى بديلة عن الاداء الاستراتيجي كالقرارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

ضرورة إختبار الأنموذج المقترح نفسه على منظمات وصناعات اخرى مثل البنوك التجارية الاردنية وشركات الإتصالات الخلوية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجبوري، علا أحمد حسن، (٢٠٠٥)، "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
- الحسيني، نصيف جاسم، (١٩٩٨)، "إستخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٢٣، العراق.
- الراوي، زوبع عبد العزيز، (٢٠١١)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية العراقية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
- السعيد، سناء عبد الرحمن، (٢٠٠٥)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات بإعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد: العراق.
- الصباغ، زهير والزعيبي، ماجد، (٢٠٠٢)، "تحليل الموامة بين طبيعة التركيب التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الإداري، العدد ٨١: ٤٩ - ٨١.
- الصياح، عبد الستار، (٢٠٠٩)، "الموامة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة إختيارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد ٢٢: ٩٩ - ١٣٤.
- القطب، محي الدين يحيى توفيق، (٢٠٠٢)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية:العراق.
- المطيري، نواف جهز، (٢٠٠٨)، "اثر الموامة بين التركيب التنظيمي والاستراتيجية على أداء الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان:الأردن.
- نايف، أسعد كاظم، (٢٠٠٧)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية:العراق.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Agarwal, S., Erramilli, M.K. & Chekitan, S.D. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 1: 68-82.
- Barnett, W,P, (1997), "The dynamics of competitive intensity", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42: 128-160.
- Barth, H, (2003), "Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: a comparative study of small firms in mature and new industries", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No.2: 133-147.
- Cadogan, John W; Cui, Charles C & Li, Erik Kwok Yeung, (2003), "Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 5: 493-513.
- Chan, Joseph W.K; Burns, N.D & Yung, K.L, (2000), "Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics", *Logistics Information Management*, Vol.13, No. 5: 286-300.
- Choy, Samuel & Mula, Joseph M, (2008), "The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance: A Case Study based on an International Organization", Australia, Working Paper: 1-11.
- Cravens, D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, March: 7-28.
- Cui, Anna Shaojie; Griffith, David A & Cavusgil, S. Tamer, (2005), "The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries", *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 3: 32-53.
- Daya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), "Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March: 68-71.

- Drazine, Robert & Van de Ven, Andrew, (1985), "Alternative Forms of Fit in Contingency theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol.30: 514-539.
- Gatignon, Hubert & Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1: 77-90.
- Geiger, Scott W; Ritchie, William J & Marlin, Dan, (2006), "Strategy/Structure Fit and Firm Performance", *Organization Development Journal*, Vol. 24, No.2: 10-22.
- Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998), "Strategic Management of Health care organizations", 3rd Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.
- Grawe, Scott J.; Haozhe Chen & Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, No. 4:282 – 300.
- Grewal, Rajdeep & Tansuhaj, Patriya, (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, Vol.65: 67–80.
- Charles W. & Jones, Gareth R., (1999), "Strategic Management: An Integrated Approach", Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Hall, Jeremy & Rosson, Philip, (2006), "The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior, Social Norms and Ethics: Three Internet-based Cases", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64: 231–248.
- Harrington, Robert J; Lemark, David J; Reed, Richard & Kendall, Kenneth W, (2004), "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance", *Journal of Business and Management*, Vol.10, No.1: 15-38.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr & Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April: 164 -174.
- Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, & Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market

- Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3: 449-467.
- Jaworski, Bernard, J. & Kohli, Ajay K, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.97, July: 53-70.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (2006), "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies", Harvard business School Press, Boston, Massachusetts.
- Katsikeas, Constanine S; Samiee, Saeed & Theodosiou, Marios, (2006)," Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization", *Strategic Management Journal*, Vol.27: 867-890.
- Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen,(2000), "Strategic Management", Oxford University Press.
- Marfuentes, M.; Montes, F.J & Fernandez, Luis M, (2006), "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies", *Total Quality Management*, Vol.17, No. 3: 303-323.
- Morgan, Robert E. & Strong, Carolyn A. (2003). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12: 909-920.
- Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies & Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30: 909-920.
- O'Cass, Aron & Weerawardena, (2010), "The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance", *Industrial Marketing Management*, Vol.39, No. 4: 571-581.
- O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71: 79-93.
- Patwardhan, Abhijit, (2010), "Strategic orientation, organization learning, holistic firm-level marketing capability and firm performance: A dynamic capabilities view", D.B.A, University of Mississippi.

- Santos-Vijande, Maria Leticia & Alvarez-Gonzalez, Luis Ignacio, (2007), "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", *Technovation*, Vol. 27: 514-532.
- Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", John Wiley & Sons, U.S.A.
- Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), "From Antiquity laws to heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management", Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University.
- Sinkovics, Rudolf R. & Roath, Anthony S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships," *Journal of Business Logistic*, Vol. 25, No. 2: 745-759.
- Slater, Stanley F. & Narver, John C, (1994), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July: 63-74.
- Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.27, No. 12: 1221-1231.
- Venkatraman, N & Camillus, John C, (1984), "Exploring the Concept of ' in Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3: 513-525.
- Wang, Y., Lo, H. P., & Yang, Y. (2004), "The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21, No.4: 249-280.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, 11th Ed, New Jersey.
- Xu, Shichun; Cavusgil, S. Tamer & White, J. Chris, (2006), "The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 2: 1-31.
- Yan Yeung, Jeff Hoi; Selen, Willem; Sum, Chee-Chuong & Huo, Baofeng, (2006), "Linking Financial Performance to Strategic Orientations and

أ.د. طاهر محسن منصور د.وائل محمد صبيحي د. محمد فايز دويكات السيد : عاطف حمودة الرواحنة

Operational Priorities : An Empirical Study of third-party Logistics”,
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,
Vol.36, No.3: 210-230.

Zajac, Edward J; Kraatz, Matthew S & Bresser, Rudi K, (2000), “Modeling
the Dynamics of Strategic Fit: A normative Approach to Strategic Change”,
Strategic Management Journal, Vol.21: 429-453.