

دوافع التحالفات وأثرها على أداء الشركات

خلود صالح محمود نعواش

المشرفين

أ.د/ هاني محمد السعيد أ.د/ نجلاء حسن جمعة

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف عن قرب على فكرة التحالفات ودراسة دوافعها وأثرها على الأداء الكلي للمنظمات.

تمت الدراسة ضمن قطاع الطيران حيث أنه يحتوي على ثلاثة تحالفات عالمية رئيسية، وبحسب البيانات الثانوية، فإن تحالفات الطيران العالمية الثلاث تضم خمس شركات طيران عربية فقط من بين تسعة وخمسين شركة، وتم التطبيق العملي باختيار "شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية" المنضمة لتحالف وانورلد العالمي. شملت الدراسة الاستطلاعية عمل مقارنات بأداء الشركة المالي وقياس رضا المسافرين من خلال بيانات التقارير السنوية كمؤشر للحالة ما قبل وبعد انضمامها للتحالف، وكذلك من خلال التعرف على آراء المدراء والتنفيذيين في إدارة الشركة حول التغيير الحاصل نتيجة انضمام شركتهم لتحالف وانورلد.

بالعموم، أظهرت النتائج بأن التحالفات تساهم بتحسين الأداء العام للمنظمات إذا ما تم تفعيل عناصر التحالف وتحقيق شروطه، وبينت الدراسة عوامل نجاح التحالفات، كضرورة وجود رؤيا واضحة ومشتركة، وأهداف وحاجات مشتركة، ووجود قوى تكاملية وتوافق استراتيجي.

Abstract :

The study aimed to be acquainted with the idea of alliances and studying their motives and impact on the overall performance of organizations.

The study was conducted within the aviation sector as it contains three major global alliances, and according to secondary data, the three global aviation alliances include only five Arab airlines out of fifty-nine airline companies. The practical application was on the “Royal Jordanian Airlines” which is a member of the Oneworld Alliance. The exploratory study included making comparisons with the company's financial performance and measuring travelers' satisfaction gathered from the annual reports' data as an indicator of the company's status before and after joining the alliance, as well as by gathering opinions of managers and executives in the company's management about the change that took place after their company had joined Oneworld alliance.

In general, the results showed that strategic alliances contribute to improving the general performance of organizations if the elements of the alliance are activated and its conditions are fulfilled. The study showed the factors of success of alliances, such as the need for a clear and common vision, common goals and needs, and the existence of complementary powers and strategic consensus.

المقدمة :

إن مبدأ التحالف هو أحد أشكال التعاون التي تلجأ إليها منظمات الأعمال لدوافع عدة من بينها المشاركة بالتكاليف وبالتالي تخفيفها على الشركاء، وتحمل مخاطر الأعمال مجتمعين بدلا من تحملها منفردين وبالتالي تقليل نسبة المخاطرة على

المتحالفين، كما أن التحالفات تساعد المنظمات المتحالفة على رفع مستوى المعرفة والمعلومات التي تساعد على تحسين أداء المنظمات. وبحسب (Isoraite, 2009) تتبع أهمية التحالفات الاستراتيجية في كونها تساهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية، وأحيانا تسمى بالشراكة.

إن دوافع التحالفات والتي عبر عنها العديد من العلماء كما ورد أعلاه، تشكل الأسباب التي من أجلها تنضم المنظمات للتحالفات. وقد تم مقابلة تلك الدوافع مع الرؤية والرسالة التي أعلنتها شركة الخطوط الجوية الملكية من خلال موقعها على الإنترنت ، وجاء تفصيلها بدقة أكثر ضمن خطة العمل: ٢٠١٥-٢٠١٩ الخاصة بالشركة.

ودوافع التحالفات التي تم اختيارها ضمن هذا البحث هي:

١- تشاركية التكاليف الموارد والمخاطر.

٢- تشاركية المعرفة.

٣- العلاقات التسويقية.

٤- التركيز على الميزة التنافسية.

وما جاء أعلاه يندرج ضمن اهتمامات وعناصر الخطة الاستراتيجية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

قامت الباحثة باستعراض بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع التحالفات (بحسب دوافعها) وتحديد الفجوة البحثية. ثم تم عرض الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة الدراسة وفروضها، ثم نموذج الدراسة، وأهميتها وأهدافها وحدودها، وهيكل الدراسة، كما وضحت منهجية الدراسة وأساليبها وتحديد حجم العينة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

فيما يلي عرضاً لما تم الوصول إليه أثناء العمل بالدراسة الإستطلاعية والتي تقودنا إلى تحديد مشكلة الدراسة.

١- تفضل الكثير من الشركات عدم الدخول بالتحالفات، مثال عليه ما جاء بتصريح السيد جيمس هوغن، الرئيس التنفيذي لطيران الاتحاد، حيث قال في تصريحات

للصحفيين على هامش مؤتمر لشركات الاتحاد الدولي للنقل الجوي (إياتا) في أبوظبي أن "نموذج التحالفات هش".

٢- فقط ٥ شركات طيران عربية إنضمت للتحالفات العالمية من بين ٥٩ شركة طيران بمجموعها ضمن التحالفات العالمية الثلاث حتى إعداد هذه الدراسة أي بنسبة (٨%) فقط.

٣- من بين ما يزيد عن (٢٩٠) شركة طيران مسجلة لدى (إتحاد النقل الجوي الدولي (IATA)) التي تمثل مانبسته ٨٢% من حركة الملاحة الجوية في العالم ، فقط (٥٩) هو مجموع شركات الطيران التي قامت بالإنضمام للتحالفات العالمية. وانطلاقا مما سبق ومن خلال الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

(إن هناك تباين بمواقف شركات الطيران العربية فيما يتعلق بالانضمام للتحالفات العالمية بين عدد قليل قام بالفعل بالإنضمام لها وغالبية لم تنضم، لذا نحتاج لدراسة لمعرفة جدوى الإنضمام للتحالفات من عدمه في ضوء دوافعها المعروفة).

ثانيا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مفهوم ودوافع وأهمية التحالفات.
- ٢- التعرف على محاور الأداء المؤسسي والتي تتكاتف لتشكيل الأداء الكلي للمنظمات.
- ٣- التعرف على تأثير التحالفات على أداء شركات الطيران.
- ٤- التعرف على رأي الموظفين التنفيذيين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية حول أثر إنضمام الشركة للتحالف وانورلد.
- ٥- التعرف على مدى تطابق آراء الموظفين مع التقارير السنوية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ثالثا : أهمية الدراسة The importance of the study

١. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الميدان أو القطاع التطبيقي الذي سيكون مجال الدراسة والمتمثل بقطاع شركات الطيران، حيث أن القطاع حيوي ومهم ويعد من أهم مجالات الدخل والنتائج المحلي الإجمالي للدولة.
٢. تساهم هذه الدراسة بتوضيح واقع التحالفات ومدى تأثيرها على أداء شركات الطيران، من أجل توجيه اهتمام شركات الطيران لكيفية الاستفادة من التحالفات وبيان جوانبها المختلفة والتعرف على كيفية إدارة العلاقة مع هذه التحالفات.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد شركات الطيران عموما في قراراتها وممارساتها بشأن الإنضمام للتحالفات.

رابعا : الإطار النظري

أ - مفهوم التحالفات:

وهي "الشراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية".

ب - مفهوم الأداء:

وبما أن هذه الدراسة هنا تبحث الأداء المؤسسي أو التنظيمي، فيما يلي تعريف الأداء بهذا الجانب: تعريف الأداء بحسب (الكرخي، ٢٠١٥) وهو "تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف".

دوافع التحالفات

فيما يلي تفصيلا للدوافع والمنافع المباشرة التي تدعو الشركات إلى الدخول ضمن أو تشكيل التحالفات وهي خلاصة ما جاء ضمن الفقرات التي تشرح مفهوم التحالفات، وبحسب (Işoraité، ٢٠٠٩، ٤٢) أيضا، فإن للتحالفات منافع متوقعة للأعمال الدولية وهي: ١- سهولة الدخول للأسواق، ٢- تشاركية المخاطر، ٣- تشاركية المعرفة، ٤- التآزر والميزة التنافسية.

الدافع الأول: التركيز على الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية:

يورد (سويدان، ٢٠١٠) تعريفا للميزة التنافسية على أنها "قدرة صناعات دولة معينة على الابتكار والتجديد بمستوى أعلى من مستويات نفس الصناعة في دولة أخرى".

الدافع الثاني: تشاركية المعرفة

تعريف المعرفة:

أورد (الدوري وصالح، ٢٠٠٩) تعريف المعرفة على أنها "حقيقة أو ظرف لإدراك شيء ما يتم اكتسابه من خلال الخبرة أو الاحتكاك".

– أقسام المعرفة

و المعرفة تقسم إلى قسمين : أولاً، المعرفة الضمنية والتي تتعلق بالمهارات والأفكار والواجبات والتطورات، التي توجد داخل عقل الأفراد، ويكون من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وصعوبة معرفة كلماتها. وثانياً، المعرفة الصريحة، وهي المعرفة التي تتصف بأنها موضوعية وحسية وملموسة، وقابلة للترميز، ونستطيع الوصول إليها بارادتنا، وكذلك يمكن تخزينها والمشاركة فيها.

الدافع الثالث: العلاقات التسويقية

بما أن هذا البحث يتم تطبيقه على مؤسسة تقدم خدمة (خدمة النقل الجوي)، فإن التسويق هنا تسويق خدمي، ومن هنا يتم التركيز على توضيح مفهوم الخدمة، وتسويق الخدمة، والأشكال التي يتم بها الدخول للأسواق الدولية، وتوضيح أهمية العلاقات التسويقية.

تعريف التسويق والسوق

والتسويق بحسب نفس المصدر أعلاه وكما عرفته جمعية التسويق الأمريكية في العام ٢٠٠٧ "التسويق هو ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمات والأفراد، والذي يعمل من خلال أو ضمن مجموعة المؤسسات والعمليات لإيجاد واتصال وتسليم وتبادل عروض السوق (المنتجات) والتي لها قيمة لكل من الزبائن والعملاء والمسوقين والمجتمع ككل".

وقد أورد (العلاق وآخرون، ٢٠١٠) تعريفين للسوق بحسب لجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية أولهما: "مجموع القوى أو الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات". وثانيهما: "الطلب الكلي للمشتريين المحتملين لسلعة أو خدمة".

الدافع الرابع: تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر

أوردت (Işoraité، ٢٠٠٩) إن تكلفة دخول أسواق دولية قد تكون فوق قدرة شركة مفردة، بينما دخول تحالف استراتيجي ودخول السوق من خلاله يمكن أن يحقق وصول أسهل وبسرعة أكبر وبنفس الوقت بتكلفة أقل. وعند فتح أسواق جديدة للتو، يكون هناك الكثير من عدم اليقين وعدم الاستقرار بالنسبة للسوق، وهنا تصبح تشاركية المخاطر أكثر أهمية، وبالتالي تصبح أهمية الدخول بالتحالفات أكثر فاعلية في التغلب على تلك المخاطر.

وأثناء عملية الدخول بالتحالفات فإن التحالف يخاطب الإدارة العليا مباشرة بما يتعلق بالالتزام بتوفير الموارد وتكريسها للتحالف، وربط الميزانية والموارد لتكون أولويات إستراتيجية وقياس أداء التحالف.

خامسا : الدراسات السابقة

قامت الباحثة بتناول الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتحالفات ودوافعها من جهة والأداء من جهة أخرى وذلك في إطار ثلاث مجموعات كالتالي:

- المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحالفات ودوافعها كمتغير مستقل أو تابع.
- المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الأداء.
- المجموعة الثالثة: الدراسات التي ربطت بين التحالفات أو أحد دوافعها بالأداء أو أحد محاوره.

ركزت الدراسات السابقة على مجموعة من المفاهيم منها ما ناقشت التحالفات كمؤثر ومتأثر، ومنها ما ناقش الأداء ومنها ما ناقش تأثير التحالفات أو بعض محاورها على الأداء أو بعض محاوره.

١. اتفقت دراسات كل من (عطية ٢٠١١، Garcia 2012، داوده وسلمان ٢٠١٤) على أن الشركات تندفع إلى الدخول بتحالفات نسبة إلى عوامل منها تزايد حدة المنافسة، والإنتاح على العالم والرغبة في تشاركية المعرفة، وتتاثر بشكل متباين بحسب ظروف كل حالة تمت دراستها.

٢. اتفقت دراسات كل من (عطية ٢٠١١، داوده وسلمان، ٢٠١٤ Chuang ٢٠١٥ والصعوب ٢٠١٦، كاظم ٢٠١٠، هاني ٢٠١٤) على أن التسويق كان الدافع وراء إنضمام المنظمات تحالفات إستراتيجية وتباين تأثير التحالفات عليه تبعاً لعوامل محيطة أخرى.

٣. بينت دراسات كل من (داوده وسلمان ٢٠١٤، التميمي والخشالي ٢٠١٥، Akhter & Belal Uddin 2011، Benic & Butigan 2017، حامد وآخرون ٢٠١٧) أن تشاركية المخاطر والموارد والمعرفة كانت أبرز الدوافع لقرار الدخول ضمن تحالفات إستراتيجية.

٤. اتفقت دراسات كل من (Lin 2013، Garcia 2012) على أن تأثر أداء الشركات كان ضئيلاً بعد انضمامها للتحالفات الإستراتيجية، بينما بينت دراسة (Lin 2013) أن التحالف الإستراتيجي لم يكن له الأثر البالغ وخاصة أنه ليس كل الشركات المتحالفة كان له تأثيراً إيجابياً وبالتالي من الضروري دراسة حجم التحالفات قبل توسيعها، وكذلك بينت دراسة (Garcia 2012) على وجود استراتيجيات مختلفة غير التحالفات اتبعتها شركات طيران أخرى غير متحالفة ممثلاً بالشركات العاملة بالخليج العربي.

٥. تناولت دراسات كل من (كاظم ٢٠١٠، Kankaew 2013) بعض متغيرات الأداء مثل جودة الخدمة والأداء المالي (الربحية) والحصة السوقية ولكن لم تغطي جميع أو عدداً من محاور الأداء.

٦. ضمن الدراسات التي تطرقت إلى تحالفات شركات الطيران تحديدا دراسة كل من (Garcia 2012، Lin 2013، Halim & Pratama 2018)، لم تعط مؤشرا قويا إن التحالفات كانت ذات تأثير على أدائها أو حتى بعض محاور أدائها، كما بينت دراسة توجهات استراتيجية أخرى مثل التوريد الخارجي على أداء شركات الطيران كما ورد بدراسة (Abdulla & Satar 2018) أيضا لم يؤثر إيجابا بل وأحيانا سلبا. مما يولد سؤالا قد يشكل مشكلة تحتاج الدراسة. فيما بينت دراسة (Halim & Pratama 2018) أنه بغض النظر عن التحالفات، يجب على الشركات العمل باستمرار على زيادة قدراتها التنافسية وألا تعتمد على التحالفات فقط.

سادسا: الفجوة البحثية

في ضوء نتائج الدراسات السابقة ترى الباحثة أن هناك فجوة بحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وأن هناك بعض الجوانب الإضافية التي يمكن تناولها من خلال الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

- أغلب دراسات التحالفات التي تم تناولها طبقت على قطاعات مختلفة عن قطاع الطيران، وهناك ندرة في الدراسات التي طبقت على قطاع الطيران على حد علم الباحثة.
- لم تتفق الدراسات السابقة على نتائج موحدة بالرغم من اتفاق معظم الدراسات على وجود أثر للتحالفات على أداء الشركات. ولكن الإختلاف الأكبر هو في الدراسات التي طبقت على شركات الطيران، والتي تحتاج لدراسة أكبر وتغطية جميع جوانب الأداء مثل الأداء المالي والعمليات الداخلية والإنتاج وكذلك التعلم والنمو بالإضافة لمحور الزبائن والتي ستعين على رؤية أكبر للتأثير الحاصل على الشركات بسبب التحالفات.
- الدراسات العربية التي تناولت موضوع التحالفات عامة قليلة جدا، وتلك التي تناولت تأثير التحالفات على أداء شركات الطيران تحديدا تكاد تكون معدومة

بحسب ما توصلت إليه الباحثة أثناء البحث عن مصادر ودراسات سابقة بالموضوع.

سابعا: فروض الدراسة Hypotheses of Study

١. **الفرض الرئيس:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لانضمام شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية لتحالف الطيران على أداء الشركة.
٢. **الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتشاركية التكاليف والموارد والمخاطر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
٣. **الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتشاركية المعرفة ضمن التحالف على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
٤. **الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعلاقات التسويقية ضمن التحالف على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
٥. **الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتركيز على الميزة التنافسية على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ثامنا: وصف متغيرات الدراسة

شملت الدراسة مجموعة من المتغيرات البالغ عددهم 5 بما فيهم المتغير التابع، وتم استخراج مقاييس النزعة المركزية متمثلة بالمتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت متمثلة بالانحراف المعياري وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وذلك للتعرف على توجهات أفراد العينة حول التحالفات والأداء، والتالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات متغيرات الدراسة.

المتغيرات المستقلة:

١. **تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر**
أول المتغيرات المستقلة تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر والذي تم قياسه من خلال سبع فقرات.
٢. **تشاركية المعرفة**
في المتغير الثاني تشاركية المعرفة تم قياسه من خلال سبع فقرات
٣. **العلاقات التسويقية**
فيما يتعلق بالمتغير الثالث من المتغيرات المستقلة العلاقات التسويقية، تم قياسه من خلال ثماني فقرات.
٤. **التركيز على الميزة التنافسية**
أما عن المتغير الأخير من المتغيرات المستقلة التركيز على الميزة التنافسية، تم قياسه من خلال ثماني فقرات.
وبالمجمل، كان المتوسط الحسابي العام للمتغيرات المستقلة ذات أهمية نسبية مرتفعة بقيمة (٣.٧٠) وانحراف معياري (0.159).

المتغير التابع: الأداء:

فيما يتعلق بالمتغير التابع "الأداء" تم قياسه من خلال واحد وعشرون فقرة. وبشكل عام حقق متغير الأداء أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.135).

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأفراد الأشياء الذين يكونون موضوع المشكلة الدراسية، حيث في هذه الحالة هم من يطلعون على القرارات الإستراتيجية ويلمسون أثرها بإدراك واع بعيدا عن التكهنات والتوقعات غير المبنية على معرفة حقيقية.

عينة الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة والبالغ (160) موظفاً، اعتمدت الباحثة على جدول Sekeran لتحديد عينة الدراسة، ويبين الجدول الحجم المفترض لمجتمع الدراسة ويقابله حجم العينة الممثلة للمجتمع الواجب اختيارها لتتناسب مع حجم المجتمع وتمثله بشكل علمي معتمداً واضع الجدول على مجموعة من المعادلات الرياضية حيث توصل إلى جدول يمثل مجتمع الدراسة والعينة الممثلة المفترض اختيارها. (Sekeran,2010).

وبعد الرجوع إلى الجدول تبين أن حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة بلغ (113) شخص وهو الحد الأدنى لعدد أفراد عينة الدراسة لتكون ممثلة عن المجتمع. لضمان حجم عينة مثالي وتغاديا لعدد الاستبانة غير المستردة وغير قابلة للتحليل تم توزيع ما مجموعه (150) استبانة على الموظفين من مختلف المسميات الوظيفية كأصحاب قرار، وتم الاعتماد على طريقة العينة القصدية في توزيع الاستبانة وذلك لتقصد الباحثة في اختيار مجموعة من الموظفين دون غيرهم.

بعد اتمام عملية التوزيع، استردت الباحثة ما مجموعه (131) استبانة أي بفقدان (19) استبانة لم تتمكن الباحثة من استردادها، لتبلغ نسبة الاستبانة المستردة ما يقارب (87.5%). وبعد عملية مراجعة تلك الاستبانة للتأكد من صلاحية الإجابات تبين أن هناك (14) استبانة غير قابلة للتحليل بسبب عدم اكتمال الإجابات على مجموعة من الفقرات، وعدم جدية أفراد العينة في الإجابة على فقرات الاستبانة، وبذلك تصبح عدد الاستبانة القابلة للتحليل (117)، بنسبة بلغت (78%) من مجموع الاستبانة الكلية.

عاشرا: الدراسة الإستطلاعية المكتبية (الثانوية).

إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تجميع البيانات من واقع التقارير السنوية لشركات الطيران محل الدراسة حيث من شأنها أن توضح الوضع العام للشركات وقت إعداد هذه الدراسة، وكذلك الوضع العام لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية لبيان حالها قبل وبعد إنضمامها للتحالف.

البيانات الخاصة بشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

| | |
|---|--|
| عدد المسافرين خلال العام ٢٠١٨ | ٣.٢٦ مليون مسافر |
| الإيرادات التشغيلية | ٣.٦٥٣ مليون دينار بما يعادل (5.152) مليون دولار أمريكي |
| عدد الوجهات | ٥٢ |
| عدد الرحلات الأسبوعية | 373 |
| حجم الأسطول | ٢٦ |
| عدد العاملين | 4,054 |
| تاريخ الإنضمام للتحالف الإستراتيجي OneWorld | ٢٠٠٧ |

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقرير المالي للعام ٢٠١٨.

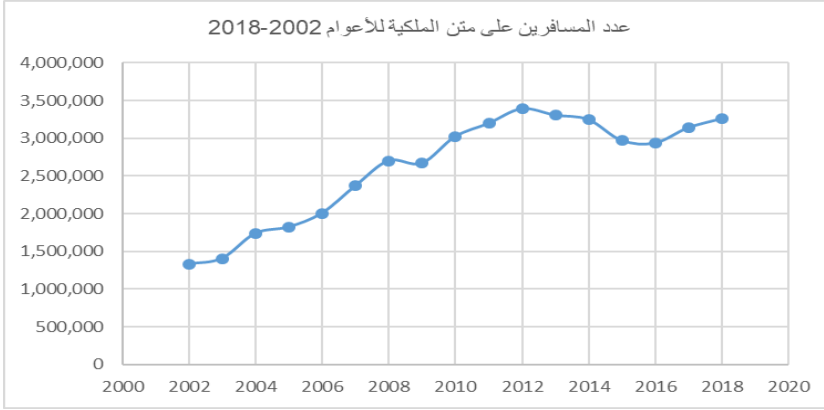
الدراسة الميدانية المبدئية: Initial Field Study

بما أن هذه الدراسة تغطي عن كثب حالة شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، فتمت مقابلة السيد "باسل الكيلاني" المساعد التنفيذي للمدير العام/ الإعلام والإتصال والمسؤولية المجتمعة بشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والذي بين أن الشركة تأسست بموجب إرادة ملكية بتاريخ ٩ كانون الأول ١٩٦٣.

وعن إنضمام الشركة للتحالف، فقد وضح السيد الكيلاني بأن التحالف (OneWorld) قام بتوجيه دعوة لجلالة الملك شخصياً لطلب الإنضمام للتحالف، وأوضح أن الأسباب وراء ذلك كانت لأن تغطية التحالف لمنطقة الشرق الأوسط كانت ضعيفة، وبما أن التحالف هو "تحالف النخبة" فقد أراد التحالف أن يضم شركة قوية وذات سمعة بتلك المنطقة، حيث أن شركة الخطوط الملكية الأردنية سجلت (صفر) حادث طيران، وتقدم خدمة راقية لركابها، بالإضافة إلى قدرة الشركة على موازنة أنظمة المعلومات لديها مع باقي الشركات ضمن التحالف. وأضاف السيد الكيلاني بأن الشركة استغرقت عامين من التطوير والتعديل بحيث تصل لمستوى متوائماً تماماً مع شبكة التحالف.

وتم الحصول على التقارير السنوية الخاصة بالشركة منذ ٢٠١٧-٢٠٠٢ من الشركة مباشرة، فيما تم الحصول على تقرير العام ٢٠١٨ من الموقع الإلكتروني الرسمي للشركة.

ومن التقارير السنوية تم استخراج معلومات خاصة بالتقارير المالية وتقارير أعداد المسافرين، وتم استخلاص التمثيليين البيانيين التاليين من تلك التقارير:
بيان عدد المسافرين سنويا من الأعوام ٢٠١٨ - ٢٠٠٢



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء البيانات المستخرجة من التقارير السنوية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

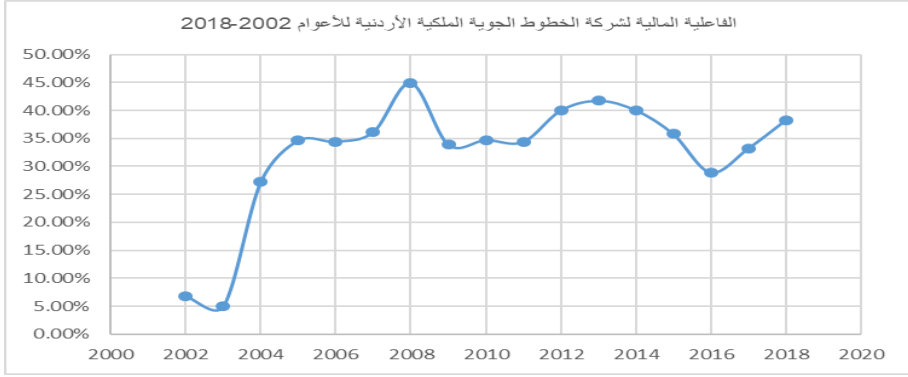
وقامت الباحثة أيضا بدراسة فاعلية الأداء المالي، للوقوف على ذلك المؤشر من حيث هو أحد أهم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.

وفيما يلي التمثيل البياني لمؤشر الأداء الأساسي للفاعلية المالية، حيث تم احتسابه كالتالي:

$$\text{الفاعلية} = ١ - ((\text{تكلفة العمليات التشغيلية} - \text{تكلفة الوقود}) \div \text{العائد الكلي}).$$

وتم استبعاد تكلفة الوقود من التكلفة الكلية للعمليات كما يظهر بالمعادلة أعلاه بسبب تذبذب أسعار الوقود، وبالتالي فإن تضمينه لن يعطي نتائج حقيقية وواضحة بالنسبة للفاعلية المالية، وبذلك تم استبعاده.

تمثيل بياني يمثل الفاعلية المالية للشركة للأعوام ٢٠١٨ - ٢٠٠٢



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء البيانات المستخرجة من التقارير السنوية لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وبحسب التقرير السنوي للشركة للعام (٢٠٠٩)، فإن الأزمة الاقتصادية العالمية التي بدأت بأمريكا للعام (٢٠٠٨) والتي وصلت نتائجها للمنطقة للعام (٢٠٠٩) كانت سببا بالتراجع بكل مناحي الحياة الاقتصادية بالمنطقة والعالم وتأثرت بها شركات الطيران ومن بينها الملكية الأردنية. وبالمجمل، يظهر لنا تذبذبا بالفاعلية المالية، وهذا يحتاج إلى دراسة أخرى تفصيلية لمعرفة الأسباب الدقيقة خلف هذا التذبذب.

وبحسب المقابلة التي أجرتها الباحثة مع السيد "إياد صوالحة" مدير التحالفات بالشركة ليوضح التطورات بالعمليات بالشركة، فقد بين أن العلاقات التسويقية وقدرة الشركة على تلبية حاجات المسافرين لرحلات المسافات الطويلة تحديدا كان بسبب إنضمام الشركة لتحالف وانورلد.

وعن شروط الإنضمام للتحالفات، وبحسب السيد صوالحة، فلم يكن مطلوبا من شركة خطوط الملكية الأردنية سوى تعديلات تقنية بسيطة هي ببعض الأنظمة للتوائم مع الأنظمة الأخرى المستخدمة بشبكة التحالف، وهذا التغيير لم يشعر به المستخدم للخدمة ولا حتى العاملين على الحجوزات ولم يحتاجوا لأي تدريب جديد حيث أنه لا تعديل له علاقة بالمستخدم للأنظمة.

بعد الإنتهاء من تحضير النسخة الأولى من أسئلة قائمة الإستقصاء، تم لقاء ثانٍ مع السيد الصوالحة لعرضها عليه والذي أظهر قناعة بأن القائمة تخدم فكرة التحالف وما يعتقد أنه قد يكون بعيداً، وبضوء ذلك وتوجيه المشرفين والمحكمين تمت الصياغة النهائية لقائمة الإستقصاء.

حادي عشر: حدود الدراسة:

أجريت الدراسة في ضوء محددات تمثلت فيما يلي:

حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
حدود زمانية: مدة الدراسة خلال خمسة شهور، من شهر 2018/12 ولغاية شهر 2019/4، مع تضمين البيانات الثانوية لأداء الشركة خلال المدة الزمنية من (2002-2018).

حدود بشرية: تشكل عينة الدراسة الموظفين من أصحاب القرار والتنفيذيين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ثاني عشر: أسلوب الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط والتفسير، للوصول إلى إستنتاجات يتم بناء التصور المقترح عليها، وقد استخدمت الباحثة مصدرين للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة وهي كالتالي:

المصادر الثانوية:

إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والتقارير والأبحاث المحكمة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، مع الإطلاع على البيانات المنشورة كالتقارير السنوية للشركات، وكذلك

المواقع (الإلكترونية) العلمية الموثوقة، وتعد المصادر الثانوية المصدر الرئيس لتشكيل الإطار النظري.

المصادر الأولية:

إن المصادر الأولية للبيانات تشكل العمود الرئيسي للدراسة، ويتم جمعها من خلال أولاً: أداة الدراسة (قائمة الإستقصاء) وثانياً: المقابلات الشخصية.

قوائم الإستقصاء:

تعد قوائم الإستقصاء أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد صيغت قائمة الإستقصاء لتناسب مع طبيعة أهداف وأسئلة الدراسة وفرضياتها المراد اختبارها في البحث، وقد اعتمدت الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة في إعداد قوائم الإستقصاء، وبعد الانتهاء من صياغتها بشكلها النهائي، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكفاء، لتقييمها وإبداء ملاحظاتهم حولها.

المقابلات الشخصية:

إعتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية قبل إعداد قوائم الإستقصاء وأثناء إعدادها للإستفادة من المعلومات التي يحملها المختصون بقسم العلاقات العامة والتحالفات في شركة الخطوط الجوية الملكية، وأيضاً تم عرض قوائم الإستقصاء على عدد من الأشخاص بالإدارة العليا للتأكيد على أن القوائم الاستقصائية ستكون مفيدة، وذلك ضمن المقابلة الشخصية والنقاش الفعال لأهمية الحصول على البيانات المطلوبة بفاعلية من المستقصى منهم.

ثالث عشر: أداة الدراسة:

تتكون قائمة الإستقصاء الموجهة (المدراء ورؤساء الأقسام والتنفيذيين المطلعين)، وذلك للتعرف على آرائهم حول أثر إنضمام الشركة لتحالف وانورلد، وقد تم تصميم قوائم الإستقصاء في هذه الدراسة لتكون الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، بهدف تحقيق أهداف الدراسة، واختبار صحة فروض الدراسة، ولتحقيق ذلك فقد تم تصميم قوائم الإستقصاء على النحو التالي:

- تضمنت قوائم الإستقصاء مجموعة من الفقرات، ويترتب على تلك الفقرات قياس خصائص متغيرات الدراسة، حيث كل متغير يحتوي على مجموعة من الفقرات تمثل خاصية تدل عليه.
- وجود مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة. واعتمدت الباحثة على الأدبيات السابقة في صياغة تلك الفقرات والإستعانة بأصحاب الخبرات من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، بالإضافة إلى الإضاءات التي تلقفتها الباحثة من اللقاءات الخاصة أثناء الدراسة الإستطلاعية.
- تكونت قائمة الإستقصاء من قسمين، القسم الأول احتوى على معلومات عامة تتعلق بالخصائص الديموغرافية، وأما الجزء الثاني احتوى على المتغيرات وفقراتها.

رابع عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- استعانت الباحثة ببرنامج التحليل الإحصائي، SPSS 24 ؛ لتحليل البيانات التي جُمعت من خلال أداة الدراسة، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:
١. الإحصاءات الوصفية متمثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية.
 ٢. اختبار الارتباط الخطي المتعدد، ومعامل تضخم التباين، والتوزيع الطبيعي؛ للتأكد من صحة استخدام تحليل الانحدار الخطي في اختبار الفرضيات.
 ٣. تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات الفرعية، وقياس نسبة تفسير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
 ٤. تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك لإختبار الفرضية الرئيسية، وقياس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
 ٥. تحليل الانحدار الخطي المتدرج؛ لتحديد أي المتغيرات المستقلة أكثر تفسيراً.

خامس عشر: الدراسة التطبيقية والتحليلية

- اختبار صلاحية البيانات

اعتمدت الدراسة على تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة، ولإستخدام الإختبار يجب أن تتوفر عدة شروط للتأكد من صحة ودقة النتائج وبناء معادلة انحدار خطي (Shevlin,2007 & Miles) وأهم الاختبارات : اختبار التوزيع الطبيعي، والارتباط الخطي المتعدد.

- التوزيع الطبيعي للبيانات

للتحقق أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي هناك عدة اختبارات من أهمها قياس معاملات التفلطح، والالتواء للبيانات. وبناءً على (Everilt & Landaus ،2004) فإذا حقق معامل الالتواء قيمة (صفر) أو قيمة قريبة منه، ومعامل التفلطح (3) أو قيمة قريبة منهما فذلك دلالة على ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

بيانات التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

| الميزة التنافسية | العلاقات التسويقية | تشاركية المعرفة | التكاليف والموارد والمخاطر | تشاركية | |
|------------------|--------------------|-----------------|----------------------------|---------|-------------------------|
| -0.023- | -0.222- | -0.273- | | -0.350- | Skewness معامل الالتواء |
| -2.610- | 2.586 | 3.100 | | 2.533 | Kurtosis معامل التفلطح |

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معاملات التفلطح والالتواء، ويبين أن معاملات التفلطح والالتواء جميعها تقترب من قيمة الصفر لقيم الالتواء، وقيمة (3) لمعاملات التفلطح ويستدل من ذلك أنّ البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد ((Multicollinearity Test)).

يكشف الإختبار عن العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة، بحيث يحدد وجودها وقوتها بين المتغيرات. ويستخدم معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح وجود العلاقة الترابطية من خلال مصفوفة الارتباط، الذي يوضح قوة العلاقة، ويجب ألا يتجاوز معامل ارتباط سبيرمان (0.7) (القحطاني،2015) ، فإذا زاد معامل الارتباط

عن ذلك فذلك دليل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والتي توصف بأنها غير مرغوب فيها.

معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصفوفة الارتباط)

| المتغيرات | تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر | تشاركية المعرفة | العلاقات التسويقية | التركيز على الميزة التنافسية |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------|--------------------|------------------------------|
| تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر | 1 | 0.327 ** | 0.350** | 0.513** |
| تشاركية المعرفة | | 1 | 0.561** | 0.501** |
| العلاقات التسويقية | | | 1 | 0.376** |
| التركيز على الميزة التنافسية | | | | 1 |

**)tailed-significant at the 0.01 level (2 Correlation is

من الجدول يظهر بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات المستقلة، وتتراوح قيمة معاملات الارتباط ما بين (0.327) إلى (0.561) بحيث كان معامل الارتباط الأكبر بين متغير تشاركية المعرفة والعلاقات التسويقية (0.561)، بالمقابل تعتبر العلاقة الارتباطية الأضعف بين متغير تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر ومتغير تشاركية المعرفة (0.327). وقد جاءت جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من (0.7) الحد الأدنى المسموح به لإثبات خلو المتغيرات من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد ويستدل من النتائج السابقة خلوها من الظاهرة. وللتأكد من خلو المتغيرات من هذه الظاهرة أيضاً تم استخدام اختبار معامل

تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor.

معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor

| المتغير | معامل التضخم |
|------------------------------------|--------------|
| تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر | 1.215 |
| تشاركية المعرفة | 2.611 |
| العلاقات التسويقية | 1.370 |
| التركيز على الميزة التنافسية | 1.615 |

من خلال الجدول تبين أن جميع معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من 5، وهي دلالة على خلو البيانات من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد (Everilt,2004 & Landau).

وبعد التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وخلوها من الارتباط الخطي المتعدد، تم استخدام اختبارات الانحدار الخطي بأنواعه لاختبار الفرضيات. اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها

- استخدمت ثلاثة أنواع من اختبارات الانحدار الخطي؛ لإثبات الفرضيات وذلك وفق الآتي:
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) ويستخدم لإثبات الفرضية الرئيسية وإثبات نسبة تفسير المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع، وقد اعتمدت قيمة F ومعنويتها للتحقق من إثبات الفرضية.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ويستخدم لإثبات العلاقة بين كل متغير مستقل على المتغير التابع والتعرف على نسبة تفسير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وسيعتمد قيمة t للتحقق من إثبات الفرضيات.
 - الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression): ويستخدم لتوضيح المتغيرات المستقلة الأكثر تفسيراً على المتغير التابع من خلال إعداد نماذج لها.
- بينت اختبارات الفروض مجموعة من النتائج تم توضيحها بالجدول التالي:

ملخص اختبار فروض الدراسة

| النتيجة | الفرض |
|---|--|
| نرفض الفرضية العدمية الرئيسية و نقبل البديلة. | الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لانضمام شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية لتحالف الطيران(تشاركية التكاليف و الموارد و المخاطر ، تشاركية المعرفة، العلاقات التسويقية، التركيز على الميزة التنافسية) على أداء الشركة. |
| نقبل الفرضية الفرعية العدمية الأولى. | الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتشاركية التكاليف والموارد والمخاطر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. |
| نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية و | الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى |

| | |
|---|--|
| دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتشاركية معرفية على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. | نقبل البديلة. |
| الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعلاقات التسويقية على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. | نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة و نقبل البديلة. |
| الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتركيز على الميزة التنافسية على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. | نرفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة و نقبل البديلة. |

● المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات

الدراسة.

سادس عشر: النتائج:

– النتائج النظرية:

من خلال النظرة التحليلية للأدب والخاصة بالتحالفات والأداء وما يربط بينهما من علاقة والتي جرت مراجعتها في الفصل الأول والثاني، وكذلك من خلال الدراسة الإستطلاعية الميدانية، يمكن تحديد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في شقها النظري كما يلي:

نتائج الإطار النظري المتعلقة بالتحالفات والأداء المؤسسي:

- هناك ثلاثة تحالفات على مستوى العالم ضمن قطاع شركات الطيران، وتضم شركات الطيران الأكبر في العالم، ولكنها بنفس الوقت لم تستقطب كل شركات الطيران الكبرى، حيث أن بعض الشركات اختارت الاستقلالية وهي شركات تحمل سمعة عالمية مرموقة.
- للتحالفات دوافعاً أو أهدافاً تسعى الشركات المتحالفة لتحقيقها من ضمنها تخفيف الأعباء المالية، وتقليل نسبة المخاطرة، ورفع مستوى المعرفة والمعلومات التشاركية، وتعزيز العلاقات التسويقية، والتركيز على الميزة التنافسية والتي تنعكس إيجاباً على أداء تلك الشركات.

- أظهرت الدراسات السابقة تباينا حول تأثير الإنضمام للتحالفات على أداء تلك الشركات.
- أظهرت الدراسة الإستطلاعية أن هناك خمس شركات عربية فقط انضمت إلى تحالفات الطيران العالمية حتى إعداد هذه الدراسة، وذلك ضمن (٥٩) شركة عالمية متحالفة، بينما كان عدد شركات الطيران المسجلة لدى إتحاد النقل الدولي (IATA) هو (٢٩٠) شركة.

نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج إختبار الفروض:

١. أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائي لإنضمام شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية لدوافع الإنضمام لتحالف طيران "ون وورلد" (تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر، تشاركية المعرفة، العلاقات التسويقية، التركيز على الميزة التنافسية) على أدائها. وصنفت القوة الارتباطية لأبعاد التحالف مع الأداء على أنها علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة، وبذلك أن أي تغيير وتطوير على أبعاد التحالف سيقلبه تغير إيجابي للأداء لكن ليس بتغير كبير. وأيضا أن القدرة التفسيرية لأبعاد التحالف على الأداء بلغت ما يقارب (26%).
٢. للعلاقات التسويقية كأحد دوافع التحالفات أثر دال إحصائيا على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولذلك المتغير قدرة تفسيرية على أداء الشركة بلغت ما يقارب (17%). وأيضا هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة تربط بين العلاقات التسويقية والأداء، وتلك العلاقة تدل على أن التغيير الإيجابي في العلاقات التسويقية سينعكس بالإيجاب على الأداء.
٣. يعتبر متغير العلاقات التسويقية الأكثر تفسيريا من بين دوافع التحالف على الأداء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، حيث بلغ قيمة تفسير المتغير من الأداء ما يقارب (17.4%) وباقي قيمة التفسير تعود لعوامل أخرى.
٤. أثبتت النتائج أن للتركيز على الميزة التنافسية تأثير ذات دلالة إحصائية على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، والقدرة التفسيرية لمتغير الميزة التنافسية

من الأداء بلغت (17%) وهي قريبه جدا من القدرة التفسيرية لمتغير العلاقات التسويقية، وتعتبر ثاني أكبر قدرة تفسيرية من بين دوافع التحالف على الأداء. بالإضافة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين التركيز على التنافسية وأداء الشركة.

٥. هناك تأثير دال إحصائيا لتشاركية المعرفة كأحد أبعاد أو دوافع التحالف على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولتشاركية المعرفة قدرة تفسيرية ضعيفة على الأداء بلغت ما يقارب 6% وهي تعتبر الأضعف بين دوافع التحالف على الأداء. بالإضافة هنالك علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين تشاركية المعرفة والأداء وذلك أي تغيير إيجابي يطرأ على تشاركية المعرفة سينعكس ذلك بالإيجاب على الأداء لكن التغيير في الأداء سيكون ضعيفا.

٦. إن متغير تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر كأحد أبعاد التحالف ليس له تأثير ذات دلالة إحصائية على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وأيضا العلاقة الارتباطية بين متغير تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر والأداء غير دال إحصائية أي لا يوجد علاقة تربط المتغيرين وبذلك أي تغيير على متغير تشاركية التكاليف لن ينعكس على أداء الشركة.

٧. إن انضمام الشركة للتحالف سيؤدي إلى تغيير في تشاركية التكاليف الموارد والمخاطر لكن ذلك التغيير ضمن الأهمية النسبية المتوسطة أي ليس بالتغيير الكبير من وجهة نظر الموظفين وحقق المتغير متوسط حسابي (3.64) وهو يصنف ذات أهمية نسبية متوسطة. لكن انضمام الشركة للتحالفات الدولية سينعكس بالإيجاب على ثقة الموردين فيها مما سيزيدها وستحسن العلاقة بين الشركة ومورديها. لكن الشركة كما تظهر النتائج لا تقوم بمشاركة المردود المالي نتيجة تقديم الخدمة مع شركائها من الشركات الأخرى ضمن التحالف.

٨. إن انضمام الشركة للتحالف سيزيد من التعاون المعرفي بين الشركات ضمن التحالف الواحد مما يزيد تعلم الأعضاء من تجاربهم وخبراتهم المختلفة. لكن بالمقابل ومن وجهة نظر الموظفين ليس بالضرورة أن يكون للانضمام الشركة

- للتحالف أن يزيد من تركيز الشركة على الإبداع والتطوير، بالإضافة أن التحالف يضعف استقلالية الأعضاء بسبب ارتفاع تشاركية المعرفة. ويصنف تشاركية المعرفة أنها ضمن الأهمية النسبية المرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وبذلك يمكن أن يحدث انضمام الشركة تغيير كبير في مجال تشاركية المعرفة.
٩. للعلاقات التسويقية التغيير الأكبر الذي ممكن أن يحدث نتيجة انضمام الشركة للتحالف من وجهة نظر الموظفين فهو ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وصاحب أعلى متوسط حسابي بين المتغيرات المستقلة. يساعد التحالف الشركة على الوصول إلى وجهات جديدة دون أي تعقيدات ويرفع عدد المستفيدين، وتكرار العملاء ورفع عدد الرحلات الجوية، وأيضا ليس له تأثير سلبي على فقدان الفرص التسويقية ويعزز عمل الشركة بحرية تامة دون قيود.
١٠. أقل المتغيرات قيمة للمتوسط الحسابي التركيز على الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (3.52). من وجهة نظر الموظفين أن التحالف يساعد الشركة على التقيد بالوعود التي قطعها لمستخدمي الخدمة، وأن تحسن بشكل مستمر من جودة خدماتها. لكن التحالف لا يساعد الشركة بالضرورة على التركيز على العمليات الداخلية، وأن يتم تنفيذ الأعمال ضمن الوقت المحدد.
١١. حقق المتغير التابع أداء الشركة أهمية نسبية متوسطة بقيمة بلغت (3.53) ويدل على التغيير المتوسط في الأداء الذي ممكن أن ينتج عن انضمام الشركة للتحالف. أكثر بنود الأداء تغييرا الذي يشمل التحسن في إدارة البيئة التنافسية نتيجة للزيادة في تشاركية المعلومات، ومن شأنها أيضا زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة وتطويرها. لكن لم يلمس الموظفون تحسن في الابتكار والإبداع. وأيضا لم يحدث هناك تغيير في عدد الدورات التدريبية للموظفين للتطوير من قدراتهم وكفاءاتهم. ومن وجهة نظر الموظفين أن مميزات الموظفين لم تتحسن ولم يحدث عليها أي تغيير يذكر.
١٢. إن هذه النتائج تتسجم إلى حد ما مع بيانات الدراسة الإستطلاعية، حيث سجل العام (٢٠٠٨) أكثر فاعلية مالية وهي السنة التي تلي إنضمام الملكية الأردنية للتحالف الذي تم في العام (٢٠٠٧)، وبدأت بالانحدار بعد ذلك من العام (٢٠٠٩)

حتى العام (٢٠١١)، ومن ثم بدأت تدريجياً بالارتفاع حتى (٢٠١٣)، وانحدرت حتى العام (٢٠١٦) بشكل تدريجي، إلى أن عاودت الارتفاع بالعام (٢٠١٧) و(٢٠١٨). وبحسب التقرير السنوي للشركة للعام (٢٠٠٩)، فإن الأزمة الاقتصادية العالمية التي بدأت بأمريكا بالعام (٢٠٠٨) والتي وصلت نتائجها للمنطقة بالعام (٢٠٠٩) كانت سبباً بالتراجع بكل مناحي الحياة الاقتصادية بالمنطقة والعالم وتأثرت بها شركات الطيران ومن بينها الملكية الأردنية.

١٣. كما تتسجم نتائج البحث الميداني إلى حد ما مع بيانات أعداد المسافرين سنوياً، حيث أظهرت البيانات أن السنوات من ٢٠٠٢-٢٠١٨ كان أعلى عدد للمسافرين تم تسجيله بالعام ٢٠١٢، أي بعد ٤ سنوات تقريباً من إنضمام الشركة لتحالف وانورلد، وبحسب التقرير المنشور للعام ٢٠١٣، فإن التراجع بأعداد المسافرين بدءاً من العام نفسه كان بسبب عدم استقرار المناخ السياسي بالمنطقة ككل وتراجع رغبة السائح الأجنبي للحضور للمنطقة رغم أن الأردن يسوده جو الأمان إلا أن هذا الأمر غير واضح للمسافر الأجنبي خاصة في بدايات اختلاف المناخ السياسي بالمنطقة العربية، وكذلك يمكن تفسير التراجع بأنه نتيجة لتراجع أعداد المسافرين إلى المناطق التي تأثرت بالربيع العربي مثل القاهرة والإسكندرية وشم الشيخ وصنعاء وعدن والبحرين وطرابلس وبنغازي والتي شهدت جميعها إنخفاضاً بحركة الطيران بشكل عام ومن الأردن بشكل خاص.

سابع عشر: التوصيات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة أهم التوصيات التالية:
- زيادة تطوير أنظمة وبنود تشاركية التكاليف والموارد والمخاطر ضمن أعضاء التحالف، والعمل على تعزيز التعاون و إبرام الاتفاقيات مع الشركات ضمن التحالف.
 - وضع مجموعة من الخطط لتطوير العلاقات التسويقية بين أعضاء التحالف لما لها من أثر إيجابي على زيادة عدد العملاء وفتح أسواق جديدة.
 - التحسين من آلية التعاون في مجال تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء التحالف وتطوير قدرات الموظفين من خلال تبادل المعرفة والخبرة بين موظفين الشركات.

- الاستمرارية ضمن التحالف لما لها دور إيجابي في تحسين أداء الشركة.
- زيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين لرفع كفاءتهم في جميع المجالات وخصوصا التكنولوجية منها.
- وضع نظام أو آلية مشتركة بين أعضاء التحالف لقياس رضا العملاء والعمل على تقليل الفجوة بالرضا من شركة لأخرى.
- توعية الموظفين بأهمية انضمام الشركة للتحالفات الدولية وأثرها على تطور الشركة في أدائها.
- تحديث التكنولوجيا المستخدمة في خدمة العملاء والعمل على توحيد تلك الأداة بين أعضاء التحالف.
- وبالمجمل، يظهر لنا تذبذبا بالفاعلية المالية، وهذا يحتاج إلى دراسة أخرى تفصيلية لمعرفة الأسباب الدقيقة خلف هذا التذبذب.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

- (١) الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، "الفكر الإستراتيجي وانعكاسه على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (٢) الشيخ، محمود (٢٠٠٨)، "التسويق الدولي" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- (٣) الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، رديّة عثمان، (٢٠١٠)، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- (٤) الطويل، أكرم أحمد، وعمر آغا، أحمد عوني حسن، (٢٠١٨)، "إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- (٥) العلاق، بشير، وآخرون، (٢٠١٠)، "استراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع.
- (٦) القحطاني، سعد (٢٠١٥)، الإحصاء التطبيقي : المفاهيم الأساسية وادوات التحليل الإحصائي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض.

- ٧) الكرخي، مجيد جعفر، (٢٠١٥)، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٨) بن ساسي، إلياس، وقريشي، يوسف (٢٠٠٦)، "التسيير المالي، الإدارة المالية دروس وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.
- ٩) بني عيسى، أحمد محمد (٢٠١٨)، "إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٠) توفيق، عبدالرحمن، (٢٠٠٨)، "٦٠ سيما ومصفوفة الأداء المتوازن لمن ينشد الأداء الأمثل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة- جمهورية مصر العربية.
- ١١) توفيق، عمرو عبدالرحمن، (٢٠٠٧)، "علاقات العملاء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- ١٢) جبرين، علي هادي، (٢٠٠٦)، "إدارة العمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٣) حيرش، عيسى محمد، (٢٠١٠)، "الإدارة الإستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٤) خليل، سمير، (٢٠١٠)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٥) درة، عبدالباري إبراهيم، وجرادات، ناصر "محمد سعود"، (٢٠١٤)، "الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، منحى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٦) زايد، عادل محمد، (٢٠١٧)، "مدخل مؤسسي لإدارة الأداء التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- ١٧) سادلر، فيليب: ترجمة إصلاح، علا أحمد، (٢٠٠٧)، "الإدارة الإستراتيجية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة - مصر.
- ١٨) سمرين، خليل يوسف (٢٠١٦)، "عن الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، شركة العبيكان، الرياض، السعودية.
- ١٩) سوانسون، ريتشارد، وهولتون، إلوود، (٢٠١٠)، "الإدارة بالإنتاج : كيف نقيس مستوى الأداء والتعلم والآراء داخل المؤسسات؟"، نسخة مترجمة للعربية، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، القاهرة - جمهورية مصر العربية.

- ٢٠ سويدان، نظام موسى، (٢٠١٠)، "التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي ٢٠٠٤ و٢٠٠٧"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٢١ شاكرفارثي، بالا ولورانج، بيتر، (٢٠٠٩)، "الربح أو النمو؟، لم لست مجبرا على الإختيار"، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت - لبنان.
- ٢٢ عزت، حسن، (٢٠١١)، الإحصاء النفسي والتربوي، دار الفكر العربي.
- ٢٣ كافي، مصطفى يوسف، (٢٠١٨)، " إدارة المواهب البشرية في المنظمة"، ألفا للوثائق، قسنطينة - الجزائر.
- ٢٤ كير، جيمس (٢٠١٤)، "الأداء الأمثل للشركات"، نسخة مترجمة للعربية، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، الجيزة- مصر.
- ٢٥ مجيد، سوسن، (٢٠١٢)، " الإختبارات النفسية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- ٢٦ مقصود، خليف بن شحادة، (٢٠١٦)، "التخطيط والتنظيم الإستراتيجي"، أزمنة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ب- الرسائل العلمية

- (٢٧) السقا، منذر صبحي عبدالله، (٢٠١٨)، "أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي- دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية"، رسالة ماجستير منشورة بموقع الجامعة- كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- (٢٨) الصعوب، إبراهيم أحمد (٢٠١٦)، " أثر التحالفات الاستراتيجية على برامج الجودة الشاملة في شركة أدوية الحكمة" رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان - الأردن.
- (٢٩) أبو الهوى، نداء (٢٠١٦)، "أثر ممارسات إدارة الجودة على الأداء: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة الجامعة الأردنية.
- (٣٠) أحمد، إحسان سليمان سعد(٢٠١٧)، "التسويق السياحي وأثره في أداء شركات ووكالات السياحة والسفر"، رسالة ماجستير منشورة بموقع المكتبة بالجامعة، الخرطوم - السودان.
- (٣١) أحمد، أيمن عطا عبد الماجد محمد، (٢٠١٨)، "أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي- بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السودان(٢٠٠٨-٢٠١٨)"، رسالة دكتوراة مقدمة بجامعة العلوم والتقانة، السودان، منشورة بموقع البيانات.

- (٣٢) جبر، نجوى (٢٠١٥) "التقييم الذاتي والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة"، بحث منشور بالمكتبة المركزية \ مكتبة الكترونية. الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- (٣٣) عبادي، أنس (٢٠١٤)، "دور نظم المعلومات في تحسين أداء شركات الاتصالات في سورية، دراسة تطبيقية على شركة سيريتل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية.
- (٣٤) عطية، ملاك طاهر مرسي (٢٠١١)، "تقييم المتغيرات المؤثرة على التحالفات الإستراتيجية التسويقية - دراسة ميدانية" رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بورسعيد
- (٣٥) قعوار، سلطان (٢٠١٨)، "أثر هندسة التحالفات الإستراتيجية على الكفاءة الجوهرية - دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء - الأردن.
- (٣٦) كاظم، ميثاق طاهر (٢٠١٠) "أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

ت- الدوريات والأبحاث العلمية والمنشورات

- ٣٧ التقارير السنوية- شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، للأعوام من ٢٠٠٢-٢٠١٨.
- ٣٨ التميمي، اياد فاضل محمد والخشالي، شاكر جارالله (٢٠١٥)، " أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن " بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١١، العدد ٣، عمان - الأردن
- ٣٩ جزر، ماجد محمد، (٢٠١٦)، "تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على مستوى أداء الشركات في ظل اختلاف هياكل الملكية: دليل من الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية"، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، نوفمبر ٢٠١٦
- ٤٠ حامد، نور الدين، وآخرون (٢٠١٧)، " دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية - دراسة حالة تحالف PSA Peugeot Citroen \ General Motors"، بحث منشور بموقع دار المنظومة، مجلد ٢١، عدد ٦٣، ص ٣٤٩-٣٩١

داود، ره نج محمد نوري، وسلمان، دلوغان امين(٢٠١٤)، "دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة دراسة ميدانية لعينة من مدراء شركات السفر والطيران في محافظة دهوك" بحث منشور في مجلة جامعة زاخو، المجلد 2 (B)-: العدد: ٢، ص٤٣٤ - ٤٥١ - ٢٠١٤

٤٢ صحيفة العرب (٢٠١٤\٩\١٨)، السنة ٣٧، العدد ٩٦٨٣.

عبده، هاني محمد السعيد،(٢٠١٦)، "أثر التحالفات الإستراتيجية على الحد من تدهور أداء صناعة الغزل والنسيج في مصر: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج التابعة لجمعية المستثمرين والمصدرين"، بحث محكم ومنشور بالمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ص٢٠٩-٢٦٩، القاهرة - مصر .

٤٣ هاني، نوال، (٢٠١٤)، "التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية - مجمع صيدال" بحث منشور بمجلة الإقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري قسنطينة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A : Books

- 1 Cohen,J.W (1988). **Statistical Power Analysis for the Behavioral Science.**(2nd edition)
- 2 Huck, S .W, (2012), "**Reading Statistic and Research**" (6th edition), Boston :Pearson Education Inc.
- 3 Johnson, Gerry, etal,(2014) "**Exploring Strategy**", 10 Edition, Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- 4 Landau,S. & Everilt ,B. (2004), "**A hand book of Statistical Analysis using SPSS**". New York : Chapman & Hall press
- 5 Sekaran, Uma, (2010), "**Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**" Fourth Edition, JohnWiley & Sons, Inc.

B: Scientific Publications and Periodicals

- 6 Abdulla, Muhammad Asraf, Satar, NurulHuda Mohd (2018) **"The Impact of Outsourcing on Airlines' Performance: Empirical Evidence from Asia and Countries in the Pacific"** In *Airline Economics in Asia*. Published online: 14 Nov 2018; 195-219.
- 7 Belal Uddin, Mohammed, & Akhte, Bilki (2011), **"Strategic Alliance And Competitiveness: Researchers world"**. - *Journal of Arts Science & Commerce*, volume 2, first issue, p 2229- 4686.
- 8 Butigan, Nikola & Benić, Đuro (2017) **"The Impact of Membership in Strategic Alliances on the Profitability of Firms in the Retail Sector"** *Croatian Economic Survey: Vol. 19: No. 2: December 2017: pp. 47-82*
- 9 Chuang, You-Ta et al, (2015) **"Multimarket Contact, Strategic Alliances, and Firm Performance - Journal of Management"** available at: <https://www.researchgate.net/>
- 10 Cojohari, Natalia (2007) **"The competitive advantage of strategic alliances"**, available at <http://docplayer.net/13358891-The-competitive-advantage-of-strategic-alliances.html>
- 11 Dussauge, P.; Garrette, B. (1995,) **"Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry"**. *Journal of International, Business Studies*. 26: 505-530.
- 12 Garcia, Antonio Tugores,(2012), **"Analysis of Global Airlines Alliances as a strategy for internationals Network Development"** available at: <https://dspace.mit.edu>
- 13 Hidayat, Anang, (2016), **"The Influence of Strategic Alliance On Cibinong Science and Technology Park (C-STP) Performance"** *The Asian Journal of Technology Management Vol. 9 No. 2*

- (2016): 120-13, available at: <https://doaj.org>
- 14 Işoraitè, Margarit ,(2009), "**Importance Of Strategic Alliances In Company's Activity, Intellectual Economic**", No. 1(5), P. 39–46.
- 15 Kunnapat, Kankaew (2013), "**Importance – Performance analysis in Airlines Service Quality: A case study of legacy Airlines in Thailand**", International Journal of Business Tourism Applied Sciences, available
- 16 Lin, Bo, (2013), "**The effects of joining a strategic alliance group on airline efficiency, productivity, and profitability** - PhD research, Massey University, New Zealand, available at : <https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/5991> .
- 17 Pratama, Anggun & Halim, Rizal. (2018), "**Brand loyalty and the moderating role of involvement: a strategic alliance perspective in Indonesia airline industry**", Jurnal Manajemen. 22. 10.24912/jm.v22i1.309. , available at: www.researchgate.net/

C: Websites

- 18 DOAJ (Directory of Open Access Journals) - <https://doaj.org>
- 19 DOC PLAYER - <http://docplayer.net/13358891>
- 20 Emerald Insight- <https://www.emerald.com/insight/>
- 21 International Journal of Business Tourism Applied Sciences- <http://www.ijbts-journal.com>
- 22 Massey Research Online - <https://mro.massey.ac.nz>
- 23 MIT Libraries - <https://dspace.mit.edu>

- 24 One World Alliance - <https://www.oneworld.com>
- 25 Research Gate - <https://www.researchgate.net/>
- 26 Sky Team Alliance - <https://www.researchgate.net/>
- 27 Star Alliance - <https://www.skyteam.com/en>
- 28 ROYAL JORDANIAN - <https://www.rj.com>