

العوامل العرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على

أداء المنظمة

إعداد الطالبة :

عذراء إبراهيم المرعي

هيكل المشروع المقترح:

	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	الفصل الثالث: منهجية البحث
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة واسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	مقدمة
9	منهجية البحث
10	مكان التطبيق المقترح للبحث
11	رسم نموذج البحث
12	رسم المخطط المقترح للمشروع
13	قائمة المراجع

: التخطيط الاستراتيجي ومداخله

يعتد التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وقد تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة. لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات *Financial Planning and Budget*، والتخطيط قصير الأمد ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط المؤسسي *Corporate Planning*. ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية (إريس والغالي، 2010).

عُرف التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning* بأنه "وضع المخطط الرئيسي الذي يعرف نشاطات المنظمة وتوزيع الموارد فيها سواء كان نقداً أو مساحات للعاملين أو تسهيلات أخرى لازمة من أجل تحقيق الأهداف (Daft, 2003: 214)". وعرفه (Steiner, 1979: 34) بأنه "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف". وأكد بأن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة، هي (Steiner, 1979: 71):

(1) المستقبيلة في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد البدائل التي يمكن استخدامها مستقبلاً مما يؤدي إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأساسي لجميع القرارات التي من تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة أرضية ملائمة لاتخاذ القرارات واكتشاف الفرص والتحديات في البيئة.

(2) العملية: أي أن الاستراتيجية هي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف. فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يعنى أن الخطط الاستراتيجية تتغير يومياً، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية، وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.

(3) الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل؛ إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

(4) الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الاستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج

قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الاهداف النهائية.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي (PolICASTRO, 2003:1) بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الاهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الاهداف". إلا أن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده الإتحاد الفيدرالي الأمريكي عام 1997، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (Federation Report,1997).

إن المناقشة المتأنية لهذا التعريف تبين أن هناك مجموعة من العناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. فكلمة "عملية *Process*" تشير إلى أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هو الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، أي بشكل إجراء وليس من مجرد إعداد مستند أو وثيقة... كخطة استراتيجية (*Strategic Plan*)، كما تشير كلمة "نظامية *Systematic*" أي أنه من الضروري أن يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً. أما كلمة "مستمرة *Continuous*" فهي تعود إلى ضرورة إستمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة، أما الأشخاص المقصودين من جملة "الأعضاء من القادة *Members of Leaders*" فهي تشير إلى المديرين التنفيذيين على جميع المستويات والعاملين ذوي التأثير في القرارات التي يتم إتخاذها. ويقصد "بالإجراءات

والعمليات المطلوبة **"Procedures & Operations"** جميع الأفعال التي تتخذ من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. أما "الكيفية" التي يتم فيها قياس مستوى النجاح **How success is to be measured**، فهي تتم باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

ويشير (الحملوي ، 1993: 20-21) إلى أن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات يتم من خلال رؤية ما يمكن أن يتم عمله، وذلك بمعرفة الأثر المستقبلي للقرارات الحالية في المنظمة، وفهم الفلسفة الإدارية لنظام التخطيط الاستراتيجي.

فالتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية وينظر إلى سلسلة الأسباب، والنتائج المترتبة على قرار معين يزعم المدير اتخاذه، ولذلك فإن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص، والتهديدات المستقبلية، والتي يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص، وتجنب تلك التهديدات، إن التخطيط يعني تصميم مستقبل مرغوب فيه، والتعرف على أساليب تحقيقه. وترتكز فلسفة التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية مستمرة تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية.

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي كما بينها (Bean, 1993: 18-21) بأنها عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة التي تتمتع بمجموعة من الخصائص التالية:

1. أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي؛ بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطّة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.

2. عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
 3. عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي إتجاهاً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
 4. عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجه بذاتها.
 5. عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- ويحدد (Kovitz, et..al, 2003:1-4) أن إتباع المنهجيات العلمية في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى الفوائد التالية:

1. أن يضع خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
2. تشجع تكوين فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطاراً للعمل والمنافسة.
3. يعمل كخطوط عامة لعمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
4. تعطي إطار لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.
5. يؤدي إلى بيئة تلزم العاملين في تحقيق الأهداف.
6. يشجع عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
7. تمثل بطاقة معايير للإستخدام وتعزيز النتائج.
8. يمثل عمليات ومراحل لبناء تصور للمستقبل.
9. يعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

وتعمل المنظمات على بناء استراتيجياتها بما يتلاءم مع رسالتها، وأغراضها، وأهدافها، بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية، والداخلية ومن هذا المنطلق، فإن وجود استراتيجية مثلى تصلح لجميع المنظمات أمر غير وارد في الواقع العملي، ذلك أن ما يوجد هو استراتيجيات مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة، وفي وقت محدد. وإذا تغيرت الظروف فإن الاستراتيجية قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف أخرى.

وتتم ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال عدة مداخل، من أبرزها

ما يلي (الحملوي ، 1993: 62-66)

المدخل الأول : البدء من أعلى لأسفل

يطبق في المنظمات التي تتبع المركزية، حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المنظمات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط المريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط، ويتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستذهب المنظمة، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

المدخل الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط، وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

المدخل الثالث:الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمنظمة فسي القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسسة وإدارتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة استراتيجية المنظمة.

المدخل الرابع : العمل كفريق

في المنظمات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية ، وفي المنظمات الكبرى قد يقوم المدير العام بالإنشاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات، ويخصص وقتاً لمناقشة الاستراتيجيات ، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين علاقة ودية وحميمة. ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة المنظمة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي . فالمنظمات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المنظمات ذات المركزية الأقل ، أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها. كما إن اتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا ، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير ، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في المنظمة . كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل , وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

إلى أن الإشتغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندنا والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً (بني حمدان، وإبريس، 2009: 383)

(2- 5 - 1) : مفهوم الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء وقياسه والتي يستخدمها المديرون والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية لتغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي (إبريس والغالي، 2009: 29 - 30) :

1. النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا عبر عن الأداء بكونه إنعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، وهو ما أكد عليه كل من (Robins & Wiersema, 1995: 278) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

2. منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث تبين أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

3. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: وضمن هذا التوجه يشير الأداء في أبسط صوره إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء

بصورته المجردة بحيث تمثل نتلج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة تفاعل مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

4. البعد البيئي للمنظمة: ويركز البعد البيئي على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مدى قدرة المنظمة على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية — على اختلاف أنواعها — والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها (Zahar & Pearce, 1989:298).

5. مدخل النظم: والذي يشير إلى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي يتشكل داخل المنظمة (Wit & Meyer, 1998: 40).

6. المفهوم الشمولي، والذي يرى بأن الأداء يتمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية (David, 2001: 301).

ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها.

(2 - 5 - 2) : مجالات الأداء

تتنوع وتختلف مجالات الاداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعتها نشاطها، ووفقاً لدرجة تركيز إدارتها على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية.

وقد شهدت مجالات الأداء وقياسه تطوراً مرحلياً سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة (Dewaal, 2001: 7). ومن الملاحظ أن هذا التطور إنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً (Friedlob, et..al, 2002: 4). وتوالى بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توطئها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William, 2002: 460).

هذا ويختلف الكُتّاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240) ؛ (Certo & Peter, 1995: 146)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

ويرى (Lynch, 2000: 374) بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكُتّاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الاداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمنظمة، وضمن هذا التوجه، يعبر (Hunt & Morgan, 1995: 6) عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات

الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق.

كما يعتقد (Harrison & John, 1998: 47-48) أن ميدان الأداء المالي يمكن استخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر استراتيجية مهمة، يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الاداء المالي الضعيف.

ويفيد (Eccels, 1991:132) إلى ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرين تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول إستيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعمليات.

إن تضمين الاداء لمقاييس غير مالية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية للكشف عنه (Venkatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324). أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الاداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لاداء فعال في المنظمة، كالحصصة السوقية، والإحتفاظ

بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات / والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الانتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

وضمن هذا التوجه، يعتقد (Holbech, 2005: 23) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات التشغيلية والمالية.

وبهذا يلاحظ وجود العديد من المؤشرات لقياس الاداء منها الكفاءة والفاعلية، والعائد على الإستثمار، ودوران الموجودات، والربحية...إلخ. وفي الدراسة الحالية تم التركيز على مؤشرين لقياس الاداء وهما الربحية والحصة السوقية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (264) فرداً.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
 2. أن مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
 3. وأن مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية كان مرتفعاً.
 4. كما كان مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية الأردنية مرتفعاً.
 5. وأظهرت النتائج أن مستوى أداء البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
- كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى.
2. إجراء دراسة تتعلق بآثار التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى.

: المقدمة

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى. ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم. وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه (بني حمدان؛ وإدريس ، 2007: ج) .

ولقد بين (Certo & Peter, 1991: 85) أن أهمية البيئة تبرز من خلال الوصف للغرض العام الذي تقدمه الإدارة الاستراتيجية بأنه يمثل أساليب وطرق التعامل وطرقه مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، وبما يحقق مصالح المنظمة. إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة، التي تساعد على البقاء والاستمرار؛ أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع النمو المضطرد في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة، ومن هنا برزت الحاجة لوضع الخيارات والاستراتيجيات المتاحة و تحديد الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق Break Through أو ابتكارات Creatives مهمة تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

ويرى (Hitt, et. al, 2001: 102) أن الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب

أن تكون قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال، ويؤكد (Thompson & Strickland, 1999: 111) أن العوامل الحرجة لنجاح المنظمات تمثل عوامل ذات أهمية حاسمة وبالغة لمنظمة الأعمال عندما تمثل حجر الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي لهذه المنظمات، ويعزز هذا التشخيص (Reed & Defillippi, 1990: 91) بتأكيدهما على أن الميزة التنافسية للمنظمات والمعززة لأداء هذه المنظمات تعد محصلة نهائية لعملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل الحرجة لنجاح هذه المنظمات.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أهمية تأثير العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الأردنية، وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لمتخذي القرارات.

(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينصب الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل فيما بينها والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة كل منها وفعاليتها، بحيث تكون المنظمة كتلة صلبة واحدة وأن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون معنياً دائماً لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى (الحسيني، 2000: 8). ولأن التخطيط يعد أن التغيرات التي تحدث في البنوك التجارية نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط. ولمواجهة هذه الحالة بدأت الأفكار تنتج نحو الموارد غير الملموسة ونشاطات تتفوق بها المؤسسة على منافسيها. وتماشياً مع تحليلات Mintzberg فإن المنظمات بما فيها البنوك التجارية تحتاج إلى عمليات إدارية مرنة، وأهداف أداء مرنة، وآليات تغذية عكسية مرنة تغطي كلا من أهداف الأعمال (Mintzberg, 1994: 112)، فقد بينت البحوث الحديثة خلال القرنين الماضيين أن درجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون لها تأثير مباشر على أداء الأعمال وتقييمها، إذ أوضحت هذه البحوث أن هناك روابط بارزة تبين انتعاج المنظمات للتخطيط الاستراتيجي سواء كان ذلك في المنظمات الصغيرة أو في المنظمات الكبيرة (Juul Andersen, 2000: 184 – 200). ونظراً لما تشهده البيئة الحالية تغيرات سريعة ومتعددة في المجالات الاجتماعية والثقافية والتعليمية والاقتصادية والتكنولوجية ومن خلال قيام الباحثة بإجراء مقابلة مع بعض المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية وسألهم عن مفهوم العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي بدا للباحثة بأن البنوك التجارية الأردنية لم تعط انتباهاً كافياً

لأهمية العوامل الحرجة في تحقيق مستويات عالية من الأداء ،واستناداً لما ذكر سابقاً، يمكن بلورة مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء وتحديداً معالمها في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى أهمية العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي ؛ دعم القيادة العليا ؛ المرونة الاستراتيجية ؛ التكنولوجيا) في البنوك التجارية الأردنية ؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء (الربحية ؛ الحصة السوقية) في البنوك التجارية الأردنية ؟
السؤال الثالث: هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي ؛ دعم القيادة العليا ؛ المرونة الاستراتيجية ؛ التكنولوجيا) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) ؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية :

1. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الاتجاه الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) ؟

2. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) ؟

3. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) ؟

4. هل هناك أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية ؛ الحصة السوقية) ؟

: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي جرى اختبارها، واستخلص النتائج والتوصيات:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للموامل المخرجة للتخطيط الاستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي؛ دعم القيادة العليا؛ المرونة الاستراتيجية؛ التكنولوجيا) على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)". يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لوضوح الاتجاه الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدعم القيادة العليا على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا على أداء البنوك التجارية الأردنية (الربحية؛ الحصة السوقية) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

1. إبراز موضوع التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته بالنسبة للمنظمات وخاصة البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال بيان مضامين هذا النوع من التخطيط وآليات عمله، بالإضافة إلى بيان عوامل نجاح هذا النوع من التخطيط.
2. أن موضوع العوامل الحرجة وأثرها على أداء المنظمات أصبح مهماً لما يحققه من استقرار وثبات في المنظمات على اختلاف أنواعها.
3. بيان أهمية تأثير العوامل الحرجة في إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لمتخذي القرارات في أداء البنوك التجارية الأردنية.
4. تعدّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تعنى بموضوع إبراز أهمية العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية الأردنية.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1. إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هذا بناء الإطار العملي للدراسة.
2. التعرف على مدى تفهم وتطبيق العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي.
3. مدى تأثير العوامل الحرجة على أداء المنظمة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من المتوقع أن تفيد المنظمات وخاصة البنوك محل الدراسة من النتائج التي أفرزتها.

المقدمة:

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، ومنظمات الأعمال المحلية خاصة، بهدف التحقق من امكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ولأجل التحقق من مصداقية الترابط من ناحية، والتأثير بين متغيرات الدراسة من ناحية أخرى، حيث أن نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على ستة نقاط رئيسة.

منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء عينة الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة للحالية الإجابة عنها، يمكن اعتبار هذه الدراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تبحث في أثر عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الأردنية، وهي بنفس الوقت دراسة مسحية بالاعتماد على المسح الميداني لمجتمع الدراسة واختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة. وعليه استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والإهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، اما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما ان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(3 - 3): مجتمع الدراسة

لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية، فمن الطبيعي أن يكون المجتمع المصرفي وبالتحديد الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور هي مجتمع الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس فإن المجتمع يتكون من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وأما عينة الدراسة فتتكون من المدراء العاملين في المواقع الوظيفية التالية: مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات الوسطى، والبالغ عددهم (314) لأن توجيه واختيار الأساليب الملائمة لعمليات البنوك عينة الدراسة تقع ضمن المواقع الوظيفية سابقة الذكر.

نموذج الدراسة :



قائمة المراجع

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالي، طاهر محسن، (2009)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالي، طاهر محسن، (2010)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم وعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
3. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ إدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليانصيب العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
4. جودة، محفوظ أحمد، (2009)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. الحسيني، فلاح عداي، (2000)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها.. مداخلها.. عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. حمادي، يوسف؛ والشيخ، فؤاد نجيب، (1995)، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للدراسات.
7. الحملاوي، محمد راشد، (1991)، "التخطيط الاستراتيجي"، مكتبة عين شمس، القاهرة: مصر.
8. الزعبي، حسن علي، (2005)، "تظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

9. السالم، مؤيد؛ والتجار، فايز، (2002)، "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة أربد"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 2:
10. الشمري، حسام، (1998)، "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
11. الطائي، محمد عبد حسين ؛ الخفاجي، نعمة عباس خضير (2009)، "تظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
12. العمر، خضر، (1998)، "أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
13. الغزالي، كريمة، (2000)، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
14. قنور، رسلي جميل؛ ويسين ، سعد غالب، (2003)، "نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، المجلد السادس، العدد الثاني: 180.
15. الناصر، ناصر بن فهد، (2003)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية"، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

16. نصيرت، فريد؛ الخطيب، صالح، (2005)، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.

17. وادي، رشدي؛ الأشقر، إبراهيم، (2006)، "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي، في الفترة 13 - 15 فبراير.