

العوامل الحرجة 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
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	(1-1) : المقدمة
4	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) : فرضيات الدراسة
6	(4-1) : أهمية الدراسة
7	(5-1) : أهداف الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	(1-2) : المقدمة
10	(2-2) : عوامل النجاح الحرجة
11	(3-2) : التخطيط الاستراتيجي ومداخله
12	(4-2) : عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي
13	(5-2) : أداء المنظمة
14	(6-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
15	(7-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
16	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
17	(1-3) : المقدمة
18	(2-3) : منهج الدراسة
19	(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها
20	(4-3) : أنموذج الدراسة
21	(5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
22	
23	

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة

(2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1) : فرضيات الدراسة

(4 - 1) : أهمية الدراسة

(5 - 1) : أهداف الدراسة

(6 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1) : 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 للدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه نقل 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 يعدّ 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. ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه 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 هنالك روابط بارزة تبين انتهاج المنظمات للتخطيط الاستراتيجي سواء كان ذلك في المنظمات الصغيرة أو في المنظمات الكبيرة (Juul Andersen, 2000: 200 - 184). 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 لانتباهاً 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) ؟

(1 - 3) : فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسة

“لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعوامل العرجة 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)”. يشق 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).**

(1 - 4) : 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.

(1 - 5) : 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 هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.
2. التعرف على مدى تفهم وتطبيق العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي.
3. مدى تأثير العوامل الحرجة على أداء المنظمة.

يهتمون بها في التخطيط الاستراتيجي للبنك فقد أدت هذه اللقاءات إلى بروز بعض الصعوبات التالية:

1. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك. وذلك بسبب انشغال الكوادر المستهدفة بالأعمال الوظيفية مما تطلب المسيرة والمتابعة حسب وقت فراغهم من أجل مقابلتهم ومحاورتهم وتعريفهم بالهدف العام من الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.
2. قلة المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وخاصة العربية منها على حد علم الباحثة.
3. ان الدراسات التي تطرقت لعوامل النجاح الحرجة في التخطيط الاستراتيجي لم تعط نتائج ثابتة يمكن الاعتماد عليها.

(1 - 6): التعريفات الإجرائية

التخطيط الاستراتيجي: 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).

أداء المنظمة: النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wright, et .. al, 1998: 259)، وسيتم قياسه من خلال بعدين رئيسيين الأول الربحية والمتضمن الأسئلة من 46 - 48. الثاني الحصة السوقية والمتضمن الأسئلة 49 - 51.

العوامل الحرجة: العوامل الرئيسية التي تؤدي لجذب انتباه منظمات الأعمال للتركيز

على المستقبل المرغوب (إدريس والغالي ، 2009: 90). وسيتم قياسها من خلال العوامل

التالية:

وضوح الاتجاه الاستراتيجي: والمتضمن كلاً من رسالة وقيم ورؤية وأهداف المنظمة

الاستراتيجية. وهي الأسئلة من 1 - 17 في استبانة الدراسة.

دعم القيادة العليا: استعداد الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية واقتناعها لدعم

التغييرات التي ستحدث في المنظمة (جودة، 2009: 205). وهي الأسئلة من 18 - 27 في

استبانة الدراسة.

المرونة الاستراتيجية: قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض

حشد الموارد باتجاهات جديدة والاستجابة السريعة لهذه التغييرات (Shimizu & Hitt, 2004:)

(45). وهي الأسئلة من 28 - 37 في استبانة الدراسة.

التكنولوجيا: الأدوات التي تستند على الحاسوب التي تستخدم من قبل الأفراد للعمل

مع المعلومات ودعم المعلومات ومتطلبات معالجة المعلومات في المنظمة (قدور، ياسين ،

2003: 180). وهي الأسئلة من 38 - 45 في استبانة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (2 - 1) : المقدمة
- (2 - 2) : عوامل النجاح العرجة
- (2 - 3) : التخطيط الاستراتيجي
- (2 - 4) : عوامل النجاح العرجة للتخطيط الاستراتيجي
- (2 - 5) : أداء المنظمة
- (2 - 6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (2 - 7) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، إذ ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة للتغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة. وعليه، يتضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً لكل من التخطيط الاستراتيجي وعوامل نجاحه بالإضافة إلى أداء المنظمة الذي يتأثر سلباً أو إيجاباً باتباع منهج التخطيط الاستراتيجي.

(2 - 2) : عوامل النجاح الحرجة Critical Success Factors

لقد أسهب الكتاب في البحث عن العوامل الحرجة إلى الحد الذي يمكن القول أن أكثر من 70% من الكتاب في موضوع العوامل الحرجة ركزوا على أهمية هذه العوامل دون التطرق إلى علاقة هذه العوامل بتحقيق النجاح المستقبلي للمنظمات (العنابي ؛ والخفاجي ، 2009 : 166) . وقد أشار (Wheelen & Hunger, 2006: 29) أيضاً أن ما نسبته 20% من العوامل الحرجة يمكن لها أن تحدد وتعكس ما نسبته 80% من أداء المنظمة، ومن المفترض أن تتميز عوامل النجاح الحرجة بالصفات التالية:

1. مهمة لتحقيق أهداف منظمة الأعمال الرئيسة والفرعية.
2. قليلة العدد نسبياً.
3. معبر عنها بأشياء ممكنة الإنجاز.
4. قابلة للتطبيق والتحقق.
5. هرمية بطبيعتها، أي ارتباط بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال وظيفي معين.

ومن هنا أشار (إدريس والغالي، 2009 : 161) بأن (Rockart) قدم مقترحاً يتم بموجبه

التركيز على مجموعة من العوامل أطلق عليها عوامل النجاح الحرجة **Critical Success Factors (CSFs)** وأن الافتراض الأساس لها أنه يتم التركيز على ثلاثة إلى ستة عوامل تكون عالية الأهمية بالنسبة لمنظمة الأعمال ومنها الدعم المقدم من قبل إدارة المنظمات، والمرونة تجاه التغييرات البيئية، والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة. ويتوجب على المنظمة الاستجابة لهذه العوامل من أجل تحقيق النجاح وذلك من خلال استخدام هذه العوامل لتحديد احتياجات

المنظمة من المعلومات، وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة لإدارة المنظمة. حيث إن عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (Rockart & Bullen, 1981:385). كما أوضح (Currits, 1995: 62) مفهوم العوامل الحرجة بأنها تلك المجالات المحدودة في عمليات المنظمات، والتي إذا ما حددت بشكل واضح تضمن تحقيق أهداف المنظمة. وقد حددها (Chen, 1999: 83) بأنها العوامل التي ترتبط بأهداف المنظمة، وهيكلها، وأنشطتها، والأفراد العاملين فيها واستراتيجياتها.

ويبين (Williams & Ramaprasad, 1996: 253) أن أهم عناصر مفهوم العوامل

الحرجة تكون على النحو الآتي:

♦ تعد هذه العوامل حرجة عندما ترتبط بجانب الأداء التنافسي للمنظمة والمتمثل بالأهداف والهيكل والاستراتيجيات.

♦ لا يكفي امتلاك هذه العوامل من قبل المنظمة فحسب، وإنما الأهم هو مدى توظيف هذه العوامل لصالح المنظمة.

♦ ينبغي أن تسهم هذه العوامل في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

♦ تتباين هذه العوامل بتباين المنظمات كما أنها تتباين بالنسبة لنفس المنظمة من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر.

ومن أجل تحديد مجالات العوامل الحرجة أشار كل من (الطائي + والخفاجي ،

2009: 168) إلى أنه من المفترض الاستعانة بمجموعة من الافتراضات الجوهرية ذات

العلاقة، وهي:

- ♦ بأن لكل هدف استراتيجي للمنظمة مجموعة عوامل حرجة، وتتباين هذه العوامل من حيث العدد، والطبيعة ودرجة "الحرج" بتباين هذه الأهداف كما وأنها تتباين بالنسبة لذات الهدف بتباين عوامل عدة.
- ♦ بأن كل قرار استراتيجي في المنظمة لا بد أن يقترن حداً أدنى بعامل نجاح واحد، وأن مجموعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة هي التي تحدد مجموعة العوامل الحرجة.
- ♦ الافتراض الخاص بضرورة المراقبة المستمرة للعوامل الحرجة للتأكد من بقائها حرجة أو لقياس أو تحديد درجة الحرج أو أبعادها خارج دائرة العوامل الحرجة.

ويشير (Johnson, et..al, 2006: 353 – 357) أن عوامل النجاح ما هي إلا خصائص المنتج / الخدمة التي يكون لها قيمة خاصة بواسطة مجموعة من العملاء، ومن ثم تمتع المنظمة بأداء متميز عن المنافسين.

وبين (الزعبي ، 2005: 90) أن العوامل الحرجة يمكن استخدامها من قبل المديرين والمنظمات للمساعدة في تحقيق أداء عالٍ، كما يستطيعون من خلال التعريف أو التحديد الواضح للعوامل الحرجة التنظيمية المساعدة على ضمان أن الموارد التي تحت سلطتهم توجه نحو المجالات المهمة. وبنفس السياق أكد (Gary, et..al, 1994: 372) أنه يمكن للعوامل الحرجة كأداة تخطيط للسياسة أن تساعد على تطوير مجموعة جوهرية من العوامل في جميع أجزاء المنظمة، لا سيما عندما يتم ترك المنظمة أو الإدارة العليا بأن تلك العوامل توفر فرصاً استراتيجية، وبتطبيق منهج العوامل الحرجة كأداة تخطيط استراتيجي يتم اكتساب المزايا وتحقيق مستوى أداء عالٍ.

(2 - 3) : التخطيط الاستراتيجي ومداخله

يعدّ 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 (إدريس والغالبى ، 2010).

عرّف 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) المستقبلية 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 والتهديدات 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 الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الاهداف النهائية.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي (PolICASTRO, 2003:1) بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف". 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 باتخاذ 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. فكلية "عملية *Process*" تشير إلى أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هو الإلتزام 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 استمرار 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 يزمع 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 بالخطوة 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 العريضة للإدارات ويطلب منهم وضع الخطط، ويتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي. ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين ستنذهب 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 في 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 بالإنقاء 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.

(2 - 4): عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي

يتفق العديد من الكتاب (Below, et...al, 1987: 1-15)، (Bean, 1993: 63-231) ؛ (الغالبى، وإدريس، 2007) على أن العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي التي تجذب إنتباه منظمات الأعمال للمستقبل المرغوب هي:

1. الاستعداد والإلتزام لبذل الجهد المطلوب وتوفير مستلزمات ضرورية.
 2. أن الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابط منطقي بين نشاطات المنظمة المختلفة ويوضح لها بأن مستوى أدائها وكفاءة إدارة منشأتها يمثل إنعكاس طبيعي لقدراتها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي.
 3. التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف حيث ان إدراك المنظمة لرويتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق نحو تقديم منتجاتها وخدماتها كما أن تحليل الموقف يمثل جانب من قدرات المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.
 4. البدائل، وهي قدرة المنظمة على تحديد ما يجب أن تفعله المستويات الإدارية المختلفة وإقرار البدائل المعتمدة التي يجب تنفيذها.
- أن الإستطلاع الذي قام به (Alexander, 1991: 73-113) وبشمل عينة من 93 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية بين بأن هناك عدد من المعوقات التي تواجه نجاح التخطيط الاستراتيجي والتي يعكسها تمثل عوامل نجاحه، وتلخص بما يلي:

- المدى الزمني.
- المشاكل غير المتوقعة.
- أنشطة تنسيق غير فعالة.

إلى أن الإنشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندھا والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً (بني حمدان، وإدريس، 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 المدبرون والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحقّقه 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 (إدريس والغالبى، 2009: 29 - 30) :

1. النجاح الذي تحقّقه 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 نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ 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 تكيف 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 بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية (David, 2001: 301).

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

(2 - 5 - 2) : مجالات الأداء

تتنوع وتختلف مجالات الاداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة 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). وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William, 2002: 460).

هذا ويختلف الكتاب 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 الكتاب 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 الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات 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 الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324). أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الاداء يعطي رؤية غير متكاملة الابعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الاسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لاداء فعال في المنظمة، كالحصة 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.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) العربية

- دراسة (حمامي والشيخ، 1995) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري شركات الاعمال الاردنية وتأثير بعض العوامل التنظيمية على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي أن هناك فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي بين مديري هذه الشركات بما نسبته 59% بينما ما نسبته 41% لا يعرفون المعنى الصحيح لهذا المفهوم، كما أن هناك درجه عالية من المركزية في وضع الخطط الإستراتيجية في شركات الأعمال الأردنية، وقد تبين أن الوضع المالي هو

أكثر العوامل أهمية التي تأخذها الشركات بعين الاعتبار عند وضع الخطط الإستراتيجية، وأن هناك اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي.

- دراسة (العمر، 1998) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن". هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة، حيث أجريت هذه الدراسة على قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن سواء المحلية أو الأجنبية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي نحو العملاء، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتطوير خدمات مصرفية جديدة، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي نحو التكنولوجيا وتطوير خدمات مصرفية جديدة.

- دراسة (الشمرى، 1998) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية، وكذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمات، جاءت توصلت الدراسة إلى أن فقط 39% من منظمات الإعمال الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي، وأن هناك اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي، وأن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمة بمقياسها المالية والسلوكية.

- دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية:

دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المنظمات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. وقد توصلت الدراسة أن ما نسبته 57.3 من مديري الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما 42.7 لديهم غمو أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وأن المنظمات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وبدرجة أولى يشارك المدير العام يليه مجلس إدارة المنظمة بوضع الخطط الاستراتيجية، وهناك توجهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته.

- دراسة (السالم والنجار، 2002) بعنوان "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط

الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظات أربد". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة أربد من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى الوضوح ودرجة الممارسة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن 37.5% من المديرين لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المنظمات الصغيرة في محافظة أربد لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصفته المتكاملة.

- دراسة (الناصر، 2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الخارجية". هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية الخارجية. بالإضافة عن معايير نجاح للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية الخارجية والمؤثرة في كفاءة إنتاجيتهم، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الخارجية. وقد تكون مجتمع البحث عن القيادات الأمنية العليا، والوسطى، والإشرافية بالإدارة العامة للدوريات الأمنية بمدينة الرياض البالغ عددهم (113) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها، ما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، فقد تبين أن أكثر الخصائص توفراً هي وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للخطط الاستراتيجية، والتفصيلية الموضوعية، وذلك بنسبة قدرها 82.8%، وأقل الخصائص توفراً هي التي تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها وذلك بنسبة قدرها 59%.

- دراسة (نصيرات والخطيب، 2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت

تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج التحليل لـ (50) مديراً يشكلون مجتمع الدراسة أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط؛ في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الإهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح المنظمات الصناعية الدوائية.

- دراسة (وادي والأشقر، 2006) بعنوان "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير حكومية المحلية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المدبرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم

مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 109 استبانات حيث خضعت للتحليل. وقد أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62 كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

(ب) الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة (Willie & Shirley, 1997) بعنوان " Strategic Planning and Financial

Performance in Banks'. هدفت إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي

والأداء المالي في البنوك، حيث أجريت الدراسة على 112 مؤسسة مالية أمريكية وتبين من

خلالها أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي

للمؤسسات المالية، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط

الاستراتيجي وأداء أفضل للمؤسسات المالية، وكذلك إتضح أن الأداء الأفضل لهذه المؤسسات

يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

- دراسة (Rue & Ibrahim,1998) بعنوان " **The Relationship between Planning**

Sophistication and Strategic Performance in Small Businesses". هدفت إلى تحديد

العلاقة بين تطور أسلوب التخطيط بالمؤسسات صغيرة الحجم والاداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت افضل المؤسسات الصغيرة هي التي تقوم بوضع خطة استراتيجية مكتوبة أم لا. وقد توصلت للدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان أبرزها وجود علاقة بين تطور أسلوب التخطيط بالمؤسسات صغيرة الحجم والاداء الاستراتيجي لتلك المؤسسات.

- دراسة (Endlich,2001) بعنوان " **An Investigation of the Nexus Between**

Strategic Planning and Organizational Learning". هدفت إلى التعرف على العلاقة

بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي. جرت الدراسة في وكالة **NASA** الفضائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في وكالة **NASA** الفضائية مدعومة من قبل العديد من نشاطات التعلم الصريحة والضمنية. وبالإضافة فإن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي تتسم بالديناميكية. وأخيراً، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تستخدم لتطوير قوى العمل، ونقل وتخزين المعرفة والبيانات وبناء الوعي وفهم البيئة الخارجية.

- دراسة (French, et..al, 2004) بعنوان " **The Role of Strategic Planning in**

the Performance of Small, Professional Service Firms". هدفت إلى تحليل العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من 172 شركة متخصصة

بالخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أبرزها ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

- دراسة (Al Ghamdi, 2005) بعنوان " The Use of Strategic Planning Tools

and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study. هدفت إلى التعرف على أهمية استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة **72** منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية. وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها المقارنة المرجعية، تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات، دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين (أصحاب المصالح)، منحى الخبرة، تحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، طريقة دلفي، الخارطة المعرفية، تحليل القوى الخمسة لبورتر. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها أن هناك استخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية.

- دراسة (Falshaw, et..al, 2006) بعنوان " Evidence on formal strategic

planning and company performance". هدفت إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي لعينة من الشركات البريطانية البالغ عددها **113** شركة والتي تعمل في المحيط الأمريكي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي.

- دراسة (Hoffman, 2007) بعنوان " The Strategic Planning Process and

Performance Relationship: Does Culture Matter". هدفت إلى اختبار العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل أن للثقافة دور في هذه العلاقة. تكونت عينة

الدراسة من الشركات الدولية العاملة في كل من بريطانيا وألمانيا والبالغ عددها 150 شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي والاداء، بالإضافة إلى أن هناك دور كبير للثقافة التنظيمية بين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء.

- دراسة (Al-Shammari & Hussein, 2007) بعنوان " Strategic Planning-firm "

Performance Linkage: Empirical Investigation from an Emergent Market

Perspective? ". هدفت إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من 28 شركة صناعية أردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي، وأن الشركات المعتمدة منهج التخطيط الاستراتيجي يكون أدائها المالي أفضل من الشركات التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملها.

- دراسة (Glaister, et..al, 2008) بعنوان " A Causal Analysis of Formal "

Strategic Planning and Firm Performance: Evidence From an Emerging

Country ". هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في عينة من الشركات التركية. وتكونت عينة الدراسة من أكبر 500 شركة تركية في اسطنبول، ومن خلال استخدام أسلوب النماذج السببية توصلت الدراسة إلى هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات المذكورة سابقاً على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في البيئة الأردنية وعلى المصارف التجارية الأردنية والتي تمارس العمل التجاري.
 2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية.
- وأن الدراسة الحالية تناولت أربعة عوامل حرجة للتخطيط الاستراتيجي. بالإضافة إلى أن الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي لم تكن محددة الأبعاد.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : المقدمة

(3 - 2) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة ومينتها

(3 - 4) : أنموذج الدراسة

(3 - 5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 1): 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 إمكانية 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 نطوى الفصل على ستة نقاط رئيسة.

(3 - 2): منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء عينة الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى للدراسة الحالية 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 للدراسة. 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، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما أن 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 وعينتها

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. وقد تم توزيع (314) استبانة وبلغ عدد المسترد منها (277) استبانة أي ما نسبته (88.2%) صالح منها للتحليل (264) أي بنسبة (95.3%) من عدد الاستبانات المستردة. وكما هو موضح في الجدول (3 - 1).

يشير الجدول (3 - 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 68% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 30 - 50 سنة. وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد من قبل شركات البنوك التجارية الأردنية. وبالنسبة للمستوى التعليمي للمبحوثين فيتضح أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً وهو مؤشر جيد في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في البنوك التجارية الأردنية. وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك، فقد تبين أن 86% من المستجيبين هم من الذين تتراوح مدة خدمتهم من أقل من 5 سنوات وإلى 15 سنة. وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في البنوك عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع.

(3 - 4): نموذج الدراسة



شكل (3.1): نموذج الدراسة

(3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد المصادر

الآتية:

1. المصادر الثانوية، والمتضمنة المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية، والمتعلقة بالاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت الاستبانة أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات.

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي عبر (4) أبعاد رئيسة لقياسها و (45) عبارة.

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بأداء المنظمة خصص لها (10) عبارات لقياسها. وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert, 1961) الخماسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالب، طاهر محسن، (2009)، "إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالب، 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 اليازوري 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. حمامي؛ يوسف؛ والشيخ، فؤاد نجيب، (1995)، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للدراسات.
7. الحملوي، 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؛ والنجار، 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، كرم، (2000)، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
14. قدور، رسلي جميل؛ وياسين ، 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. نصيرات، 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.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alexander, L.D., (1991), "Strategy Implementation: Nature of the Problem", *International Review of Strategic Management*, 2(1), edited by D.E. Hussey (New York: John Wiley & Sons): 73-113.
2. AL- Ghamdi, Salem M., (2005),"The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", *International Journal of Management*, Vol.22, No.3, September: 376-395.
3. Al-Shammari Hussam A & Hussein, Raef T, (2007), "Strategic Planning-Firm Performance Linkage: Empirical Investigation from an Emergent Market Perspective", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 15, No.1&2: 16-26.
4. Bean, William C., (1993), "*Strategic Planning That Makes Things Happy*", Human Resources Development Press, Inc.
5. Below, Patrick J.; Morrissey, Georgel L.; Acomb, Bellg L., (1987), "*The Executive Guide to Strategic Planning*", Jossey-Bass Publishers.
6. Birkinshaw, J., Morrisan A., and Hulland J., (1995), "Structure and Competitive Determination of Global Integration Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.8: 646.
7. Certo, Samuel C., & Paul Peter, J., (1995), "*The Strategic Management Process*", 2nd -Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.
8. Chen, T., (1999),"Critical success factors for various strategies in the banking industry", *International Journal of Bank Marketing*, Vol.17, No.2: 83-91
9. Curtis, Graham, (1995), "*Business Information System: Analysis Design and Practice*", 2nd Ed., Addison Wesley Publishing Co., Inc., U.K.
10. Daft, R., (2003), "*Management*", Thomsom, U.S.A.
11. David, F., (2001), "*Strategic Management: Concepts & Cases*", 8th ed., Prentice-Hall Inc.

- 12.** DeWaal, Andre A., (2001). "***Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value***", John Wiley and Sons, Inc.
- 13.** Eccles, Robert. G., (1991), "The performance measurement manifesto", ***Harvard Business Review***, Vol.69, No.1: 131
- 14.** Endlich, Norman A., (2001), "An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning ", ***Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy***, October.
- 15.** Falshaw, J. Richard; Glaister, Keith W and Tatoglu, Ekrem, (2006), "Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance", ***Management Decision***, Vol.44, No.1: 9-30.
- 16.** ***Federation Union Report***, (1997), "The Best Practises in Strategic Planning Based on Customers ", February. U.S.A.
- 17.** French, Steven J.; Kelly, Stephen J and Harrison, Jennifer L, (2004), "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms: A research note", ***Journal of Management Development***, Vol.23, No.8: 765-776.
- 18.** Friedlob, George T.; F. Schleifer, Lydia L.; and Plewa Jr, Franklin J. (2002), "***Essentials of Corporate Performance Measurement***". John Wiley and Sons, Inc.
- 19.** Gary, Paul, et.al, (1994), "***Management of Information System***" 2nd ed., Harcourt brace College Publishers, U.S.A.
- 20.** Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim, (2008), "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", ***Management Decision***, Vol.46, No.3: 365-391.
- 21.** Harrison, J., & John, C., (1998) "***Foundation in Strategic Management*** ", 1st ed, South-Western pub.

- 22.** Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Hoskisson Report E., (2001), "*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*", 4th ed., Sowth College Pub., U.S.A.
- 23.** Hoffman, Richard C., (2007), "The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?", *Journal of Business Strategies*, Vol.24, No.1: 27-48.
- 24.** Holbeche, Linda, (2005), "*The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*". Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 25.** Hunt, S., & Morgan, R. (1995), "The Comparative Advantage Theory of competition", *Journal of Marketing*, Vol.59, April: 6.
- 26.** Johnson, Gerry; Scholes, Kevan, & Whittington, Richard, (2006), "*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*", 7th ed., London, Financial Times, Prentice Hall.
- 27.** Juul, Anderson T., (2000), "Strategic Planning, Autonomous Action And Corporate Performance", *Long Range Planning*, Vol.33 : 184-200.
- 28.** Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), "Why Strategic Planning", *Mid-Atlantic development*: 1-4
- 29.** Lynch, R., (2003), "*Corporate Strategy*", 4th ed., Prentice-Hall, Inc.
- 30.** Macmenamin, J., (1999), "*Financial Management*", 1st ed., Rout ledge publishing.
- 31.** Miller, kent, & Bramiley, Philip, (1990), "Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No.4: 757.
- 32.** Mintzaberg, Henry, (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Jan/ Feb: 112.
- 33.** O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol.71, April: 79-93.

- 34.** Policastro, Micheal I., (2003), "*Introduction to Strategic Planning*", SBA, U.S. Small Business Administration: 1
- 35.** Reed. R. & Defillippi, R., (1991), "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15, No. 1:91
- 36.** Robins, James & Wiersema, Margarethe F., (1995), "A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 4: 278.
- 37.** Rockart, J.F & Bullen, C.V., (1981), "A Primer on Critical Success Factors", *Sloan Management*, June: 385.
- 38.** Sekaran, Uma, (2003), "*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*", 4th ed, Newyork: John Wiley & sons Inc.
- 39.** Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A., "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, Vol. 18. No.4, (2004):45
- 40.** Steiner, G., "*Strategic Planning: What Every Manager Must Know?*", New York, The Free Press, (1979).
- 41.** Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999), "*Strategic Management: Concepts & Cases*", 9th-Ed, Irwin.
- 42.** Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.4: 803 - 804.
- 43.** Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "*Strategic Management and Business Policy*", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- 44.** Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "*Strategic Management and Business Policy*", 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

45. William, Daniel W., (2003), "Before Performance Measurements", *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 24, No. 3: 460.
46. Williams, J. J., & Ramaprasad, A., (1996), "A taxonomy of Critical success factors", *European Journal of Information Systems*, Vol.5, No.4: 250-260.
47. Willie, A & Shirley. A, (1997), "Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks", *Strategic Management Journal*, Vol.18: 653.
48. Wit, B., & Meyer, R., (1998), "*Strategy: Process, Content, Context*", Thompson Business Press.
49. Wright, Peter; Pringle, Charles, D.; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A, (1998), "*Strategic Management: Text and Cases*" 3rd ed., Allyn and Bacon.
50. Zahar, S., & Pearce, J., (1989), "Board of directors and corporate financial Performance: A review and integrative Model", *Journal of Management*, Vol. 15. No.2: 298.

جدول (3 - 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر			
2	الجنس			
3	المستوى التعليمي			
4	التخصص العلمي حسب الشهادة			
5	عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك			
6	الموقع الوظيفي			

جدول (3-1): أسماء البنوك التجارية عينة الدراسة

ت	إسم البنك	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	العربي			
2	الإسكان للتجارة والتمويل			
3	القاهرة عمان			
4	الأردني الكويتي			
5	المؤسسة العربية المصرفية			
6	الاستثمار والتمويل			
7	الإتحاد			
8	الأردن			
9	الأهلي الأردني			
10	الاستثمار العربي الأردني			
11	التجاري الأردني			
12	بنك المال			
	المجموع			