

ملخص

مدى تطبيق مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية البنوك العاملة في الأردن

إعداد د. هناء محمد هلال الحنيطي

• استاذ التمويل المساعد - جامعة عمان العربية/ قسم التمويل والمصارف

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد مشاركة مديرو الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير إستراتيجية البنوك التي يعملون فيها. لانجاز ذلك قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مدراء الادارة الوسطى في قطاع البنوك العاملة في الاردن وتم بلورة مجموعة من الفرضيات واختبارها احصائيا باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة. وقد اشارت النتائج الى ان مدراء الإدارة الوسطى يشاركون بدرجات متوسطة ومتفاوتة في مجالات متعددة من عملية صياغة الإستراتيجية. و اشارت النتائج ايضا الى ان أكثر العوامل تأثيراً على مشاركة مدراء الإدارة الوسطى في استراتيجيات البنوك التي تضمنتها عينة الدراسة، هي رغبة الإدارة العليا في مشاركتهم.

Abstract

The objective of this study was to determine to which extent managers at mid-management level participate in the process of strategy formulation in their banks. Researchers utilized a random sample from the banking sector operating in Jordan and several hypotheses were tested using relevant statistical data analysis techniques.

Findings indicated that mid-management managers participate moderately in the process of strategy formulation. Findings also indicated that the desire of top management to engage mid-level managers in the process was the most determinant factor.

الإطار العام للدراسة

المقدمة

نظراً للتغير في ادوار المستويات الإدارية (علياً، وسطياً، دنياً) نلاحظ أن دور الإدارة الوسطى التقليدي من حيث تنفيذ ورقابة الأنشطة التي تحددها الإدارة العليا، قد تغير إلى دور جديد أكثر استراتيجياً، فقد تحول دورها من مصدر للمعلومات ومنفذ للقرارات إلى مصدر للفعالية التنظيمية وأحداث التغيير والاستفادة من الفرص. إن البنوك الأردنية، إذا أرادت النمو والاستمرارية في ضوء المتغيرات العالمية والإقليمية، فإن عليها مواكبة التحول في أساليب ونظم الإدارة المعاصرة. والذي يمكنها للتحول من التفكير والتخطيط قصير المدى إلى التفكير الإستراتيجي طويل المدى، ومتابعة مؤشرات التحول والتغيير على المستويين المحلي والدولي، والاستجابة والتكيف مع الأحداث الخارجية والداخلية، والتحول في هيكلها التنظيمية وذلك حسب متطلبات الخطط الاستراتيجية وذلك على سبيل المثال التحول من المركزية المفرطة إلى اللامركزية، ومن البيروقراطية إلى النظام الشبكي، والمشاركة الواسعة من كافة أفراد التنظيم ووحداته.

الدراسات السابقة

قامت الباحثة برصد الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي من الناحية الميدانية.

الدراسات الأجنبية: في دراسة مقارنة قام بها (Kono) ⁽¹⁾ عام 1984، عن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية، وجد أن هناك درجة أكبر من المركزية في اليابان مقارنة مع بريطانيا، حيث اتسم إعداد الخطط في بريطانيا بشكل عام باللامركزية. أعيل لمشاركة المستويات الدنيا في بناء الخطة، وأشارت الدراسة إلى أن هناك توجهاً في الدولتين إلى التركيز على القضايا الإستراتيجية أكثر من الأمور ذات الطابع الكمي أجرى (Ryhne) ⁽²⁾ عام 1986، دراسة على عينة

(1) T. kono, "long range planning of U.K. and Japanese corporations" Comparative study " , long Range planning, 1984.

(2) Lawrence Ryhne , "The relationship of strategic planning to financial performance", Strategic Management Journal, vol.7, 1986.

مكونة من (89) منظمة أمريكية، وقد استخدمت هذه الدراسة مقياس العائد الكلي للمستثمرين لمدة 10 سنوات، أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تتبع التخطيط الإستراتيجي تفوق في أدائها المنظمات التي تطبق التخطيط قصير الأجل مثل الموازنات والخطط السنوية .

اجرى (Kingsley) (3) عام 1997، دراسة هدفت إلى تحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر على المشاركة في القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأمريكية من حيث طبيعة القرار، والهيكل التنظيمي من حيث درجة الروتين، والتخصص. ودرجة وضوح الأهداف. والبيئة التي يتم فيها اتخاذ ذلك القرار، ممثلة بنوع القطاع ودرجة التفاعل مع الحكومة. وقد بينت أهم النتائج في هذه الدراسة، بأن المنظمات البيروقراطية تمارس مستويات عالية من المشاركة في القرار الإستراتيجية تتأثر إيجابيا بدرجة الروتين في هذه المنظمات، وذلك على عكس ما كان متوقع.

ب- الدراسات العربية: تناولت دراسة الشمري (1) عام 1998، ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الأردنية الصناعية وعلاقته بفاعلية المنظمة. وكانت أهم نتائج الدراسة ان هناك درجة عالية من المركزية في عمليات التخطيط الإستراتيجي محصورة في الإدارة العليا لمنظمات الأعمال الصناعية الأردنية. أجرى كل من حمامي و الشيخ (2) عام 1995 دراسة هدفت إلى تحديد مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مديري منظمات الأعمال الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى تركيز مديروا منظمات الأعمال الأردنية عند وضع الخطط الإستراتيجية على العوامل المالية أكثر من غيرها.

أجرى كل من الفرحان والسكر (3) عام 1995 دراسة هدفت إلى تحليل النهج الإستراتيجي المتبع في عملية التخطيط التنموي في الأردن، من خلال مجالات تحديد الأهداف الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى ان مديروا الإدارة العليا

(3) Kingsley , Decision participation In public and private organization .

Knowledge & policy, vol.10, Issue 3, p.56. (1997)

(1) الشمري، " التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية

المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، (1998).

(2) يوسف حمامي و فؤاد الشيخ، " التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات

الأعمال الأردنية"، مؤتمه للبحوث والدراسات، مج (10)، ع (6)، (1995).

(3) الفرحان، السكر، " النهج الإستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني"

دراسات الجامعة الأردنية، مج(22)، ع (2)، (1995).

في الوزارات والمؤسسات الحكومية الأردنية في الأردن يشاركون في تحديد الأهداف وتطوير الغايات ضمن فلسفة الدولة التنموية. كما أنهم يولون أهمية بالغة إلى تصنيف الأهداف الرئيسية وفرعية وفق الغايات التنظيمية للوحدة المنظمة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة وتحديد مستوى مشاركة الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الإستراتيجية في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن، إضافة إلى تحديد مدى إدراكهم للمفهوم المعاصر للإستراتيجية ولفوائد المشاركة فيها.

منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام عينة عشوائية مكونة من (100) مديراً من مديري الإدارات الوسطى، تم اختيارها من (10) بنوك عاملة في الأردن. كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة، هي الفرد المدير من الإدارة الوسطى. حيث تم توزيع الاستبانات عليهم. وتم استرجاع (60) استبانة.

المتغيرات المستخدمة في الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة اشتملت على جزئين، احتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية للمديرين أفراد عينة الدراسة، واشتمل الجزء الثاني من الاستبانة المتعلق بمشاركة الإدارة الوسطى في الإستراتيجية على عدد من المحاور ويوضح الجدول رقم (1) هذه المحاور.

جدول رقم (1)

المحاور الرئيسية والمتعلقة بمشاركة الإدارة الوسطى في الإستراتيجية

المحور	ماهيته (طبيعته)
الأول	تبيان مدى وضوح المفهوم العلمي المعاصر للإستراتيجية لدى الإدارات الوسطى.
الثاني	تبيان الطرق التي تتم فيها مشاركتهم في الإستراتيجية.
الثالث	تبيان العوامل التي تؤثر على مشاركتهم في الإستراتيجية.
الرابع	تبيان الأنشطة التي تمارسها في الإستراتيجية.
الخامس	تبيان اتجاهات مديري الإدارة الوسطى نحو فوائد مشاركتهم في الإستراتيجية.

الأسلوب الأحصائي والفرضيات

تماشياً مع طبيعة البعد الاستكشافي الوصفي في هذه الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية في عرض وتبويب البيانات. ومن هذه المقاييس المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحراف المعياري. حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لغايات تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول اسئلة الاستبانة. وقامت الباحثة أيضاً ببلورة مجموعة من الفرضيات التي تحدد مستوى مشاركة الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الاستراتيجية في البنوك الأردنية والأجنبية. اما فرضيات الدراسة فهي: الفرضية الأولى: وتعلق بوضوح مفهوم الإستراتيجية، وصيغت على النحو التالي: هناك محدودية في درجة وضوح الإستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المعاصر لدى مديري الإدارة الوسطى في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.

الفرضية الثانية: وتعلق بمستوى مشاركة مدير الإدارة الوسطى في الإستراتيجية بمجالاتها الخمسة في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن، وقد قسمت هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية وفقاً لمجالات المشاركة في الإستراتيجية وصيغت هذه الفرضيات على النحو التالي:

- 1- ضعف تدني مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.
- 2- ضعف مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في وضع أهداف إستراتيجية للبنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.
- 3- ضعف مشاركة مديري الإدارة الوسطى في وضع بدائل وتصورات إستراتيجية البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.
- 4- ازدياد مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في تنفيذ إستراتيجية البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.
- 5- ازدياد مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في تقييم إستراتيجية البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.

الفرضية الثالثة: وتعلق باتجاهات مديري الإدارة الوسطى نحو فوائد المشاركة في الإستراتيجية في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في

الأردن، وصيغت على النحو التالي: هناك اتجاهات إيجابية لمديري الإدارة الوسطى نحو فوائد المشاركة في إستراتيجية البنوك العاملة فيها. وتمت اختبارها احصائياً بهدف معرفة طبيعة واتجاه هذه العلاقة في البنوك التي تضمنتها عينة الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

1- خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

يبين الجدول رقم (2)، وصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية، ويلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (75%) في حين بلغ عدد الإناث (15) مشكلاً ما نسبته (25%). نلاحظ تدني مشاركة المرأة المديرة في البنوك العاملة في الأردن. أي أن المرأة المديرة تتمركز في المناصب الإدارية الدنيا. أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (2) إلى أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (41-50) سنة، قد بلغت (51.6%). في حين بلغت هذه النسبة (20%) للفئة العمرية (31-40) سنة. كما بلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية 51 سنة فأكثر (16.7%). وبلغت هذه النسبة (11.7%) للفئة العمرية (20-30) سنة. ويدل هذه التوزيع على أن متوسط أعمار المديرين عينة الدراسة عالياً نسبياً. وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير الجدول إلى أن ما نسبته (68.3%) من المديرين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس). ونسبة المديرين الذين يحملون دبلوم كلية المجتمع تساوي (26.7)، ونسبة الذين يحملون درجة الماجستير والدكتوراه (5%). كما يشير الجدول إلى خلو عينة الدراسة من جملة الثانوية العامة فما دون. وتدل هذه النسب على أن المديرين أفراد عينة الدراسة هم ذو مؤهلات علمية عالية.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية (حجم العينة = 60)

المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة
الجنس		
ذكور	45	75%
اناث	15	25%
العمر		
20-30 سنة	7	11.7%
31-40 سنة	12	20%
41-50 سنة	31	51.6%
51 سنة فأكثر	10	16.7%
المستوى التعليمي		
ثانوية عامة فما دون	0	0%
دبلوم	16	26.7%
كلية مجتمع	41	68.3%
بكالوريوس		
ماجستير أو دكتوراه	3	5%

2- خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية

يبين الجدول رقم (3)، خصائص عينة الدراسة التنظيمية المتمثلة في الخبرة الإجمالية، والخبرة في المنصب الحالي، والمسمى الوظيفي، والدوائر الوظيفية.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية، فيبين الجدول أن ما نسبته (36.7%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية تعادل أو تزيد عن (21) سنة، وأن ما نسبته (30%) لديهم خبرة تتراوح من (16-20) سنة. كما يشير الجدول إلى أن نسبة المديرين الذين تتراوح خبرتهم من (11-15) سنة بلغت (10%). وقد بلغت نسبة المديرين الذين تتراوح خبرتهم من (1-5) سنوات (8.3%). مما يدل على أن متوسط

خبرة المديرين عينة الدراسة عالية نسبياً. ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في الأردن تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها. وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المنصب الوظيفي الحالي، فتشير النتائج الواردة في الجدول، أن ما نسبته (43.4%) من المديرين لديهم خبرة تتراوح من (1-5) سنوات في منصبهم الحالي. وأن نسبة الذين لديهم خبرة تتراوح من (6-10) سنوات قد بلغت (25%). كما بلغت نسبة الذين لديهم خبرة تعادل أو تزيد عن 16 سنة (16.7%). أما نسبة المديرين الذين لديهم خبرة تتراوح من (11-15) سنة بلغت (8.3%)، في حين جاءت نسبة المديرين الذين لديهم خبرة تقل عن سنة في منصبهم الوظيفي الحالي متدنية نسبياً، إذ بلغت هذه النسبة (6.6%) فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن متوسط خبرة المديرين في المنصب الوظيفي الإداري الحالي عالية نسبياً. وهذا قد يعنى أن هناك ثبات وظيفي نسبي أو انخفاض في دوران العمل (الدوران الوظيفي) في البنوك الأردنية والاجنبية في الأردن. كما قد تعني أن التقدم الوظيفي بطيء نسبياً لهؤلاء المديرين.

أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، فيتضح من الجدول رقم (4) أن ما نسبته (46.7%) هم من مستوى مدير دائرة. وأن ما نسبته (33.3%) هم من مستوى رؤساء أقسام. كما أن ما نسبته (13.3%) هم من مستوى مساعد أو نائب مدير. ويدل الجدول كذلك على أن نسبة مديري الفروع قد بلغت (6.7%).

وفيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الدائرة الوظيفية (نوع الوظيفة)، فقد بين الجدول رقم (4)، أن نسبة المديرين من دائرة المالية/المحاسبة، قد بلغت (28.4%). كما بلغت هذه النسبة من دائرة التسويق (20%). ومن دائرة الموارد البشرية (16.7%). وبلغت نسبة المديرين من دائرة الاستثمار والائتمان (13.3%). أما نسبة المديرين من دائرة الخدمات العامة كانت (10%). كما بلغت نسبة المديرين من دائرة العلاقات العامة (6.6%). كما وبلغت نسبتهم من دائرة المعلومات والحاسوب (5%). وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة المديرين من دائرة المالية/المحاسبة، قد جاءت الأعلى من بين بقية الدوائر. وتعد هذه النتيجة منطقية ذلك إلى أن عينة الدراسة هي منظمات مالية بنكية.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص التنظيمية (حجم العينة=60)

النسبة	التكرار	المتغيرات التنظيمية
8.3%	5	الخبرة الإجمالية 5-1 سنوات
15%	9	10-6 سنوات
10%	6	15-11 سنة
30%	18	20-16 سنة
36.7%	22	21 سنة فأكثر
6.6%	4	الخبرة في المنصب الحالي من سنة أقل
43.4%	26	5-1 سنوات
25%	15	10-6 سنوات
8.3%	5	15-11 سنة
16.7%	10	16 سنة فأكثر
33.3%	20	المسمى الوظيفي رئيس قسم مساعد او نائب المدير
13.3%	8	مدير دائرة
46.7%	28	مدير دائرة
6.7%	4	مدير فرع

النسبة	التكرار	معلومات	الدائرة الوظيفية
5%	3	معلومات وحاسوب	
20%	12	تسويق	
16.7%	10	موارد بشرية	
28.4%	17	مالية ومحاسبة	
6.6%	4	علاقات عامة	
13.3%	8	استثمار واتّمان	
10%	6	خدمات عامة	

تحليل النتائج ومناقشتها

1- درجة الوضوح في الإستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المعاصر لدى مديري الإدارة الوسطى في البنوك العاملة في الأردن. يبين الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من المديرين عينة الدراسة وبنسبة بلغت (68.3%)، لديهم وضوح في الإستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المعاصر. كما يبين الجدول أن ما نسبته (31.7%) من المديرين ليس لديهم وضوح كافٍ في مفهوم الإستراتيجية. وتعارض هذه النتيجة فرضية الدراسة الأولى، والقائلة هناك محدودية في درجة وضوح الإستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المعاصر لدى مديري الإدارة الوسطى في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن.

جدول رقم (4)

درجة وضوح مفهوم الإستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة (حجم العينة = 60)

النسبة	التكرار	المفهوم
6.7%	4	الإستراتيجية عبارة عن أهداف مستقبلية.
8.3%	5	الإستراتيجية خطة مستقبلية لمواجهة الأخطار.
16.7%	10	الإستراتيجية خطة موضوعة بشكل كامل ومسبق.

68.3%	41	الإستراتيجية عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل
-------	----	--

ولعل هذه النتيجة تشكل نقطة البداية لممارسة صحيحة لمفهوم الإستراتيجية في هذه المنظمات. فوضوح المفهوم يشكل قاعدة رئيسية تنطلق منها وترتكز عليها الممارسة السلمية.

2- الوسائل التي تشارك فيها الإدارة الوسطى في الإستراتيجية في البنوك العاملة فيها.

يبين الجدول رقم (6)، أن الوسيلة الأولى والتي تشارك فيها الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة فيها، هي مساهمتها في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بعد أن تعدها الإدارة العليا. إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.67). كما بلغت نسبة المديرين الذين أعطوا الأهمية الأولى لهذه الوسيلة (42.1%). ويبين الجدول كذلك أن مشاركة الإدارة الوسطى في اللجان الرئيسية المتخصصة والتي تُشكل رسمياً تأتي في الأهمية الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2,9). وبلغت نسبة المديرين الذين أعطوا الأهمية الأولى لهذه الوسيلة (14.2%) مقارنة مع ما نسبته (24.9%) من المديرين اعطوها الأهمية الثانية. وجاءت كل من وسيلتي مشاركة الإدارة الوسطى في الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات ذات العلاقة بالإستراتيجية، والمشاركة في فريق التخطيط الذي يمثل كافة المستويات الإدارية في البنوك في المرتبتين الثالثة والرابعة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) و (3.23) على التوالي. كما ويبين الجدول تدنى الأهمية النسبية لوسيلة مشاركة الإدارة الوسطى في المناقشات غير الرسمية ما بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا. حيث احتلت هذه الوسيلة المرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وتدل أرقام الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً التي يظهرها الجدول، على أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور. وقد يعكس ذلك تفاوت السياسات المطبقة في البنوك عينة الدراسة فيما يخص مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجياتها.

جدول رقم (5)

الوسائل التي تتم فيها مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة

(حجم العينة = 60)

المرتبة	الوسيلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المساهمة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بعد أن تعدها الإدارة العليا.	2.67	1.67
2	المشاركة في اللجان الرئيسية المتخصصة التي تشكل رسمياً.	2.9	1.21
3	المشاركة في الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات ذات العلاقة بالإستراتيجية.	2.96	1.17
4	المشاركة في فريق التخطيط الذي يمثل كافة المستويات الإدارية في منظمة الأعمال.	3.23	1.55
5	المشاركة في المناقشات غير الرسمية بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا.	3.25	1.33

تدل النتائج الواردة في الجدول رقم (5)، إلى أن الدور الرئيسي للإدارة الوسطى يتركز بدرجة رئيسية على جانب تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

3- العوامل التي تؤثر على مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة فيها.

يبين الجدول رقم (6)، أن رغبة الإدارة العليا في مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة فيها هي العامل الأكثر تأثيراً على هذه المشاركة وبمتوسط حسابي (3.03) وبدرجة عالية. حيث بلغت نسبة

المديرين الذين اعتبروا هذا العامل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية (43.8%). أما عامل الإعداد الملانم لمديري ومسؤولي الإدارة الوسطى ومدى كفاءتهم، فقد احتل المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.91). وبلغت نسبة المديرين الذين اعتبروا هذا العامل في المرتبة الأولى (7.9)، ونسبة الذين اعتبروه في المرتبة الثانية (21.4%). ويشير الجدول كذلك أن جو الثقة السائد ومستوى التعاون المتبادل بين أفراد المنظمة قد جاء في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.18). في حين احتل كل من نظام المعلومات الفعال الذي يخدم أنشطة الإستراتيجية المتعددة، ووضوح المهام والأهداف الرئيسية حاضراً ومستقبلاً، والبناء التنظيمي الفعال، المراتب الرابعة والخامسة والسادسة وبمتوسطات حسابية بلغت (4.4)، (4.54)، (4.7) على التوالي من حيث الأهمية. ويبين الجدول كذلك أن العامل المتعلق بقيم الثقافة المؤسسية الداعمة لعملية المشاركة في الإستراتيجية قد احتل المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي بلغ (5.31). أما عامل مدى استجابة البنك للمتغيرات البيئية المتعددة، فقد احتل المرتبة الثامنة الأخيرة من حيث الأهمية وبلغ متوسطه الحسابي (6.06). وتدل أرقام الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً، على أن هناك تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بنود هذا المحور. وقد يعزى ذلك إلى اختلاف السياسات المطبقة في البنوك عينة الدراسة ذات التأثير على مشاركة الإدارة الوسطى. وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن النمط القيادي للإدارة العليا ومدى انفتاحها وإيمانها بمشاركة الآخرين، يلعب الدور الأكثر تأثيراً في مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات البنوك العاملة فيها.

جدول رقم (6)

العوامل التي تؤثر على مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة فيها.

(حجم العينة=60)

المرتبة	العوامل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	رغبة الإدارة العليا في مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية المنظمة.	3.03	2.34
2	الإعداد الملانم لمديري ومسؤولي الإدارة الوسطى ومدى كفاءتهم.	3.91	1.96

2.13	4.18	جو الثقة السائد في منظمة الأعمال او مستوى التعاون المتبادل بين أفرادها.	3
1.95	4.4	نظام المعلومات الفعال الذي يخدم أنشطة الإستراتيجية المتعددة.	4
2.08	4.54	وضوح المهام والأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال حاضرا ومستقبلا	5
2.48	4.7	البناء التنظيمي الفعال مثل: وضوح أهداف وظائف العاملين ووضوح أدوارهم.	6
2.09	5.13	قيم الثقافة المؤسسية الداعمة لعملية المشاركة في الإستراتيجية.	7
1.96	6.09	مدى استجابة منظمة الأعمال للمتغيرات البيئية المتعددة	8

4- مستوى مشاركة الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة فيها. تشمل مشاركة الإدارة الوسطى في الإستراتيجية على خمس

مجالات وهي:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف، ووضع التصورات الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية. ويشير الجدول رقم (7)، إلى أن مجال مشاركة الإدارة الوسطى في تنفيذ إستراتيجية البنوك العاملة فيها، قد احتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.27). وحل في المرتبة الثانية مجال مشاركة الإدارة الوسطى في وضع أهداف إستراتيجية البنوك العاملة فيها، وبمتوسط حسابي بلغ (3.27). وجاء مجال المشاركة في تقييم الإستراتيجية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.05). واحتل مجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.86). أما المرتبة الخامسة والأخيرة، فقد حل بها مجال مشاركة الإدارة الوسطى في وضع البدائل والتصورات والسيناريوهات وبمتوسط حسابي بلغ (2.77). وتدل قيم الانحراف المعياري المتدنية لكافة المجالات على أن إجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة وغير متباعدة، وأن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين أفراد عينة الدراسة حول مجالات هذا

المحور. كما يبين الجدول رقم (7)، أن مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في إستراتيجية البنوك العاملة فيها بجميع مجالاتها، قد جاءت متوسطة وبدرجات متفاوتة. وتلتقي هذه النتيجة مع فرضيتين من فرضيات هذه الدراسة والمتعلقة بمشاركة الإدارة الوسطى في تنفيذ وتقييم الإستراتيجية، ولكنها لم تلتقي مع الثلاث فرضيات الأخرى، والمتعلقة بمشاركة الإدارة الوسطى في كل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف، والبدائل والتصورات والسيناريوهات الإستراتيجية.

جدول رقم (7)

مستوى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في مجالات إستراتيجية البنوك العاملة فيها. (حجم العينة=60)

المرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المشاركة
1	تنفيذ الإستراتيجية	3.27	0.84	متوسطة
2	وضع الأهداف	3.07	0.89	متوسطة
3	تقييم الإستراتيجية	3.05	0.97	متوسطة
4	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	2.86	0.85	متوسطة
5	وضع التصورات والبدائل والسيناريوهات الإستراتيجية	2.77	0.96	متوسطة

وربما فسرت عوامل مثل: ضيق النظرة المستقبلية، وحدائث استخدام البنوك في الأردن لأساليب وتقنيات الإدارة الإستراتيجية، ودرجة المركزية العالية التي تمتاز بها، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية وارتباطها بالإدارة العليا، بروز مثل هذه النتائج.

5- اتجاهات مديري الإدارة الوسطى نحو فوائد مشاركتهم في إستراتيجية البنوك العاملة فيها.

يبين الجدول رقم (8)، أن المديرين أفراد عينة الدراسة بشكل عام ينظرون نظرة ايجابية وبدرجة عالية، إلى فوائد مشاركتهم في الإستراتيجية، إذ تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3) و (3.18) لهذا المجال. ويبين الجدول كذلك، أن بند تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، قد حل في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي عالي بلغ (3.18). إذ أن الغالبية العظمى من المديرين وبنسبة (81.2%) ترى أن المشاركة في الإستراتيجية تؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية دائما وفي اغلب الأحيان. كما يبين الجدول أن بند تقوية العلاقات وتحسين جو الثقة بين المشاركين، قد احتل المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.14). حيث أن غالبية المديرين وبنسبة (78.1%) ترى أن المشاركة في الإستراتيجية تؤدي إلى ذلك. ويشير الجدول إلى أن المرتبة الثالثة، قد احتلها بند تحسين القدرة التنافسية للبنوك العاملة فيها وبمتوسط حسابي (3.08). إذ أن غالبية المديرين وبنسبة (78.6%) ترى ذلك. ويشير الجدول أيضا إلى أن كل من بند تطوير قدرة المشاركين الإدارية والتنظيمية، وتحسين قدرة المنظمة على استغلال الفرص وتقليل المخاطر، قد احتلوا المرتبة الرابعة والخامسة معا وبنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.05)، إذ أن غالبية المديرين وبنسبة (76.9%) للأول و (74.7%) للثاني ترى ذلك. ويبين الجدول أيضا أن بند تحسين مقدره البنوك على الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، قد احتل المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02). حيث أن غالبية المديرين وبنسبة (74.9%) ترى أن المشاركة في الاستراتيجية تؤدي إلى ذلك. كما تعكس قيم الانحراف المعياري المنخفضة اتفاق آراء المديرين أفراد عينة الدراسة حول ذلك. وعليه فإن هذه النتائج تدعم فرضية الدراسة الثالثة ذات العلاقة باتجاهات مديري الإدارة الوسطى نحو فوائد مشاركتهم في إستراتيجية البنوك العاملة فيها. ومثل هذه النتائج. من المفروض أن تشجع البنوك على إتاحة مزيد من المشاركة لمديري الإدارة الوسطى في استراتيجياتها، لما لذلك من تأثير كبير متوقع على فعالية تحقيق هذه البنوك لأهدافها.

جدول رقم (8)

اتجاهات المديرين نحو فوائد مشاركتهم في إستراتيجية البنوك العاملة فيها (حجم العينة = 60)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	فوائد المشاركة
0.78	3.18	1	تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
0.89	3.14	2	تقوية العلاقات وتحسين جو الثقة والتعاون بين المشاركين من الإدارة الوسطى وبين المستويات الإدارية الأخرى.
0.86	3.08	3	تحسين القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال.
0.80	3.05	4	تطوير قدرة المشاركين الإدارية والتنظيمية بما فيها القدرة على وضع البدائل واتخاذ القرار والاتصال.
0.85	3.05	5	تحسين قدرة المنظمة على استغلال الفرص وتقليل المخاطر.
0.83	3,02	6	تحسين مقدرة منظمة الأعمال على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
0.86	3	7	تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمشاركين.

أهم استنتاجات الجانب الميداني للدراسة

1- بالرغم من أن نسبة ثلثي عينة الدراسة تقريبا تدرك الإستراتيجية حسب مفهومها المعاصر إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أنها تعكس الواقع الممارس في منظمات الأعمال.

2- أن أهم وسائل مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات البنوك العاملة فيها هو تنفيذها بعد إعدادها من قبل الإدارة العليا، وأن أضعفها المشاركة في المناقشات غير الرسمية.

3- أن أهم العوامل المؤثرة على مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات البنوك العاملة فيها هو رغبة الإدارة العليا في مشاركتهم وإن اقلها تأثيراً هو مدى الاستجابة للمتغيرات البنئية مما يبرز الدور المحوري للإدارة العليا في تجسيد مشاركة الإدارة الوسطى في الإستراتيجية ويلفت الانتباه إلى ضرورة استشراف المستقبل على أساس علمي.

4- أن نتائج المحور الرئيسي للدراسة والمتعلقة بمجالات مشاركة الإدارة الوسطى في اعداد الإستراتيجية، تدل على أن الإدارة الوسطى تشارك في مجالات الإستراتيجية المتعددة ولو بدرجات متوسطة ومتفاوتة.

5- دلت النتائج المتعلقة باتجاهات الإدارة الوسطى الإيجابية والقوية نحو فوائد المشاركة في الإستراتيجية على إدراك ووعي هذه الإدارة لأهمية المشاركة كمفهوم إداري أساسي ومهم مما يعكس نضج هذه الإدارة ومستوى الاحتراف لديها.

التوصيات: في ضوء نتائج هذه الدراسة والتغيرات الإستراتيجية؛ فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، وهذه التوصيات هي:

1- ضرورة أن تعمل منظمات الأعمال الأردنية وبخاصة البنوك على زيادة مستويات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجياتها وفي كافة أنشطتها وبشكل دوري ومستمر.

2- من المفيد أن يقترن التوسع في نطاق صلاحيات الإدارة العليا بزيادة توسع قاعدة مشاركة الإدارة الوسطى في صياغة وتطوير الإستراتيجيات.

3- توصي الدراسة بضرورة زيادة الاحتكاك والاتصال غير الرسمي ما بين كافة المستويات الإدارية في منظمات الأعمال الأردنية وبخاصة الإدارات العليا والوسطى.

المراجع العربية

■ أبو قحف، عبد السلام، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، 1992.

- الخازندار، جمال الدين، "تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي"، الاداري، مج 13، ع 47، 1991.
- السلمي، علي، "سياسات الإدارة في الدول النامية"، مكتبة غريب، 1989.
- الثمري، حسام، "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة اليرموك، 1998.
- الشيخ، فؤاد، واخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الاردني، الطبعة الخامسة، 1995.
- الفرحان، أمل، والسكر، عبد الكريم، "النهج الإستراتيجي في التخطيط التنموي الاردني"، دراسات الجامعة الأردنية، مج 22، ع 2، 1995.
- القطامين، احمد، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار المجدلاوي، عمان، 1996.
- الكيالي، عبد الوهاب، "الموسوعة السياسية"، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ج 1، 1981.
- الملحم، ابراهيم، "التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج 12، ج 23، 1997.
- حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد3- الخازندار، جمال الدين، "تأثير العوامل البيئية على التخطيط الإستراتيجي"، الاداري، مج 13، ع 47، 1991، "التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مؤتمه للبحوث والدراسات، مج 10، ع 6، 1995.

المراجع الأجنبية

- Ansoff, H. "Corporate Strategy", McGraw-Hill Book Company, NY, 1995.
- Dauphinaism, G. "Who's Minding the Middle Manager?", Human Resource Focus, voL73, 1996.
- Drucker. P , " Management" , Heinmann, London , 1974.

- Galagan, A, "Strategic planning is Back", T&D, vol., 51, 1997.
- Glaister & falshaw, " strategic planning still going strong ? . Long
- Range Planning , vol 32, No.1,1999.
- Kingsley, Decision participation In public and private organization
- kono, T " Long Range Planning of U.K. and Japanese Corporations. " Acomparative study ", long Range planning, 1984.
- Mankin, "Strategic Planning", Managerial Planning, Vol.33, No.2, 1984.
- Michael " Human Resource Development Manager's Participation in Strategic Planning . EDD thesis, The George Washington university, 49(8) , 2300-A.1988.
- Robinson.D, "Strategic Management Techniques", Butter Worth, 1986.
- 17- Ryhne. L , "The Relation Ship of Strategic Planning to Financial Performance", strategic Management Journal , vol.7, 1986.

الملاحق
ملحق رقم (1) استبانة الدراسة

السيدة المديرية / السيد المدير المشارك

تحية طيبة وبعد ،،

نقوم بعمل دراسة تتعلق بمدى مشاركة الإدارة الوسطى في التخطيط الإستراتيجي (صياغة الإستراتيجيات) في البنوك الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن. وإننا لأنمل منكم مساعدتنا في تعبئة هذه الاستبانة واعطاءها اللازم حتى تحقق نتائجها المتوخاة. علما بأنه سيتم معالجة البيانات المستوفاة بسرية تامة. ولن تستخدم الا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
الباحثة

الجزء الاول: المعلومات العامة

الرجاء الاشارة الى الاختيار الذي يمثل اجابتك بوضع (x) عند المربع نو العلاقة :

1- العمر: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة 51 فأكثر

2- الجنس: ذكر انثى

3- المستوى التعليمي: الدارسة الثانوية دبلوم كلية مجتمع الشهادة الجامعية الاولى (البكالوريوس) ماجستير أو دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة في منظمات الأعمال :

1-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة 21 سنة فأكثر

5- عدد سنوات الخبرة في منصبك الحالي :

أقل من سنة 1-5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

6- المسمى الوظيفي: مدير قسم مساعد مدير مدير دائرة مدير فرع أخرى (الرجاء ذكرها).....

7- الدائرة الوظيفية: معلومات وحاسوب إنتاج تسويق موارد بشرية محاسبة مالية استثمار وائتمان علاقات عامة

خدمات عامة أخرى (الرجاء ذكرها)

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بالابعاد الاساسية ذات العلاقة بمشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمة الأعمال. وهو مكون من خمسة أجزاء .
أولاً :- فيما يلي بعض المعاني للاستراتيجية، يرجى اختيار أكثر هذه المعاني قرباً لما يتم ممارسته علمياً في منظمة الأعمال التي تعمل بها، وذلك بوضع اشارة (x) عند المربع الذي تعكسه هذه الممارسة. وإذا كان هناك معنى آخر يعكس هذه الممارسة يرجى ذكره في المكان المخصص لذلك :

- الإستراتيجية عبارة عن وضع أهداف مستقبلية محددة .
- الإستراتيجية هي خطة مستقبلية تهدف الى مساعدة المنظمة على مواجهة الأزمات المتوقعة، وعلى استغلال الفرص المتاحة.
- الإستراتيجية هي خطة مستقبلية، توضع بشكل مسبق ضمن خطوات رسمية محددة . وتتضمن التنبؤ بالمستقبل، وتحديد ما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإستراتيجية عبارة عن عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل، وتتضمن المستويات التنظيمية كافة ، وتعتمد على التوقعات البيئية الخارجية والداخلية ، وتتطلب المرونة في تطوير الأهداف والخطط والسياسات والبرامج للتعامل مع الاحداث والمتغيرات المستجدة.
- معنى الإستراتيجية الذي يعكس الممارسة في منطمتك ان كان يختلف عما ذكر اعلاه هو :

ثانياً : فيما يلي عدد من الوسائل التي يتم فيها مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمة الأعمال . ما هي برأيك الوسيلة الأكثر ممارسة في منظمة الأعمال التي تعمل بها ؟ يرجى ترتيبها حسب الاهمية باعطاء رقم (1) للأكثر أهمية ورقم (2) للذي يليه بالأهمية وهكذا :

- المشاركة في فريق التخطيط الذي يمثل كافة المستويات الإدارية في منظمة الأعمال.
- المشاركة في المناقشات غير الرسمية بين الإدارة الوسطى والإدارة العليا .
- مشاركة في الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات ذات العلاقة بالإستراتيجية .
- المشاركة في اللجان الرئيسية المتخصصة التي تشكل رسمياً .
- المساهمة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية بعد أن تعدها الإدارة العليا .
- ثالثاً : . بتقديرك الشخصي ، اي من العوامل التالية يلعب دوراً مؤثراً في مشاركتك في استراتيجية منظمة الأعمال التي تعمل بها . يرجى ترتيبها حسب الاهمية باعطاء رقم (1) للأكثر أهمية ورقم (2) للذي يليه في الأهمية ... وهكذا :
- رغبة الإدارة العليا في مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجية منظمة الأعمال .
- قيم الثقافة المؤسسية الداعمة لعملية المشاركة في الإستراتيجية .
- جو الثقة السائد في منظمة الأعمال ومستوى التعاون المتبادل بين افرادها .
- نظام المعلومات الفعال الذي يخدم أنشطة الإستراتيجية المتعددة .

- الاعداد الملانم لمديري ومسؤولي الإدارة الوسطى ومدى كفاءتهم .
- مدى استجابة منظمة الأعمال للمتغيرات البيئية المتعددة
- وضوح المهام والأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال حاضرا ومستقبلا .
- البناء التنظيمي الفعال مثل وضوح أهداف وظائف العاملين ، ووضوح أدوارهم .
- رابعاً: فيما يلي بعض الفقرات المتعلقة بالانشطة الإستراتيجية التي تعكس مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال المعاصرة بشكل عام . يرجى تحديد درجة مشاركتك في كل من هذه الانشطة وذلك بوضع اشارة (x) في المكان المناسب:

مشاركة مكثفة جداً	مشاركة مكثفة	مشاركة متوسطة	مشاركة ضعيفة	مشاركة معدومة	النشاط	
					تحليل ومتابعة البيئة الخارجية والداخلية من اجل تحديد الفرص التي تواجهها المنظمة.	1
					المساهمة في وضع الأهداف الكليّة أو الفرعية الواقعة ضمن مجال عملك.	2
					اقتراح البدائل المتعلقة بإستراتيجية المنظمة.	3
					القيام بتنفيذ الإستراتيجية الموضوعة من حيث تنظيم وتوزيع الأنشطة على العاملين.	4

					5	القيام بتقييم الإستراتيجية من حيث مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية
--	--	--	--	--	---	---

خامساً: الرجاء تحديد وجهة نظرك نحو كل من الفوائد المدرجة ادناه التي قد تتجم عن المشاركة في استراتيجية منظمة الأعمال وذلك بوضع اشارة (x) في المكان الذي عبر عن موافك.

	الفوائد	نادرا	في بعض الاحيان	في اغلب الاحيان	دائما
1	تحسين قدرة المنظمة على استغلال الفرص وتقليل المخاطر.				
2	تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.				
3	تحسين القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال.				
4	تحسين مقدره منظمة الأعمال على الاستجابة للتغيرات البيئية.				
5	تحسين مستوى الرضا الوظيفي للمشاركين.				
6	تطوير قدرة المشاركين الإدارية والتنظيمية بما فيها القدرة على وضع البدائل واتخاذ القرار والاتصال.				
7	تقوية العلاقات وتحسين جو الثقة والتعاون بين المشاركين من الإدارة الوسطى وبين المستويات الإدارية الأخرى.				