

دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	بناء نموذج لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية في البنوك الأردنية : دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	العزب، هاني عبدالحافظ محمد
مؤلفين آخرين:	الدحيات، أحمد عبدالرحيم محمد، البواعنة، أحمد علي(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج19, ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	يوليو
الصفحات:	592 - 565
رقم MD:	969816
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المقاييس المالية، التخطيط الاستراتيجي، الأرباح المالية، المصارف المالية، الأردن
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/969816">http://search.mandumah.com/Record/969816</a>

© 2018 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة.  
يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

**بناء نموذج لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي  
على الربحية في البنوك الأردنية  
(دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية)**

**الدكتور**

**هاني عبد الحافظ العزب**

**أستاذ مساعد**

**جامعة البلقاء التطبيقية**

**الدكتور**

**أحمد عبد الرحيم الدحيات**

**أستاذ مساعد**

**جامعة البلقاء التطبيقية**

**الدكتور**

**أحمد علي يواعنة**

**أستاذ مساعد**

**جامعة إربد الأهلية**

بناء نموذج لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية في البنوك الأردنية  
(دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية)

د. هاني عبدالحافظ العزب/ استاذ مساعد، جامعة البلقاء التطبيقية

د. أحمد عبدالرحيم النحيات/ استاذ مساعد، جامعة البلقاء التطبيقية

د. أحمد علي بواعنه/ استاذ مساعد، جامعة إربد الأهلية

**Modeling the Impact of Strategic Planning in the Profitability in Jordanian  
Companies**

(An Empirical Study on the Banks Sector Companies)

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بمحاوره (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بمقاييسها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، وتوصلت الدراسة والتي استخدمت الأساليب الإحصائية المختلفة لإختبار فرضيات الدراسة كالإنحدار والإرتباط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\text{Sig} < 0,05$ ) بين التخطيط الاستراتيجي بمحاوره ككل وبين الربحية بمقاييسها ككل، وكذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل محور من محاور التخطيط الاستراتيجي وبين مقاييس الربحية ككل، وقد قام الباحثون بتقديم التوصيات اللازمة في ضوء النتائج.

**Abstract**

This study aims to define the effect of strategic planning aspects (vision, mission, objectives, policies, programs and budgets) on the profitability's measures (return on assets, return on equity).

The study concluded that there is a statistical relationship between the strategic planning aspects and the Profitability measures; furthermore, there is a statistical relationship between each aspect of strategic planning and the measures of profitability.

### مقدمة الدراسة وخلفيتها:

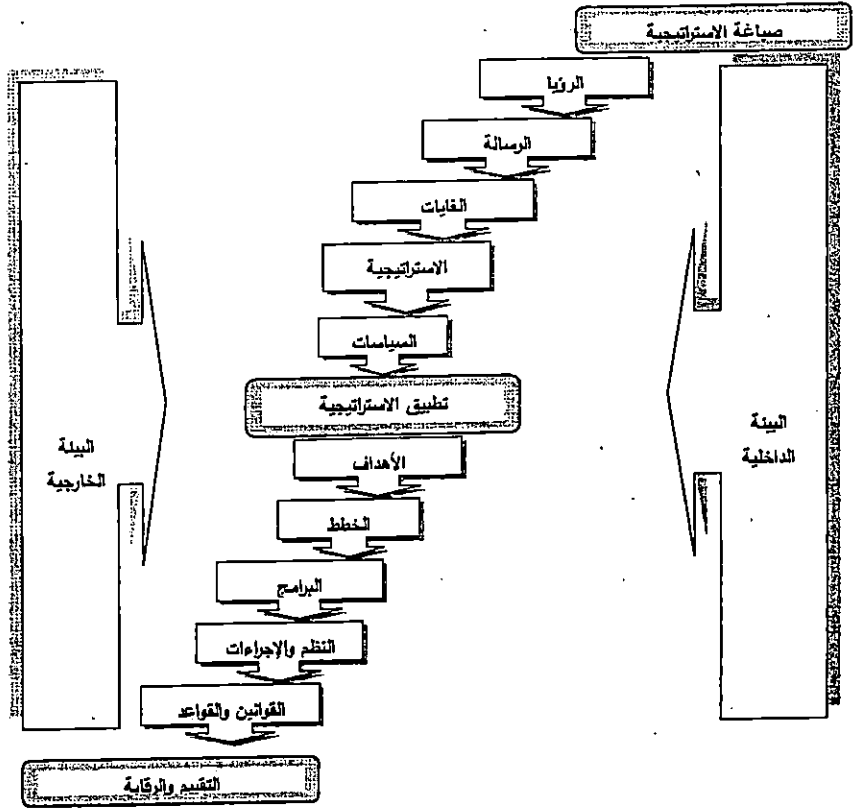
يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة هامة تعمل على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، حيث يعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي، وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى (Strategic Planning) ومن ثم التخطيط الاستراتيجي وتطور إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الاستراتيجية (Strategic Management). (الهيبي، ٢٠٠٠).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن يؤديها البنك مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت. (الضمور، ٢٠٠٨)

ويحتل التخطيط الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فهو الذي يوضح معالم الطريق، ويحدد مسار العملية الإدارية، فإستراتيجية أي منظمة تصقل سياسة المنظمة وتوظف جميع الأبعاد لخلق إستراتيجية ناجحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف (Johnson & Sholes, 2002) الإستراتيجية بأنها توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة كما قاما بتعريف الإدارة المتغيرة (Stakeholders)، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح الإستراتيجية، على أنها تفهم للمركز الإستراتيجي للمؤسسة، وكذلك خياراتها المستقبلية وإمكانية تحويل الإستراتيجية إلى واقع ملموس.

ويوضح الشكل التالي مراحل الإدارة الإستراتيجية:



شكل رقم (١) نموذج الإدارة الاستراتيجية

المصدر: الغرا، ماجد، وآخرون (٢٠٠٣) : الإدارة .. المفاهيم والممارسات ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثرها على الأداء المنظمي، ففي دراسة (Pirtea et al 2009) والتي تم فيها إتباع المنهج الوصفي فقد توصلت إلى وجود علاقة هامة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، كما توصلت إلى أهمية فهم محددات وإمكانيات التخطيط الاستراتيجي، أما دراسة (Schoeffler et.al 2009) والتي درست أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الأرباح في ٥٧ شركة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي من جهة وبين ربحية البنك من جهة أخرى، حيث تم دراسة عوامل الحصة السوقية، وكثافة الاستثمار كمؤثرات على الربحية، أما دراسة (Hassan et.al 2013) فقد هدفت إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات التسويق على أداء البنك، وتوصلت الدراسة والتي استخدمت أسلوب الأستبانة والتحليلها من خلال الإندثار إلى أن الأداء يتحسن عندما تطبق المنشأة استراتيجيات التسويق. وفي دراسة للمؤسسة الوطنية للتكنولوجيا والمعايير في الولايات المتحدة (٢٠١٣) فقد توصلت لبرنامج لتمييز الاداء للشركات الصناعية والبنوك الخدمية والمنشآت غير الربحية حيث أوضح هذا

البرنامج أن التخطيط الاستراتيجي من أبرز معايير الاداء المؤسسي، وأكدت دراسة (et.al 2009 Chiliya) على وجود علاقة بين استراتيجيات التسويق من جهة والربحية من جهة أخرى، أما دراسة (الدجني ٢٠١١) والتي طبقت على الجامعات الفلسطينية فقد توصلت إلى توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الرسالة والأهداف والفلسفة والإدارة في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي. وقد توصلت دراسة (زعيبي، ٢٠١٤) والتي طبقت على جامعة محمد خيضر الجزائرية إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة.

### مشكلة الدراسة:

تخضع البنوك مثلها مثل بقية الشركات إلى تقويم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلا أن المعايير المستخدمة في التقويم عادة ما تقتصر على معايير جودة الأداء المالي التقليدية وتهمل المعايير ذات البعد الاستراتيجي. ونظراً لما للبنوك من أهمية خاصة لحساسية دورها وآثارها في البيئة الاجتماعية والثقافية في مجتمعاتنا، حيث أصبحت تضع تخطيطاً استراتيجياً يتناول مسائل التحليل الاستراتيجي (SWOT) وتحديد الرؤيا والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، لذا سوف تحاول هذه الدراسة بناء نموذج لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية في البنوك الأردنية لما لها من أهمية كبيرة فهي الأساس في عمل المؤسسات الهادفة إلى تحقيق كفاءة عالية.

من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالشكل التالي: هل هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

لذا سوف تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

### السؤال الرئيسي:

هل هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. هل هناك أثر للرؤية على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟
٢. هل هناك أثر للرسالة على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟

٣. هل هناك أثر للأهداف على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟.
٤. هل هناك أثر للسياسات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟.
٥. هل هناك أثر للبرامج على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟.
٦. هل هناك أثر للموازنات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية؟.

### فرضيات الدراسة:

تشير هذه الدراسة إلى وجود متغير مستقل هو التخطيط الاستراتيجي المستخدم في البنوك الأردنية، ومتغير تابع وهو ربحية البنوك الأردنية بمحاورها (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية). وتبحث هذه الدراسة بدايةً في تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتشكل فرضيات أية دراسة عادةً على ضوء العلاقة المفترضة التي تربط ما بين متغيراتها التابعة والمستقلة، حيث تشكلت فرضيات هذه الدراسة استناداً إلى العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع فيها من جهة أخرى، ولذلك تقوم هذه الدراسة على فرضية عامة انبثقت عنها ثمانية فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية العامة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

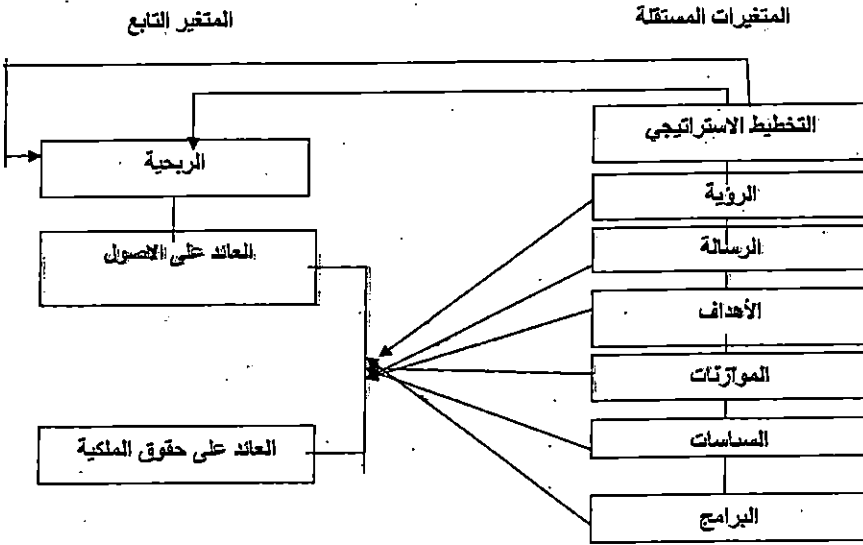
### الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج على الربحية بأبعادها ( العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموازنات على الربحية بأبعادها ( العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

### شكل (١) نموذج الدراسة



#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهج متبع في إدارة المنظمات من أجل تبني إستراتيجيات التميز والجودة الشاملة في إدارة البنوك الأردنية موضع الدراسة، أيضاً كون هذه البنوك لها أثر ودور كبير وأساسي على واقع الاقتصاد الأردني، حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه البنوك ترتبط بقدرتها على تحقيق الربحية.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى:

- (١) التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومكوناته وعناصره ومراحله من خلال تحديد (الرؤية والأهداف، والرسالة، والسياسات، والخطط) من خلال إعداد إطار نظري.
- (٢) التعرف على سمات وخصائص محاور قياس الربحية في البنوك الأردنية.



(٣) التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية في البنوك الأردنية.

(٤) تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات التي تساهم في زيادة فاعلية استخدام الإدارة الاستراتيجية في البنوك الأردنية.

نسب قياس الربحية في هذه الدراسة تتمثل بالاتي:

أ- معدل العائد على الأصول.

ب- معدل العائد على حقوق الملكية.

المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث تم حصرها وتحديدها من خلال الرجوع إلى نشرات البنك المركزي الأردني ونشرات هيئة الأوراق المالية وعددها (١٥) بنكاً، ويوضح الملحق رقم (١) وصف لبعض الصفات والمعلومات عن البنوك التجارية الأردنية من حيث سنة التأسيس وعدد الفروع ورأسمالها بالإضافة إلى مجموع الموجودات.

ورغبة من الباحثين في الحصول على نتائج أكثر دقة وتمثيلاً، فقد تمثلت عينة الدراسة من موظفي دائرة التخطيط الاستراتيجي في جميع البنوك التجارية العاملة في الاردن.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وتمثلت البيانات الثانوية من بيانات تم جمعها من خلال استخدام المصادر الثانوية من الكتب والدوريات والمقالات وأوراق العمل والدراسات المنشورة والمؤتمرات والنشرات الإحصائية والمواقع الكترونية.

أما البيانات الأولية فتمثل البيانات التي تم الحصول عليها أو جمعها من خلال الأداة (استبانة) التي قام الباحثون بتصميمها وإعدادها وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي بعد الرجوع والإستناد إلى الدراسات والأدبيات النظرية التي تغطي كافة تفاصيل موضوع الدراسة، وحرصاً من الباحثون على التأكد من قدرة الاستبانة على قياس تأثير العوامل المستقلة على المتغيرات التابعة في هذه الدراسة، فقد تم القيام بالإجراءات التالية:

١- تم إختبار مصداقية الشكل (Face Validity) للمفردات المستخدمة في هذه الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الأكاديميين من ذوي الخبرة والمعرفة بالمواضيع المحاسبية والمصرفية والتحليل والقياس الإحصائي، حيث تم تعديل فقراتها وفقاً للملاحظات التي تم الحصول عليها.

٢- تم إختبار مصداقية المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها وتحكيمها من قبل مجموعة من العاملين في الميدان، والمختصين في مجال البنوك وذلك لبيان مدى الفهم للفقرات الواردة فيها وقدرة هذه الفقرات على قياس تفاصيل عملية التدقيق التي يقومون بها، حيث تم تعديل الأسئلة وفقاً للملاحظات الواردة منهم.

وقد تكونت أداة القياس (الاستبانة) من فقرات تعكس متغيرات الدراسة في صورتها النهائية، كما يلي:

#### الجزء الأول:

الفقرات من (٨-١) تقيس الرؤية.

الفقرات من (١٨-٩) تقيس الرسالة.

الفقرات من (٢١-١٩) تقيس الأهداف.

الفقرات من (٣١-٢٦) تقيس الموازنات.

الفقرات من (٣٢-٣٢) تقيس السياسات.

الفقرات من (٤١-٣٦) تقيس البرامج.

حيث تم توزيع هذا الجزء من الاستبانة على المشاركين في الدراسة من خلال الزيارات الشخصية التي قام بها الباحثون والمقابلات مع المشاركين للتأكد من الحصول على أفضل نتائج استجابة من قبل المشاركين.

#### الجزء الثاني:

والذي تم تصميمه من قبل الباحثون لجمع البيانات الأولية حول نسب الربحية المتمثلة بنسبة العائد على الأصول ونسبة العائد على حقوق الملكية لكل بنك من البنوك المشاركة في عينة الدراسة، ولفترة تغطي ثلاثة سنوات (٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣) ومن ثم إحتساب المتوسط لكل بنك على حده ومن ثم الإنتقال لإيجاد المتوسط العام لجميع البنوك (معيار الصناعة) خلال الفترة المذكورة.

#### معدل الاستجابة:

قام للباحثون بتوزيع (٦٠) نسخة من الجزء الأول من الاستبانة على دوائر التخطيط الاستراتيجي في البنوك الأردنية الممثلة لعينة الدراسة، وقد تم إسترداد (٥٧) استبانة منها، وبعد تدقيق الاستبانات التي تم إستردادها، تم استبعاد (٢) استبانة منها لعدم اكتمالها، وفي النهاية بلغ عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل (٥٥) استبانة، بمعدل استجابة بلغ (٩١,٦%)، ويعود السبب في الارتفاع النسبي لمعدل الاستجابة إلى المتابعة الحثيثة والمقابلة الشخصية مع المستجيبين في البنوك.

#### أسلوب تحليل البيانات:

من أجل إجراء التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون بترميز جميع الإجابات التي تم الحصول عليها من المشاركين، ومن ثم إدخال هذه الإجابات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وإختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha): والهدف من إستخدام هذا المقياس هو قياس ثبات أداة الدراسة (Reliability).

٢- معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor): والذي يقيس قوة النموذج من خلال عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة (Multicollenarity).

### ٣- التحليل العاملي (Factor Analysis):

- تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) من أجل اختبار مصداقية أداة القياس (Validity)، حيث تم اختبار مدى الانسجام بين الأسئلة التي تقيس كل متغير (Convergent Validity)، وأيضاً مدى التمايز بين الأسئلة التي تقيس المتغيرات المختلفة (Discriminate Validity).

- تم أيضاً استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) من أجل تحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة في مراحل عملية التدقيق الخارجي للبنوك التجارية والاستثمارية الأردنية.

٤- الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis): والذي يتضمن الجداول التكرارية والنسب المئوية، وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات والنسب المئوية بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المشاركين والعوامل الأكثر تأثيراً واستخداماً في مراحل التخطيط الاستراتيجي في البنوك.

٥- الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدامه لاختبار أثر متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في الوقت نفسه، اعتماداً على قيمة اختبار T واختبار F ومستوى المعنوية لهما.

٦- الإنحدار المتعدد المدرج (Stepwise Multiple Regression): تم استخدام هذا الاختبار من أجل ترتيب المتغيرات المستقلة (محاور التخطيط الاستراتيجي) حسب أهميتها بالتأثير في المتغير التابع (الربحية)، لأن المتغيرات المستقلة سوف تدخل في نموذج الانحدار في كل مرة.

٧- الارتباط (Correlation): تم استخدام اختبار الارتباط من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### عرض النتائج ومناقشتها

سيتم عرض نتائج تحليل فرضيات الدراسة والتي تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية في البنوك الأردنية من خلال تحديد قاعدة قرار لكل فقرة من فقرات الجزء الأول من استبانة الدراسة بحيث يُحدد فيها مستوى الفقرة من حيث إذا كان قوي، ضعيف أم منخفض وبالتالي:

من ١-٢٥: يكون المستوى منخفض

من ١-٢٦ - ٢٠٥: يكون المستوى متوسط

من ٢٠٥١ - ٣٠٧٥: يكون المستوى جيد

من ٣٠٧٦ - ٥: يكون المستوى مرتفع.

إما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اظهرت النتائج أن المتوسط العام للعائد على الأصول لجميع البنوك خلال الفترة كانت (١,٢%)، وأن أقل نسبة كانت (٠,١٢%)، في حين أن أعلى نسبة كانت (١,٨٥%)، بحيث قسم المدى الى خمس فئات بالشكل التالي:

الرتبة	الوصف	الفئات
١	ضعيف جداً	أقل من ٠,٤%
٢	ضعيف	من ٠,٤% - ٠,٧٩٩%
٣	متوسط	من ٠,٨% - ١,١٩٩%
٤	مرتفع	من ١,٢% - ١,٥٩٩%
٥	مرتفع جداً	من ١,٦% فأكثر

أما فيما يتعلق بنتائج نسبة العائد على حقوق الملكية، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط العام للعائد على حقوق الملكية لجميع البنوك خلال الفترة كانت (٩%)، وإن أقل نسبة كانت (١,١٢%)، في حين أن أعلى نسبة كانت (١٥,٧٦%)، بحيث قسم المدى إلى خمس فئات بالشكل التالي:

الرتبة	الوصف	الفئات
١	ضعيف جداً	أقل من ٣,٤%
٢	ضعيف	من ٣,٤% - ٦,٧٩٩%
٣	متوسط	من ٦,٨% - ١٠,١٩٩%
٤	مرتفع	من ١٠,٢% - ١٣,٥٩٩%
٥	مرتفع جداً	من ١٣,٦% فأكثر

أولاً: النتائج المتعلقة بالرؤية :

يظهر الجدول (١) تحليل المعدات بالنسبة لمجال الرؤية حيث اختسبت المتوسطات المحاسبية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، وقد تم تحديد مستوى أهمية لهذه الفقرات بالنسبة لبعضها البعض استناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

#### جدول (١)

المتوسطات المحاسبية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد العينة حول فقرات الاستبانة

#### المتعلقة بمجال الرؤية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٠١	يوجد وصف وصيغة للمستقبل الذي يتطلع اليه البنك الى تحقيقه.	3.13	1.457	جيد
٠٢	تتسم رؤية البنك بانها قابلة للتحقق ويمكن تحويلها الى هدف تسعى اليه البنك الى تحقيقه على المدى البعيد.	4.00	1.291	مرتفع
٠٣	تتسم الرؤية الاستراتيجية للشركة بانها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.	3.47	1.457	جيد

٤ .	تعد رؤية البنك قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزه .	4.20	1.291	مرتفع
٥ .	تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة	3.40	1.283	جيد
٦ .	تعكس الرؤية فلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمنظمة.	4.25	1.246	مرتفع
٧ .	تتعامل رؤية البنك مع رسالتها وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة .	2.33	1.234	متوسط
٨ .	تقود رؤية البنك عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول فيها.	3.47	1.407	جيد

تشير نتائج الدراسة أن فقرة الرؤية تعكس فلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمنظمة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (٤,٢٥)، وقد كان اتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (مرتفع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة تتعامل رؤية البنك مع رسالتها وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيق هذه الرسالة، وكان متوسط الآراء (٢,٣٣)، وقد كان اتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (متوسط).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالرسالة :

يظهر الجدول (٢) تحليل الرسالة بالنسبة لل فقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وقد تم تحديد مستوى أهمية لهذه الفقرات بالنسبة لبعضها البعض استناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

### جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول فقرات الاستبانة المتعلقة الرسالة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١ .	تتسم رسالة البنك بالوضوح حيث توضح ما اذا كانت برامج البنك تحقق الغرض الذي اقيمت من اجله.	3.40	1.454	جيد
٢ .	تعتبر الرسالة بمثابة مرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .	3.53	1.407	جيد
٣ .	تتميز رسالة البنك بأنها منسجمة مع باقي عناصر التخطيط الاستراتيجي .	3.47	1.302	جيد
٤ .	تتسم رسالة البنك بالتكيف مع التطور في السوق والبنوك المشابهة .	4.40	1.149	مرتفع
٥ .	تتسم رسالة البنك بالوضوح ودقة للتعبير .	3.80	1.146	مرتفع
٦ .	تراعى رسالة البنك الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق .	3.27	1.335	جيد

٧.	رسالة البنك طموحة ومحفزة للعمل والإبداع .	4.60	1.242	مرتفع
٨.	تعبر رسالة البنك عن قيم وفلسفة البنك .	4.33	1.113	مرتفع
٩.	تتسم رسالة البنك مع الغايات والأهداف الاستراتيجية .	4.67	1.291	مرتفع
١٠.	تعمق رسالة البنك الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة.	3.73	1.163	جيد

وتشير نتائج الدراسة أن فقرة رسالة البنك تتسم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، حيث جاءت بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (٤,٦٧)، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (مرتفع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة تراعى رسالة البنك الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق وكان متوسط الآراء (٣,٢٧) ، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (جيد).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالأهداف :

يظهر الجدول (٣) تحليل الأهداف بالنسبة للقرارات الواردة في الاستبانة حيث تم إحتساب المتوسطات المحاسبية والإنحرافات المعيارية لإجابات الباحثين، وقد تم تحديد مستوى أهمية لهذه القرارات بالنسبة لبعضها البعض استناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

### جدول (٣)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الباحثين حول فقرات الاستبانة المتعلقة بالأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تعد الأهداف التكتيكية في البنك نتائج يتم تحقيقها على المدى المتوسط وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.20	1.373	جيد
٢	تتسم الأهداف الاستراتيجية للشركة بالوضوح وتجنب الغموض في صياغتها.	3.53	1.187	جيد
٣	تتسم الأهداف الواقعية والقابلة للتحقق في حدود المدى الزمني للخطة	4.13	1.407	مرتفع
٤	تعد الأهداف الاستراتيجية نتائج يتم تحقيقها على المدى الطويل وتسهم في تحقيق الاستراتيجية	4.73	1.387	مرتفع
٥	تعد الأهداف التشغيلية نتائج يتم تحقيقها على المدى القصير أو تسهم في تحقيق الأهداف التكتيكية	3.40	1.352	جيد

٦	تتسم غايات وأهداف البنك بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .	3.67	1.047	جيد
٧	تتسم الاهداف بالقابلية للترجمة الى اهداف مرحلية (قابلة للمعالجة الكمية و القياس ) .	4.40	1.404	مرتفع

وتشير نتائج الدراسة أن فقرة الأهداف الاستراتيجية تعد نتائج يتم تحقيقها على المدى الطويل وتسهم في تحقيق الاستراتيجية، حيث جاءت بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (٤,٧٣)، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (مرتفع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة تعد الأهداف التكتيكية في البنك نتائج يتم تحقيقها على المدى المتوسط وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وكان متوسط الآراء (٣,٢٠) ، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (جيد).

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالموازنات :

يظهر الجدول (٤) تحليل الموازنات بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وقد تم تحديد مستوى أهمية لهذه الفقرات بالنسبة لبعضها البعض إستناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

#### جدول (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول فقرات الاستبانة المتعلقة بالموازنات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يتوفر لدى البنك المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي	3.40	1.502	جيد
٢	يعمل البنك على إيجاد مصادر تمويل بديلة لإتجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي	3.40	1.298	جيد
٣	يعمل البنك على وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط	3.53	1.187	جيد
٤	يعمل البنك على إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة	4.27	1.335	مرتفع
٥	يعمل البنك على تنفيذ الإستراتيجية من خلال الموازنات التقديرية واجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.	4.73	1.280	مرتفع
٦	تعد مرحلة التنفيذ الاستراتيجية في البنك الموازنات اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم فوائد البنك	3.67	1.047	جيد

وتشير نتائج الدراسة أن فقرة إلى أن البنك يعمل على تنفيذ الإستراتيجية من خلال الموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة وكان متوسط الآراء (٤,٧٣)، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (مرتفع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة يعمل البنك على إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة وكان متوسط الآراء (٣,٢٧) ، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (جيد).

خامسا: النتائج المتعلقة بالسياسات :

يظهر الجدول (٥) تحليل السياسات بالنسبة لل فقرات الواردة في الاستبانة، حيث تم إحتساب المتوسطات المحاسبية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وقد تم تحديد مستوى أهمية لهذه الفقرات بالنسبة لبعضها البعض استناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول فقرات الاستبانة المتعلقة السياسات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يأخذ البنك بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل التخطيط الاستراتيجي	3.27	1.387	جيد
٢	يقوم البنك بمراجعة كافة التشريعات لديها للتأكد من مدى صلاحيتها للتخطيط الاستراتيجي	4.80	1.521	مرتفع
٣	يحرص البنك في تشريعاتها أن تواكب المستجدات والمتغيرات البيئية لخدمة التخطيط الاستراتيجي	4.20	1.082	مرتفع
٤	يتبع البنك سياسة الأخذ بالإطلاع على تجارب البنوك الأخرى في تطوير تشريعاتها المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	3.60	1.183	جيد

وتشير نتائج الدراسة أن فقرة يقوم البنك بمراجعة كافة التشريعات لديه للتأكد من مدى صلاحيتها للتخطيط الاستراتيجي، حستت جاءت بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (٤,٨)، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (مرتفع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة يأخذ البنك بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات الطارئة التي تعترض سبيل التخطيط الاستراتيجي وكان متوسط الآراء (٣,٢٧) ، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (جيد).



سادسا: النتائج المتعلقة بالبرامج :

يظهر الجدول (٦) تحليل البرامج بالنسبة للقرارات الواردة في الاستبانة، حيث تم إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وقد تم تحديد مستوى أهمية لهذه القرارات بالنسبة لبعضها بعض استناداً لمتوسط الآراء ومن خلال الجدول يمكن أن نستدل على ما يلي:

### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المبحوثين حول فقرات الاستبانة المتعلقة بالبرامج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يعمد البنك باستمرار على وضع خطط وبرامج لستراتيجية ملائمة	4.47	1.102	مرتفع
٢	يضع البنك ميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه أنشطتها بما فيها أنشطة الموارد البشرية.	3.78	1.280	مرتفع
٣	يوجد في البنك نظام رسمي للرقابة، يستخدم عند وضع الخطط المختلفة موضع التنفيذ.	3.40	1.352	جيد
٤	تلتزم إدارة البنك بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.40	1.352	جيد
٥	يتم وضع خطط طويلة الأمد في البنك لدراسة المشكلات المستقبلية	3.13	1.246	جيد
٦	تتوفر خطط بديلة في البنك لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة	3.53	1.246	جيد

وتشير نتائج الدراسة أن فقرة يعمد البنك باستمرار على وضع خطط وبرامج استراتيجية ملائمة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (٤,٤٧)، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (مرتفع).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة يتم وضع خطط طويلة الأمد في البنك لدراسة المشكلات المستقبلية وكان متوسط الآراء (٣,١٣) ، وقد كان إتجاه إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة يميل لمستوى (جيد).

### تقييم أداة البحث:

تم تقييم أداة البحث (الاستبانة) من حيث درجة الثبات والمصدقية، كما يلي:

## الثبات Validity

تم استخدام إختبار الفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لإختبار درجة الثبات، ويشير (Malhotra and Birks,2000)، إلى أن قيمة الفا يجب أن تكون أكبر من ٠,٦٠ حتى تكون درجة الثبات مقبولة لإجراء التحليل على البيانات.

وكما تشير النتائج، أن قيم الفا لجميع المتغيرات تعد كافية لأجراء التحليل، حيث تراوحت ما بين (٠,٩١ - ٠,٩٩٣)، في حين يلاحظ أن درجة الثبات العام لجميع أسئلة الجزء الأول من أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تقيس جميع المتغيرات التابعة والمستقلة التي بنيت عليها الدراسة تعد مقبولة لإجراء التحليل على البيانات (ألفا = ٠,٩٦).

## المصدقية Reliability

لقياس مصداقية الجزء الأول من أداة الدراسة، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، ففي البداية تم استخدام مقياس كفاية العينة (Measure of Sampling Adequacy:MSA)، ويسمى مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin)، وذلك من أجل تحديد مدى ملائمة استخدام التحليل العاملي، حيث تعد العينة كافية لأجراء التحليل العاملي إذا كانت قيمة مقياس كفاية العينة (MSA) تقع بين (٠,٥ إلى ١)، وتبشير نتيجة التحليل العاملي حسب الجدول رقم (٧) إلى أن قيمة (MSA) كانت ٠,٦٥٧، وهذا يعني حسب المقياس أن العينة ملائمة لإستخدام التحليل العاملي، حيث أشارت النتائج إلى ملائمة التحليل العاملي في هذه الدراسة (sig = 0.000).

### جدول رقم (٧)

#### مقياس كفاية العينة (MSA)

٠,٦٥٧	مقياس كفاية العينة (MSA)
Sig. = 000	إختبار بارنلت

بعد التأكد من ملائمة استخدام التحليل العاملي تم إجراء التحليل بإستخدام طريقة تحليل العناصر الرئيسية (Principle Component Analysis)، والتدوير المتعامد (Varimax)، وكذلك تم تحديد عدد العوامل اعتماداً على أن قيمة التباين الكلي المفسر أكبر من واحد (Eigenvalues Over 1)، وذلك لإختبار مصداقية أداة البحث من حيث:

١-مدى تقارب الأسئلة التي تقيس كل عامل (Convergent Validity) بحيث تكون الأسئلة متقاربة لكل عامل إذا كان تحميلها على العامل المقابل لها عالي (Loading > 0.5).

٢-مدى التمايز بين الأسئلة التي تقيس العوامل المختلفة (Discriminate Validity)، بحيث يتحقق التمايز إذا تم تحميل كل سؤال بشكل أكبر على العامل المقابل له مقارنة مع تحميله على العوامل الأخرى.

وتشير نتائج التحليل العاملي إلى أن معظم الأسئلة لها تحميل عالي أكبر من (٠,٥) على العوامل المرتبطة بها، وأن لها تحميل أعلى على العوامل المرتبطة بها مقارنة بتحميلها على العوامل الأخرى، ولذلك فإن شروط المصادقية قد تحققت في هذه الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

قاعدة القرار في قبول ورفض الفرضيات

### Decision Criteria For Accepting Or Rejecting Hypotheses

إعتمدت قاعدة القرار للفرضيات العامة والفرعية على قيمة (F) ومستوى المعنوية لها (Sig.)، حيث سيتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت (sig. F < 0.05)، وغير ذلك لن يتم رفض الفرضية العدمية (1999, Berenson and Levine).

بعد تطبيق قاعدة القرار على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم الحصول على نتائج اختبار الفرضيات، وسوف يتم مناقشة هذه النتائج حسب ترتيب فرضيات الدراسة على النحو التالي: الفرضية العامة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

وكما يشير الجدول رقم (٨) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (650.623) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $F = 650.623: sig = 0.000 < 0.05$ )، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية للمستوى العام للتخطيط الاستراتيجي تساوي 0.964 من التباين ( $R^2 = 0.964$ )، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية،

الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية علاقة إيجابية ( $R = 0.988$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي المستخدم من قبل البنوك (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة $R^2$
الانحدار	54.393	6	9.065	650.623	0.000	0.982	0.964
الخطأ	0.683	49	0.014				
المجموع	55.076	55					

ومن أجل تحديد الأهمية النسبية للمستويات التي فسرت التباين في المتغير التابع، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression)، وقد أشارت النتائج كما في الجدول رقم (٩) إلى أن التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك من حيث التخطيط كان أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع حيث قسر ما نسبته 0.972 من التباين ( $R^2 = 0.972$ ) وبمستوى معنوية 0.000 ( $\text{sig} = 0.000$ )، ثم تلاه التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك من حيث الموازنات بنسبة 0.979 من التباين ( $R^2 = 0.979$ )، وبدلالة 0.000 ( $\text{sig} = 0.000$ )، ثم التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك من حيث السياسات بنسبة 0.983 من التباين ( $R^2 = 0.983$ )، وبدلالة 0.000 ( $\text{sig} = 0.000$ ).

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتدرج / الأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

المتغير	قيمة R	قيمة $R^2$	التغير في $R^2$	المعنوية sig
التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك / التخطيط	0.986	0.972	0.972	0.000
التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك / الموازنات	0.990	0.979	0.979	0.000
التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك / السياسات	0.992	0.983	0.983	0.000

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي/ الرؤية على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

وكما يشير الجدول رقم (١٠) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/الرؤية على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (100.249) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $F = 1100.249; sig = 0.000 < 0.05$ ) ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي/الرؤية استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لمستوى التخطيط الاستراتيجي/الرؤية تساوي 0.953 من التباين ( $R^2 = 0.953$ ) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي/الرؤية وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية علاقة إيجابية ( $R = 0.976$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي/الرؤية المستخدم من قبل البنوك كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي/الرؤية على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة $R^2$
الانحدار	52.499	1	52.499	1100.249	0.000	0.976	0.953
الخطأ	2.577	54	0.048				
المجموع	55.076	55					

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي/ الرسالة على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

وكما يشير الجدول رقم (١١) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/الرسالة على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (563.629) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $F = 563.629; sig = 0.000 < 0.05$ ) ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي/الرسالة استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لمستوى التخطيط الاستراتيجي/الرسالة تساوي 0.953 من التباين ( $R^2 = 0.913$ ) ، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي/الرسالة وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية علاقة إيجابية ( $R = 0.955$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي/الرسالة المستخدم من قبل البنوك كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

### جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الإنداد المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي/الرسالة على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة $R^2$
الانحدار	50.260	1	50.260	563.629	0.000	0.955	0.913
الخطأ	4.815	54	0.089				
المجموع	55.076	55					

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي/الأهداف على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

وكما يشير الجدول رقم (١٢) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/الأهداف على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (1171.427) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $F = 1171.427; sig = 0.000 < 0.05$ ) ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي/الأهداف استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لمستوى التخطيط الاستراتيجي/الأهداف تساوي 0.956 من التباين ( $R^2 = 0.956$ )، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي/الأهداف وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق

الملكية) في البنوك الأردنية علاقة إيجابية ( $R = 0.978$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي/الأهداف المستخدم من قبل البنوك، كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

### جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي / الأهداف على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة $R^2$
الاتحدار	52.649	1	52.649	1171.427	0.000	0.978	0.956
الخطأ	2.427	54	0.045				
المجموع	55.076	55					

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي/السياسات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية. وكما يشير الجدول رقم (١٣) فقد تم رفض الفرضية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/السياسات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (1107.659) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $0.000 < 0.05 = \text{sig}$ ;  $F = 1107.659$ )، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي/السياسات استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لمستوى التخطيط الاستراتيجي/السياسات تساوي 0.954 من التباين ( $R^2 = 0.954$ )، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي/السياسات وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية علاقة إيجابية ( $R = 0.976$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي/السياسات المستخدم من قبل البنوك كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي/السياسات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
الاتحدار	52.515	1	52.5	1107.659	0.000	0.976	0.954
الخطأ	2.560	54	0.047	15			
المجموع	55.076	55					

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي/البرامج على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية. وكما يشير الجدول رقم (١٤) فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/البرامج على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية. حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (1881.191) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $0.05 < \text{sig} = 1881.191: F$ )، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي/البرامج استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لمستوى التخطيط الاستراتيجي/البرامج تساوي 0.972 من التباين ( $R^2 = 0.972$ )، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي/البرامج وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية علاقة إيجابية ( $R = 0.986$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي/البرامج المستخدم من قبل البنوك كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.



جدول رقم (١٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي /البرامج على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
الانحدار	53.539	1	53.539	1881.191	0.000	0.986	0.972
الخطأ	1.537	54	0.028				
المجموع	55.076	55					

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي /الموازنات على الربحية بأبعادها ( العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

وكما يشير الجدول رقم (١٥)، فقد تم رفض الفرضية العدمية المتعلقة بعدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي /الموازنات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية. حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (383.530) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ( $0.000 < 0.05$ ;  $F = 383.530$ ;  $sig = 0.000$ )، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي /الموازنات استطاع أن يفسر التباين في التأثير على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية، حيث كانت القدرة التفسيرية لمستوى التخطيط الاستراتيجي /الموازنات تساوي 0.877 من التباين ( $R^2 = 0.877$ )، واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي /الموازنات وبين الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية علاقة ايجابية ( $R = 0.936$ )، بحيث كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي /الموازنات المستخدم من قبل البنوك كلما زاد الأثر في الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي /الموازنات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

مصدر التباين	مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة F	المعنوية (sig)	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>
الانحدار	48.278	1	48.278	383.530	0.000	0.936	0.877
الخطأ	6.797	54	0.126				
المجموع	55.076	55					

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

بعد أن تم تحليل فرضيات الدراسة من أجل تحقيق أهدافها والمتمثلة في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الربحية في البنوك الأردنية فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

١. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0,05)$  للتخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبة ٩٦,٤% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع وبهذا فإننا نرفض الفرضية العامة العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، السياسات، البرامج، الموازنات) على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
٢. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0,05)$  للتخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية يفسر ما نسبة ٩٥,٣% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع. وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/ الرؤية على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
٣. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0,05)$  للتخطيط الاستراتيجي من حيث الرسالة يفسر ما نسبة ٩١,٣% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع. وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/ الرسالة على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
٤. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0,05)$  للتخطيط الاستراتيجي من حيث الأهداف يفسر ما نسبة ٩٥,٦% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع. وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/ الأهداف على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.
٥. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha < 0,05)$  للتخطيط الاستراتيجي من حيث السياسات يفسر ما نسبة ٩٥,٤% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع. وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/ السياسات على الربحية بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

٦. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0,05$ ) للتخطيط الاستراتيجي من حيث البرامج يفسر ما نسبة ٩٧,٢% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع. وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على بوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/ البرامج على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

٧. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0,05$ ) للتخطيط الاستراتيجي من حيث الموازنات يفسر ما نسبة ٨٧,٧% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع. وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل الذي ينص على بوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي/ الموازنات على الربحية بأبعادها (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في البنوك الأردنية.

#### ثانياً: التوصيات

بعد عرض نتائج الدراسة تم صياغة التوصيات الآتية:

- ١- الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المختلفة، ودعمه بمقومات النجاح ذلك أن يسهم في تنمية الفكر الشامل للبنك.
- ٢- إنشاء قواعد معلومات وبيانات لتفعيل النشاط التخطيطي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص ذلك أن صياغة الاستراتيجيات تتطلب كبيراً من المعلومات الدقيقة.
- ٣- ضرورة الحرص على مواكبة المستجدات والمتغيرات البيئية لخدمة التخطيط الاستراتيجي
- ٤- العمل على القيام بمراجعة كافة التشريعات لديها للتأكد من مدى صلاحيتها للتخطيط الاستراتيجي.
- ٥- يجب أن يتوفر لدى البنك خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة.
- ٦- يجب أن تعتمد البنوك باستمرار على وضع خطط وبرامج استراتيجية ملائمة.
- ٧- ضرورة التزام إدارة البنك بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها .

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زيد ، نياب . ( 2003 ) التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٣): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة : مصر
- أبو قحف، عبد السلام، ( ٢٠٠٠ ) . الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية.
- أبو نصار، محمد، (2005 ) ، " المحاسبة الادارية" ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.
- إدمون، إدمون طارق (٢٠١٠)، فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الاهلية من وجهة نظر الإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الأغا، محمد (٢٠٠٥): محاضرات في التخطيط التربوي ، الجامعة الإسلامية : غزة.
- الفراء، ماجد، وعاشور، يوسف، وأبو معمر، فارس (٢٠٠٣) : الإدارة \_ المفاهيم والممارسات ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة
- جمعة، أحمد حلمي وآخرون، (٢٠٠٣). نظم المعلومات المحاسبية: مدخل تطبيقي معاصر، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، ص: ٨.
- جواد، شوقي ناجي، ( ٢٠٠٠ ) . الإدارة الإستراتيجية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، أحمد (٢٠٠٣). نظم المعلومات المحاسبية: الإطار الفكري والنظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: ٤٧.
- حفناوي، محمد يوسف، (٢٠٠١). نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص: ٥٩.
- خطاب، عبد الناصر، (٢٠٠٢). تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في شركاتالبنوك الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
- خطيب، صالح . ( 2003 ) التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خطيب، صبيح محمود، والعتري، عمرو عباس، (١٩٩٣). مقدمة في نظم المعلومات المحاسبية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص: ٣٤.
- دجني، اياد (٢٠١١)، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي" ، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق.

- رمو، وحيد محمود (١٩٩٩). أهمية المعلومات المحاسبية ومقومات تطوير المحاسبة لخدمة التنمية الاقتصادية في الدول النامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٦، العدد ٢، ص: ١٧٤.
- زعيبي، رحمه (٢٠١٤)، "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر/بسكره، الجزائر
- صيام، وليد زكريا، (٢٠٠٢). كفاءة نظم المعلومات في القطاع المصرفي، شركات البنوك في الأردن، ص: ١٧.
- ضمور، موفق محمد (٢٠٠٨) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.
- عبد الرحيم، علي، والعدلي يوسف، والعظمة، محمد، (١٩٩٠). أساسيات التكاليف والمحاسبة الإدارية، ط ١، منشورات السلاسل، الكويت، ص: ٣٠ - ٣١.
- عبد، جلال (٢٠٠٣): إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
- عدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢) العمل المؤسسي الطبعة الأولى (عمان: دالر ابن حازم للنشر والتوزيع).
- عفيف، أمجد (٢٠٠٥). العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عتاتي، رضوان (٢٠٠٤)، دور نظم المعلومات المحاسبية في تحسين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في فنادق عمان، جامعة الزرقاء الخاصة/الأردن.
- غرب، كامل السيد، وحجازي، فادي محمد، (١٩٩٩)، "نظم المعلومات الادارية: مدخل إداري"، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة: مصر.
- غزالي، كرمه ماجد عباس. (٢٠٠٠) التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.
- غطاس، ناصر وشركاهم (١٩٩٨)، "الدليل العلمي لإعداد وتطبيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"، مستشارون إداريون، نيقوسيا - قبرص.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (٢٠٠١)، إدارة واستراتيجية العمليات: عمان .
- المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.
- الهييتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، عمان : دار مكتبة حامد.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢) : الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Barry, E. Cushing & Romney B. Marshall, (1994). Accounting Information System, 6<sup>th</sup> Edition, New York: Addison Westey Publishing Company, p. 5.
- Chiliya, N. Herbst, G. & Lombard, M.(2009), "The Impact of marketing strategies on profitability of small grocery shops in south africa townships", African Journal of Business Management Vol.3 (3), pp.070-079.
- Cleen, A. Basset & Harvaed Y. Weatherbee, (1997). Personal Systems and Data Management, New York: American Management Association, pp. 15 - 16.
- Gellinas, J. Sutton, S. & Oram, A. (1990). Accounting Information Systems". Southwestern, Ohio, P. 1 - 15.
- Greg, W. Reynolds, (1992). Information Systems for Managers, St.Payl: West Publishing Company, p. 30.
- Hassan, Masood& Qureshi, Saif& Sharif, Sidra& Mukhtar, Aamna (2013), "Impact of Marketing Strategy Creativity on Organizational Performance via Marketing Strategy Implementation Effectiveness: Empirical Evidence from Pakistani Organizations", Middle-East Journal of Scientific Research 16 (2): 264-273.
- Pirtea, Marilen, Nicolescu, Cristina & Botoc, Claudiu (2009), " THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN MODERN ORGANIZATIONS", Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(2).
- Schoeffler, Sidney , Buzzell, Robert & Heany, Donald (2009), " Impact of Strategic Planning on Profit Performance, Harvard business publishing for educators
- Wheelen, Thomas L.; Hunger, David (2000), Strategic Mnegment and Business Policy, Prentice Hall.