

2017

## دراسة تأثير خصائص التنظيم في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني

Faleh Alhoury  
alhouryfa@jinan.edu.lb

Mohannad Tawaha  
tawahamo@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Performance Management Commons](#)

### Recommended Citation

Alhoury, Faleh and Tawaha, Mohannad (2017) "دراسة تأثير خصائص التنظيم في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني", *الجنان Al Jinan*: Vol. 9 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan/vol9/iss1/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *الجنان Al Jinan* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

مهند طواها

فالح عبد القادر الحوري

الأستاذ المشارك في الإدارة

إدارة الدراسات العليا - كلية الشرطة - أبو ظبي

## دراسة تأثير خصائص التنظيم في تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني

DOI: 10.33986/0522-000-009-002

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر لجُملة من خصائص التنظيم وهي ( التوجُّهات الاستراتيجية، أبعاد الهيكل التنظيمي، الأنماط القيادية، التوجُّهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات) في تحسين الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي. تكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين في المصارف الأردنية وقدر عددهم مئة وثلاثة وثمانون مديراً، وزعت عليهم استبانة صُممت لقياس متغيرات الدراسة، ولقد تم استرجاع وقبل مئة واثنين وعشرون استبانة. أشارت أهم النتائج إلى وجود تأثير للتوجُّهات الاستراتيجية، والمتمثلة في مستوى التحليل، ومستوى تجنب المخاطر، ومستوى الاستباقية، ومستوى المستقبلية، في تحسين الأداء التنظيمي، بينما تبين عدم وجود تأثير لمستوى الدفاعية ومستوى العدائية على الأداء التنظيمي، وتبين وجود تأثير لأبعاد الهيكل التنظيمي المتمثلة في الأنظمة الرسمية على الأداء التنظيمي، بينما تبين عدم وجود تأثير للمركزية وللتكامل على الأداء التنظيمي، وأشارت الدراسة أيضاً لوجود تأثير للأنماط القيادية المتمثلة في القيادة السلطوية والقيادة التحولية على الأداء التنظيمي، وتبين عدم وجود تأثير للقيادة الإجرائية على الأداء التنظيمي، وأكدت الدراسة أيضاً على وجود تأثير للتوجُّهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في مدى تطبيق النظم التسويقية ومدى تطبيق نظم دعم القرار على الأداء التنظيمي، وأن مدى تطبيق النظم البينية لا يؤثر في الأداء التنظيمي للمصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

## المقدمة :

شهدَ عالمُ الأعمالِ تطوراً ونُموً واسعاً في كافة المجالات، مما أدَّى إلى زيادة درجة التعقيد في متطلبات الموارد البشرية، والتكنولوجية، والتنظيمية؛ لتلبية متطلبات هذه التطورات المختلفة. ولقد شهد عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التطور الأكبر الذي شكَّل تحدياً للتنظيمات الإدارية؛ لمحاولتها تبني هذه التطورات كفرص استثمارية، ومحاولةً لتبني هذه التطور أيضاً كجزءٍ من التوليفة التنظيمية لجعلها من أحد مصادر القوة والتي تساعد في تلبية أهداف وغايات التنظيم. هذا كله زاد من درجة تعقيد التركيب الداخلي للتنظيمات التي حاولت مواكبة هذا التطور، بحيث زاد من الأعباء الإدارية والتنظيمية، وأصبحت الحاجة ملحةً إلى إحداث تغييرات تكون أكثر انسجاماً مع طبيعة المتغيرات التنظيمية من خلال بناء استراتيجيات أكثر تفهماً، وتعديل أبعاد الهيكل التنظيمي لتكون منسجمة مع متطلبات الواقع العملي، كما تعيَّن على القيادات الإدارية تعديل نمط القيادة الإدارية ليتناسب وطبيعة العمالة المستحدثة والواقع التنظيمي الجديد، كما وأجبرت التنظيمات على تعديل التوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات لتناسب مع الواقع العملي لمتطلبات التنظيم؛ بهدف تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

من الملاحظ خلال العقود القليلة الماضية ازدياد استخدام المنظمات لتكنولوجيا المعلومات، بهدف دعم وتحسين الأداء التنظيمي (Huang & Qing, 2007). ولقد أشارت الدراسات إلى أن حجم استثمار المنظمات عالمياً أكثر من (١,٤٩) تريليون لدعم أنشطة تكنولوجيا المعلومات (Businessday, 2008)، ولقد حاول العديد من الباحثين تفسير هذا الحجم من الإنفاق، وكانت النتائج تشير إلى وجود نتيجتين مختلفتين، أولهما: تأكيد على عدم وجود مبرر لهذا الإنفاق فقد تبين عدم وجود تأثير ذي قيمة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء التنظيمي (Kettinger, et al, 1994; Nudurupati & Bititic, 2005; Sharma, 2008)، وثانيهما: أكدت على وجود مبرر لهذا الحجم من الإنفاق فقد أكدت الدراسات على وجود تأثير ذي قيمة معنوية بالمتغيرين (Ruth C. & Marcilio M., 2006).

## المطلب الثاني: مشكلة الدراسة :

تُعَبَّر إدارة الأداء عاملاً رئيسياً يقود إلى الاستقرار والنمو والتميز في أي تنظيم، لذلك لا بد من البحث عن العوامل التي تتضمن الأداء المتميز، لذلك فقد أكدت الدراسات الحديثة على الحاجة لإعادة دراسة العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي (botella, et al., 2009; Byrd, et al., 2001; Calderon, Seo, & Kim, 2001; Aral & Weill, 2007; al., 2008)، وأضافت العديد من

الدراسات إلى أن التوسع الملحوظ في قبول تكنولوجيا المعلومات في التنظيمات على الرغم من عدم التأكد من مدى مساهمتها في تحسين الأداء، يدفع الباحثين إلى إمعان النظر في دراسة هذا الموضوع من جديد (Nakata & Kraimer, 2008; Aral & Weill, 2007; Huang & Qing, 2007; Tallon, 2007; Venkatesh, et al., 2007; Cragg, et al., 2002; lee & Barua, 1999).

كما أشار الباحثون إلى أهمية تناول بعض المتغيرات الجديدة مثل البناء التنظيمي (organizational structures) (Kearns & Sabherwal, 2006; Luftman & Kempaiah, 2007)، ومتغير الأنماط القيادية (leadership styles)، والذي أشار إليه كل من (John & Victot, 2009; Young & V. Dulewicz, 2006)، كما أكد الباحثان أيضا على أهمية تغيير المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات ذات العلاقة كالاستراتيجية (Pleshko & Nickerson, 2008; Stremersch & Teilis, 2004)، وتغيير طرق قياس الأداء التنظيمي (Steffens, et al., 2009).

من خلال ما سبق، وبناءً على ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي تناولت بمجمّلها قياس تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء مُغفلةً أن هذه التكنولوجيا لا تعمل وحدها داخل التنظيم؛ فهناك مصادر قوة أخرى لا بُدَّ من أخذها بالحسبان. لذلك فإن مشكلة الدراسة تتركز في قياس أثر استراتيجية المواءمة بين خصائص التنظيم وتكنولوجيا المعلومات في تعزيز الأداء التنظيمي، وعليه فإن المتغيرات التي تمّ دراستها، هي: (التوجهات الاستراتيجية للتنظيم، والتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، والأنماط القيادية، وأبعاد الهيكل التنظيمي).

#### المطلب الرابع: أهداف الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابةً لمتطلبات الواقع العملي في الشركات الأردنية، ويضاف إليها الحاجة النظرية، والتي أكدت عليها بعض الدراسات السابقة؛ لذلك تكمن أهداف الدراسة بالنقاط التالية:

أولاً: دراسة الواقع التطبيقي لتوجهات استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القطاع المصرفي الأردني.

ثانياً: دراسة التوجهات الاستراتيجية المستخدمة في القطاع المصرفي الأردنية.

ثالثاً: دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي المستخدمة في القطاع المصرفي الأردني.

رابعاً: دراسة الأنماط القيادية المعمول بها في القطاع المصرفي الأردني.  
خامساً: دراسة التأثير المباشر للتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، وخصائص التنظيم على الأداء التنظيمي.

#### المطلب الخامس: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة كونها استجابة لمتطلبات الواقع العملي الذي أكدت عليه الدراسات المحليّة، والتقارير السنويّة لهيئة تنظيم قطاع المصارف الأردنيّة، والحاجة النظرية التي تمّ استقاؤها من واقع الدراسات السابقة، وعليه تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين هما:

##### أولاً: الأهمية التطبيقية التي تنحصر في النقاط التالية:

تُحاول هذه الدراسة تقديم النصح للقائمين على القطاع المصرفي الأردني باستخدام خصائص تنظيميّة، وتبنّي توجهات استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني.

تُساعد هذه الدراسة المختصين، الباحثين، والمدراء في القطاع المصرفي الأردني من تحسين أداء التنظيم من خلال تبني معطيات تنظيميّة أكثر انسجاماً مع واقع العمل.

##### ثانياً: الأهمية النظرية والتي تنحصر في النقاط التالية:

تُحاول هذه الدراسة اختبار النظرية التي تقول: إنّ التأثير بين خصائص النظام والتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء يتمّ بشكل مباشر، بذلك تخدم هذه الدراسة المختصين بتقديم اختبار عملي لهذه النظرية.

هذه الدراسة تأتي استجابة للدراسات السابقة، والتي أوصت بإعادة اختبار بعض العوامل ذات العلاقة بالأداء؛ لتحديد شكل التأثير في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

تُحاول هذه الدراسة إعادة اختبار هذه النظرية في بيئة مختلفة، استجابةً للمقترحات المقدمة من الدراسات السابقة، لذلك تمّ العمل على تطبيق هذه النظرية في القطاع المصرفي الأردني، باعتبار أنّ الأردن أحد الدول النامية.

#### المطلب السادس: مجال الدراسة:

يُحصر مجال الدراسة في إطار هيكلي عمل الدراسة الذي يُقيّم كلّ المتغيرات التالية: كمغيرات مستقلة، وهي: التوجهات الاستراتيجية، والتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا

المعلومات، والأنماط القيادية، وأبعاد الهيكل التنظيمي، والمتغير التابع، وهو: الأداء التنظيمي. والشكل رقم (١) يبين نموذج الدراسة العملي.

تقوم هذه الدراسة على حصر جميع المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي حتى نهاية عام ٢٠١٢. وسوف يتم اعتماد منهج الدراسة المسحية من خلال تصميم استمارة توزع على موظفي الإدارة التنفيذية لكل مصرف كأحد وحدات عينة الدراسة.

### المطلب الثامن: النموذج النظري للدراسة:

الشكل رقم (١)

شكل يمثل نموذج الدراسة النظري

الأداء التنظيمي	التوجهات الاستراتيجية
	أبعاد الهيكل التنظيمي
	الأنماط القيادية
	التوجهات الاستراتيجية للأنظمة المالية

### المطلب السابع: مجتمع ووحدة التحليل:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي حتى عام ٢٠١٢، والتي يقدر عددها بحسب التقرير الصادر عن هيئة الأوراق المالية لعام ٢٠١٢ بأنها خمسة عشر بنكاً. (التقرير السنوي لهيئة الأوراق المالية، ٢٠١٢) ولكون حجم مجتمع الدراسة صغير نسبياً، فقد تم اعتماد المسح الشامل لجميع البنوك.

تمثلت وحدة التحليل بالمدراء التنفيذيين في البنوك المسجلة في سوق عمان المالي، وقدر عددهم (١٨٣)<sup>(١)</sup> مديراً تنفيذياً، ولقد تم توزيع الاستمارة على كافة المدراء التنفيذيين في البنوك المسجلة بحسب عدد المدراء التنفيذيين الموجودين في كل بنك، ولقد تم توزيع مئة وثلاثة وثمانون استبانة، واسترجع منها مئة وأربعة وعشرون استمارة ونسبة (٦٦,٧٪)، ولقد تم استبعاد استمارتين لعدم صلاحيتهما بسبب النقص الكبير في الإجابات على الفقرات.

(١) تم الحصول على هذا الرقم بشكل تجميعي من واقع التقارير السنوية المنشورة لعام ٢٠١١

دراسة (Derbas&Elsabbagh) بعنوان The Impact of Information Technology on Achieving A competitive Advantage in the Banking Sector in Jordan: A case Study at Islamic International Arab Bank ٢٠٠١ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع المصارف الأردنية، تمت الدراسة على البنك العربي الإسلامي الأردني التابع للبنك العربي، ويتكون من سبعة فروع، وتم توزيع مئتان وخمسون استمارة على عينة الدراسة، وتم تحصيل مئتان وستة فقط، ولقد توصلت الدراسة إلى أن القطاع المصرفي في الأردن، هو قطاع متطور ويقدم معظم الخدمات والسلع التي تقدمها معظم البنوك في الدول المتقدمة، وأكدت الدراسة على وجود فجوات سلبية بين توقعات الزبائن والخدمة المدركة فعلياً، ولقد كانت أكبر فجوة في بُعد تكنولوجيا المعلومات، ثم البعد المالي ثم بُعد جودة الخدمة، وتبين أن بُعد تكنولوجيا المعلومات له تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني. (Derbas & Elsabbag, 2001)

دراسة (الحوري والعلي) بعنوان «استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية» (٢٠٠٧)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ثلاث استراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات (قيادة التكنولوجيا، التحرك الأول، والتحالفات التكنولوجية) على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وقد تم اختيار قطاع المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي، كما هدفت إلى الكشف عن مستوى إدراك واستخدام استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاث في ذلك القطاع، وإلقاء الضوء على الاستراتيجيات الأكثر أهمية، كما حاولت الكشف عن الدور المحتمل الذي يمكن أن تلعبه استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاث في تعزيز الميزة التنافسية لدى المصارف الأردنية، تم تصميم استبانة لهذا الغرض وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة تكونت من عشرة مصارف. وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون الأهمية التي تشكلها استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاث لدى قطاع المصارف الأردنية، وبيّنت أن قطاع المصارف الأردنية يطبق هذه الاستراتيجيات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مجتمعة في تعزيز الميزة التنافسية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن استراتيجية التحالفات التكنولوجية كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (صياح) بعنوان «المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد المواقف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية» (٢٠٠٩). هدفت الدراسة إلى التعرف على قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة استراتيجية مع البيئة التنافسية وبيئتها الداخلية، كما هدفت إلى التعرف على المواقف الاستراتيجية للمنظمات موضع البحث، كما حاولت الدراسة التأكد من وجود علاقة توافقية بين متغيرات الدراسة في الواقع العملي للشركات في الشركات الصناعية الأردنية. ولقد تم اختيار ست منظمات صناعية في صناعات متباينة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المواءمة والمواقف الاستراتيجية، كما تبين وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة، تبين أن نصف عينة الدراسة تتمتع بموقف استراتيجي قوي، لكن النصف الآخر لديه ضعف في موقفه الاستراتيجي. (صياح عبد الستار، ٢٠٠٩)

دراسة (النسور) بعنوان « دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني » (٢٠١٢). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الأردنية بجميع مستوياتهم الإدارية، ولقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨١) موظفاً وزعت عليهم استمارة لقياس مكوّنات، وأنماط الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، وربطها ببعض العوامل الديموغرافية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ذات تأثير موجب في تحسين أداء العاملين في قطاع المصارف الأردني، كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير التنظيمية في تحسين أداء العاملين، وتبين وجود تأثير للتوقعات التنظيمية على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. (النسور مروان، ٢٠١٢)

دراسة (Venkatraman) بعنوان The concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence ١٩٨٩، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي وتعريف الطرق المستخدمة في قياس الملاءمة (fit)، وقد توصلت الدراسة من خلال استعراض الأدبيات السابقة إلى أن تقسيم الملاءمة المستخدم في هذه الأدبيات ينحصر في ستة مقاييس، هي: المعدّل (moderation)، والوسيط (mediation)، والتكافؤ (matching)، والبنية (gestalts)، والانحراف (deviation)، والتباين المساعد (co- variation)، وقد عمّد الباحث في هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري ومفاهيمي لهذه الطرق؛ لتحديد أسلوب القياس المستخدم، وتحديد مخطط إحصائي مختلف لكل طريقة، وقد عمّدت الدراسة على تسليط



الضوء على هذه المفاهيم؛ من خلال توضيح الطبيعة التماثلية لها، وتحديد طبيعة الانسجام بينها وبين المقاييس الإحصائية المناسبة؛ بهدف تفادي الإشكاليات العلمية التي تقع به بعض الدراسات عند تناول مفهوم المواءمة. (n. Venkatraman, 1989)

دراسة (Powell) بعنوان Organizational Alignment as Competitive Advantage ١٩٩٢، هدفت الدراسة إلى اختبار الأداء المالي كنتيجة للمواءمة التنظيمية، حيث تم اختبار تأثير المواءمة بين التنوع والتكامل التنظيمي، والمواءمة بين الحجم والرسمية والمواءمة بين الاستقرار البيئي وبين رسمية التنظيم، وتأثير كل ذلك على ربحية التنظيم، تم توزيع خمسمئة وأربع وأربعين استمارة على الشركات موضوع الدراسة تم استلام وقبول ١١٣ منها أي بنسبة (٢٠،٨٪)، أكدت أهم النتائج على أن العمل على تحسين المواءمة التنظيمية يحقق أرباحاً أكثر من الوضع الطبيعي للشركات ويساهم في خلق ميزة تنافسية. (Thomas c. Powell, 1992)

دراسة (Burn) بعنوان Information Systems Strategies and the Management of Organizational Change-a Strategic Alignment Model ١٩٩٣، تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس العلاقة بين صيغ استراتيجيات التنظيم وبين صيغ استراتيجيات نظم المعلومات، من خلال دراسة تأثير مراحل نمو وتطور نظم المعلومات على الاستراتيجيات التنظيمية، قامت هذه الدراسة بتحليل ٥٦ منظمة، وجاءت النتائج لتؤكد على أن كل مرحلة وتطور من هذه المراحل لنظم المعلومات، يتطلب أسلوباً مختلفاً لصياغة الاستراتيجية المناسبة، وهذا الأسلوب المختلف يدعم هذا الوضع التنظيمي المختلف بشكل أسب. (Janice M. Burn 1993)

دراسة (chan & others) بعنوان Business Strategic Orientation Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment ١٩٩٧، الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تطوير مجموعة من الوسائل التي تستطيع تزويد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التنظيم بوسائل لمواءمة نفسها مع متطلبات العمل؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فعالية نظم المعلومات، مدركين عدم وجود نموذج واحد قادر على أن يلبي متطلبات المواءمة، وتقوم الدراسة على وصف نموذج مفاهيمي يوضح شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة (التنظيم واستراتيجيات نظم المعلومات، والمواءمة والأداء)، جمعت البيانات من خلال البريد، واستهدفت شركات الخدمات المالية والمصانع الإنتاجية في أمريكا الشمالية، وأهم النتائج تشير إلى أن

مقياس إشباع مستخدمي المعلومات لا يدرك مفهوم الاستراتيجية لتحسين فعالية نظم المعلومات، وتبين أن مواءمة استراتيجيات النظم ذات تأثير أكبر على فعالية نظم المعلومات من التوجهات الاستراتيجية. وتبين أن التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ومواءمة نظم المعلومات وفعالية نظم المعلومات لها تأثير إيجابي على أداء التنظيم. (Yolande E. Chan & others, 1997)

دراسة (Christine Shea) بعنوان The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task، تناولت الدراسة اختبار تأثير الأنماط القيادية وقوة التأثير الشخصية (self-efficacy) على الأداء الكمي والنوعي للمهام الصناعية، حيث تم اختبار تأثير ثلاثة أنماط قيادية على أداء المهام الصناعية، كما تم دراسة أثر متغير قوة التأثير في الأفراد (self-efficacy on individual) على أداء المهام الصناعية. تكونت العينة الدراسية من خمسة وستين طالباً بتخصص إدارة العمليات، وجاءت أهم النتائج لتؤكد على أن الأنماط القيادية ذات أثر في تحسين الأداء الصناعي، وأن القائد قادر على تحفيز العاملين لخلق أداء مثالي، وأن القيادة (الكارزمية) قادرة على ديمومة المثابرة لدى الأفراد في تحسين نوعية العمل المنجز. وأشارت الدراسة إلى أن التأثير الفردي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية ونوعية الأداء، وأن الأنماط القيادية ذات تأثير مختلف على الأفراد لذلك يجب الاهتمام بنمط القيادة المناسب لتحسين الأداء. (Christine Shea, 1999)

دراسة (Patrick Flood et al) بعنوان Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making, and Top Management Team Effectiveness. ركزت الدراسة اهتمامها على اختبار تأثير أنماط القيادة على فعالية الفريق، وتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل، هو: الأنماط القيادية، وتم اختبار أثره المباشر على فعالية الفريق، وتم أيضاً دراسة أثره من خلال متغير وسيط هو اتخاذ القرار الجماعي (Consensus Decision Making)، وجمعت البيانات من ٧٩ شركة تكنولوجية في الولايات المتحدة وإيرلندا، وكانت أهم النتائج تؤكد على أن الأنماط القيادية لها علاقة مباشرة وغير مباشرة من خلال اتخاذ القرار الجماعي على فعالية الفريق. (Patrick Flood et al., p401, 420, 2000)

دراسة (Feng & Chung) بعنوان Antecedent and Outcome of Diversification- Control Alignment: Top 100 Business Group in، هدفت الدراسة إلى التعرف على التطور الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في مجموعات الأعمال في (تايوان)، وناقشت الدراسة كيفية المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي؛ لتحسين الأداء من خلال

مناقشة النموذج المقدم من العالم chandler، وتم دراسة أكبر ١٠٠ تجمّع أعمال في ( تايوان ) من خلال تحليل بيانات تاريخية للفترة الزمنية بين ١٩٧٣-١٩٩٨ لهذه الشركات، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ النموذج المقدم من العالم (chandler) يحتاج إلى تعديل بسبب التطوّر الحاصل في عالم الأعمال، واقترحت الدراسة توسيط عامل مؤسّسات السوق للعلاقة بين المواءمة والأداء التنظيمي. (Feng & Chung, 2005)

دراسة (M. Booth & G. Philip) بعنوان: Information Systems Management: Role of Planning, Alignment and Leadership ٢٠٠٥، قامت هذه الدراسة على اختبار ثلاث قضايا أساسية مهمة في نظم المعلومات الإدارية، استجابةً للتغيّر الكبير في البيئة التكنولوجية وهي، أولاً: عملية التخطيط لنظم المعلومات، وثانياً: عملية المواءمة الاستراتيجية، وثالثاً: طبيعة الوظائف الإدارية لنظم المعلومات، وأوصت الدراسة في نتائجها إلى أنّ الإدارة معيّنة ببذل الكثير من الجهود لتحقيق الاستفادة المثالية من استخدام الأنظمة المعلوماتية، وأنّ النجاح في عملية التطبيق لنظم المعلومات لا يقع على عاتق النظام المعلوماتي فقط، ولكن الإدارة هي شريك في عملية النجاح، وعلى الإدارة أن تراعي بعض القضايا، منها: أنها يجب أن تتم عملية التطوير الاستراتيجي للعمل ولاستراتيجية نظم المعلومات بشكل متوازن، ويجب اعتبار أنّ عملية المواءمة بين العمل ونظم المعلومات هي عملية مستمرة، ويجب متابعتها بشكل مستمر. (M. Booth & G. Philip, 2005, p391, 404)

دراسة (Luftman & Kempaiah) بعنوان: An Update on Business-IT alignment A Line Has Been Drawn ٢٠٠٧، هدفت الدراسة إلى رسم خارطة لتحسين الانسجام بين تكنولوجيا المعلومات والعمل؛ من خلال ستة مكونات، هي: (الاتصالات، والقيم، والسلطة، والشراكة، والمجال، والمعمارية، والمهارات)، تؤثر على مستوى نضوج المواءمة، والمقسمة إلى خمسة مستويات، وتم توزيع الاستمارة على مائة وثمانية وتسعين شركة عالمية، وجاءت النتائج لتؤكد على أنّ المواءمة في معظم الشركات في المستوى الثالث، كما وأكدت الدراسة على وجود ارتباط بين نضوج مواءمة تكنولوجيا المعلومات والعمل وبين: (١) الهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات، (٢) هيكل تقرير مدير قسم المعلومات، (٣) أداء الشركة. (Luftman & Kempaiah, 2007)

دراسة (Fazli Idris & khairul Ali) بعنوان: The Impact of Leadership Style and Best Practices on Company Performance: Empirical Evidence From

Business Firms in Malaysia ٢٠٠٨، عمدت الدراسة إلى قياس تأثير الأنماط القيادية وأفضل الممارسات (Best Practices) في تحسين أداء الشركات، وُزعت الاستمارة من خلال البريد الإلكتروني على أكثر من ٦٠٠ مدير تنفيذي للشركات المسجلة في دليل (SIRIM ISO 9000)، وتم الحصول على ٩٨ مستجيباً فقط، وكانت أهم النتائج تؤكد على أن متغير أفضل الممارسات لعب دور المتغير الوسيط بين الأنماط القيادية وأداء الشركات، وأكدت الدراسة على اعتبار إدارة أفضل الممارسات (Best Practice Management) كمتغير وسط سوف يقوّي عملية تحسين أداء الشركات. (Fazli Idris & khairul Ali, pp163, 171, 2008)

دراسة (Larry Pleshko & Inge Nickerson) بعنوان Strategic Orientation, and the Associated Effects on Performance in Industrial Firms ٢٠٠٨، هدفت الدراسة لاختبار أثر الخصائص الهيكلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسات على أداء التنظيمات الصناعية، وزعت الاستمارة على أربع مجموعات من الشركات الصناعية وتم قبول مائة وإحدى وأربعين استمارة، وتم التعامل مع متغيري ضبط (control variables)، هما: ١- التغير البيئي (Environmental Dynamism & Heterogeneity)، ٢- وحجم التنظيم (Firm Size)، وأشارت أهم النتائج إلى أن أغلب الشركات لها أشكال هيكلية مختلطة، وأن قلة منها كانت ذات هيكل معقد، وأغلب الشركات تتبع الاستراتيجية الدفاعية (Defenders)، وقلة منها تستخدم استراتيجية ردّة الفعل (Reactors)، وأشارت الدراسة إلى أن الأشكال الهيكلية لم يكن لها أثر على الأداء. بالمقابل أظهرت الدراسة أن التوجهات الاستراتيجية لها أثر واضح على الأداء. (Larry Pleshko & Inge Nickerson, pp95-110, 2008)

دراسة (john Hawkins & Victor Dulewicz) بعنوان Relationship between Leadership Style, the Degree of Change Experienced, Performance and Follower Commitment in Policing ٢٠٠٩، ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية والذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) وبين الأداء القيادي في الجهاز الشرطي في اسكتلندا، تم جمع البيانات من كافة الرتب الشرطية العاملة، وأكدت الدراسة على أن أنماط قيادة المشاركة أو التحولية (Engaging or Transformational) كانا أقل الأنماط القيادية فعالية، وأن قيادة التوجه للهدف (Goal- Oriented)، وقيادة المعاملات (Transactional)، هما: الأكثر تأثيراً وفعالية، وأكدت الدراسة على أن قوة التناسب (Strength of Fit) مع أي من

الأنماط القيادية الثلاث يتقود بالضرورة إلى رفع الأداء القيادي. (John Hawkins & Victor, 2009, pp 251)

دراسة (Durrani, et al), بعنوان Effect of Leadership on Employee Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan ٢٠١١. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة في تحسين أداء العاملين في شركات الأدوية المتعددة الجنسية في باكستان، ولقد تم تقييم سلوكيات القيادة والمكوّنة من خمسة عناصر هي (تشجيع الحوافز، والتحدّي، والشفافية، والحضور، وفرق العمل)، وتم جمع المعلومات من (٥٠) مديراً من خلال استبيان وُزِعَ على عيّنة الدراسة، وأخذ وجهة نظر أفراد العينة حول أثر هذه العناصر في تحسين أداء العاملين، وأهم نتائج هذه الدراسة، أنّ عامل التحفيز كان له الأثر الأكبر في تحسين أداء العاملين، كما أشارت الدراسة إلى أنّ (٢٢٪) من المدراء يفتقرون إلى عامل الشفافية والحضور، وتبيّن أنّ (٨٥٪) من عيّنة الدراسة يشجعون على التحدّي والتميز في العمل واستخدام فرق العمل، وبيّنت النتائج وجود تأثير موجب قوي بين القيادة الفاعلية وبين أداء العاملين في شركات الأدوية المتعددة الجنسية. (Durrani, et al., 2011)

#### المطلب التاسع: متغيرات الدراسة :

تناولت الدراسة العديد من المفاهيم والمتغيرات التي تحتاج إلى تعريف لتسهيل مهمة قياسها في الدراسة الميدانية، وهي كما يلي:

#### التوجّهات الاستراتيجية :

وتنقسم إلى أربعة متغيرات فرعية اعتماداً على تقسيم الباحثين (Mile & Snow) هي:

أ- الاستراتيجية الدفاعية (Defenders) تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها على مجال ضيق في السوق من خلال السيطرة على سوق فرعي، وتمتاز بالاستقرار النسبي، ويكون حجم النمو السوقي قليل، وتركز اهتمامها على الكفاءة في أداء العمليات.

ب- استراتيجية التنقيب (Prospectors) تركز هذه الاستراتيجية على خلق فرص سوقية جديدة، وهي دائمة البحث عن الفرص المتاحة، وتسعى لابتكار سلع ذات طابع إبداعي، وتصب اهتمامها على أسواق متنوعة؛ كوسيلة دفاعية.

ت- استراتيجية التحليل (Analyzers) وهي استراتيجية تركز على سوق ضيق تخدم من خلاله مستهلكين محددين، وتمتاز بالبحث الدائم عن الفرص الجديدة، وتهدف لابتكار

سلع إبداعية، وتنتقل بسرعة كبيرة للتطورات الجديدة في الصناعة، لكنها نادراً ما  
تتغير في تقديم سلعة أو خدمة في سوق جديد. (Pleshko & Nicherson, 2008)

جدول (أ)

المحلّين	المنقبين	المدافعين	التوجّهات الاستراتيجية المؤشرات
متوسطة	مُنخفضة	عالية	الدفاعيّة
عالية	متوسطة	عالية	تجنّب المخاطر
متوسطة	عالية	متوسطة	العدائيّة
متوسطة	عالية	منخفضة	الاستباقية
عالية	متوسطة	متوسطة	التحليل
متوسطة	متوسطة	عالية	المُسْتَقْبَلِيّة

Source: Pleshko L., & Nickerson I., Strategic Orientation, Organizational Structure, & the Associated Effects on Performance in Industrial Firms. Academy of Strategic Management Journal, 7, 95 - 110, 2008.

ولغايات هذه الدراسة تم اعتماد تصنيف التوجهات الاستراتيجية حسب تقسيم الباحثين (Miles & Snow) والمكوّن من أربعة توجّهات، وسيتمّ تجاهل التوجه الرابع وهو (Reactors) لكونه لا يعتبر استراتيجية بحدّ ذاتها فهي مجرد تقليد لأفعال المنافسين. وعليه سيتمّ تبني التوجهات الثلاثة الباقية وهي أولاً: المدافعين (Defenders) ثانياً: المنقبين (Prospectors) ثالثاً: المحللين (Analyzers)، وسيُعمدُ مقياسُ ثلاثي (عالٍ، متوسط، منخفض) لتحديد شدّة تواجد ستة مؤشرات هي، أولاً: الدفاعية (Defensiveness)، ثانياً: تجنب المخاطر (Risk Aversion)، ثالثاً: العدائية (Aggressiveness)، رابعاً: الاستباقية (Proactiveness)، خامساً: التحليل (Analysis)، سادساً: المستقبلية (Futurity)، وهذه المؤشرات تحدد التوجه الاستراتيجي المستخدم في التنظيم: الجدول (أ) يحدد مستوى تواجد المؤشرات الست سابقة

الذكر في التوجه الاستراتيجي:

### أبعاد الهيكل التنظيمي:

وينقسم هذا المتغير إلى ثلاثة متغيرات فرعية هي:

أ- الرسمية: (Formalization) وتعرف بأنها التركيز على اعتماد استخدام القواعد والإجراءات للقيام بالمهام المطلوبة من العاملين، وتؤكد على العلاقة الرسمية بين المراكز الوظيفية داخل التنظيم.

ب- المركزية: (Centralization) تشير إلى درجة تَمَكُّزِ اتخاذ القرارات والنشاطات الرقابية بيد الإدارة العليا.

ت- التكامل: (Integration) يشير إلى مستوى التنسيق المستخدم بين مختلف الأنشطة والتخصصات في التنظيم. Pleshko & Nicherson, 2008

### الأنماط القيادية:

تناول العديد من الباحثين هذا المتغير في دراساتهم بصور مختلفة، ولغايات هذه الدراسة سيتم الاعتماد على تقسيم الأدوار القيادية إلى أربعة أبعاد هي:

أ- القيادة السلطوية (Authoritarian leadership): يمتاز هذا النمط من القيادة بالسلطة المطلقة للإدارة العليا في اتخاذ القرارات مع التأكيد على أهمية الرقابة الشديدة على الموظفين، ويعتمد أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين للقيام بأعمالهم.

ب- القيادة الإجرائية (Transactional leadership): يوصف هذا الشكل من القيادة بأنه أسلوب تبادل المنافع بين القيادة والمرؤوسين لتحقيق أهداف كل منهما، ويتم استخدام أسلوب المكافآت كمصدر أولي للقوة، حيث تستمر العلاقة بين القيادة والمرؤوسين ما دامت المكافأة تحقق إشباع رغبة المرؤوس.

ت- القيادة التحويلية (Transformational leadership): في هذا النمط من القيادة يتم استخدام أسلوب التحفيز للمرؤوسين؛ لدفعهم للقيام بتنفيذ الأعمال والمهام بصورة إبداعية، فالمدیر في هذا النمط يحاول جعل مرؤوسيه يركزون اهتمامهم بشكل أكبر على أهداف أبعد من المصلحة الشخصية المباشرة. (Patrick et al, 2000)

### التوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات:

تناول العديد من العلماء هذا المتغير في دراساتهم وتتنوع شكل التعامل معه، ولغايات هذه الدراسة سيتم تقسيم هذا المتغير إلى أربعة توجهات استراتيجية متبنيًا توجه العالم (Sabherwal, 2001 & Chan). وهي كما يلي:

أ- نُظْمُ المعلومات التسويقية (market information systems): وهي مرتبطة بنظم المعلومات الإدارية لكنها تركز بشكل أكبر على أسواق الشركة وعلى مبيعات السلع. وهي نظم تدعم بشكل أساسي عملية مراقبة الأسواق.

ب- النظم المشتركة (Interorganizational systems): وهي نظام المعلومات الذي يتيح أتمته تدفق المعلومات بين التنظيمات المرتبطة داخل هذا النظام لتسهيل عملية الوصول.

ت- نُظْمُ دَعْمِ القرار الاستراتيجي (strategic decision support systems): وهي النظم المعلوماتية مبنية على الحاسب الآلي والتي تهدف لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. هناك قلة من الدراسات التي تناولت هذا النوع من النظم وعلاقته مع التوجه الاستراتيجي، لكن توجد مؤشرات تؤكد أهمية هذا النظام.

#### الأداء التنظيمي والميزة التنافسية :

تناول العديد من الباحثين هذا المتغير بأشكال مختلفة بحسب طبيعة مجتمع الدراسة، لكن في هذه الدراسة سيعتمد تعريف (Bergeron) والذي يشير إلى الأداء التنظيمي على أساس أنه قوة وقدرة المنظمة الاستراتيجية بالمقارنة مع المنافسين، وعليه يمكن تقسيمها إلى بُعْدَيْنِ هما:

أ- الربحية (profitability): ويمكن قياسها باستخدام بعض المؤشرات المالية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، نصيب السهم من الأرباح، وهذا البعد يختص بقياس قوة المنظمة.

ب- (growth): وفي هذا البعد سيتم الأخذ بعين الاعتبار التأثير الزمني طويل الأمد للوضع المالي للتنظيم لمدة خمس سنوات مستخدمين بعض المؤشرات مثل نسبة نمو المبيعات، نسبة نمو الأرباح. (Bergeron et al., 2004)

ت- الميزة التنافسية: اعتماد التعريف المقدم من الباحثين (Lai, et al., 2006; Sum, 2004) والذي يشير إلى تحسُّن أداء التنظيم المرتبط بالمنافسين الأساسيين في نفس الصناعة، ولقد تم اعتماد تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، هي: ميزة التكلفة، وتنوع



الخدمات، ونوعية الخدمات المقدمة مقارنةً مع المنافسين.

#### المطلب العاشر: نموذج الدراسة العملي.

الشكل رقم (٢) يمثل نموذج الدراسة العملي والذي تم تطويره من واقع الدراسات السابقة، كما تم العمل على تعديل المقاييس المستخدمة في هذا النموذج ليتناسب مع الواقع العملي في قطاع المصارف الأردنية.

شكل رقم (٢)

شكل يمثل نموذج الدراسة العملي :

<p>الأداء التنظيمي</p> <p>١- النمو.</p> <p>٢- الربحية.</p> <p>٣- الميزة التنافسية</p>	<p>التوجهات الاستراتيجية</p> <p>١- الدفاعية.</p> <p>٢- تجنب المخاطر.</p> <p>٣- الاستباقية.</p> <p>٤- المستقبلية.</p> <p>٥- التحليل.</p> <p>٦- العدائية.</p>
	<p>أبعاد الهيكل التنظيمي</p> <p>١- الرسمية</p> <p>٢- المركزية</p> <p>٣- التكامل</p>
	<p>الأنماط القيادية</p> <p>١- القيادة السلطوية</p> <p>٢- القيادة الإجرائية</p> <p>٣- القيادة التحويلية</p>
	<p>التوجهات الاستراتيجية لتكون لوجيا المعلوماتية</p> <p>١- نظم المعلومات التسويقية</p> <p>٢- النظم البنائية</p> <p>٣- نظم دعم القرار</p>

#### المطلب الحادي عشر: فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية تؤكد تأثير التوجهات الاستراتيجية وخصائص التنظيم على الأداء التنظيمي، ولقد انبثقت عن هذه الفرضية الأساسية أربع فرضيات رئيسية

وهي كما يلي :

الفرض الأول: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. وينبثق عنه ست فرضيات فرعية هي:

١. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدفاعية على الأداء التنظيمي.
  ٢. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل على الأداء التنظيمي.
  ٣. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تجنب المخاطر على الأداء التنظيمي.
  ٤. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الاستباقية على الأداء التنظيمي.
  ٥. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى المستقبلية على الأداء التنظيمي.
  ٦. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى العدائية على الأداء التنظيمي.
- الفرض الثاني: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي. وينبثق عنه ثلاث فرضيات فرعية هي:

١. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسمية على الأداء التنظيمي.
  ٢. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لدرجة المركزية على الأداء التنظيمي.
  ٣. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التكامل على الأداء التنظيمي.
- الفرض الثالث: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الأداء التنظيمي. وينبثق عنه ثلاث فرضيات فرعية هي:

١. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الدكتاتورية على الأداء التنظيمي.
  ٢. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإجرائية على الأداء التنظيمي.
  ٣. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية على الأداء التنظيمي.
- الفرض الرابع: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية لنظم المعلومات على الأداء التنظيمي. وينبثق عنه ثلاث فرضيات فرعية هي:

١. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام النظم البينية على الأداء التنظيمي.
٢. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم المعلومات التسويقية على الأداء التنظيمي.

٣. هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم دعم القرار على الأداء التنظيمي.

#### التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي». وبهدف الوصول لاختبار شامل لهذه الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية تمثل التوجهات العامة في الاستراتيجيات، وهي كما يلي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الدفاعية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (١) تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(-0,20)$  بين مستوى الدفاعية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (١)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة لكنها غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(0,15)$  بين مستوى التحليل والأداء التنظيمي، مما يشير لرفض الفرضية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تجنب المخاطر على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (١)، تبين وجود علاقة ارتباط سلبية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(-0,45)$  بين مستوى تجنب المخاطر والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الاستباقية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (١)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(0,47)$  بين مستوى الاستباقية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

٥. الفرضية الفرعية الخامسة: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى العدائية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (١)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(0,18)$  بين مستوى العدائية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

٦. الفرضية الفرعية السادسة: «يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى المستقبلية على

الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (١)، تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت ( $-0,08$ ) بين مستوى المستقبلية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

من خلال الجدول رقم (١)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت ( $0,45$ ) بين مستوى متغير التوجهات الاستراتيجية والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F ( $4,82$ ) ومستوى دلالتها يشير لقبول الفرضية. وهذا مطابق لما توصلت إليه بعض الأبحاث (Cao & Schniederjans, 2004; Sabherwal & Chan, 2001; Floyd & Wooldridge, 1990).

#### جدول رقم (١)

##### جدول يبين معامل الارتباط لمتغير التوجهات الاستراتيجية

الرقم	المتغيرات الفرعية	Beta	T	الدلالة	R	F	الدلالة
١	مستوى الدفاعية	$-0,20$	$-2,17$	دالة	$0,45$	$4,83$	دال
٢	مستوى التحليل	$0,15$	$1,67$	غير دالة			
٣	مستوى تجنب المخاطر	$-0,45$	$-3,72$	دالة			
٤	مستوى الاستباقية	$0,47$	$3,59$	دالة			
٥	مستوى العدائية	$0,18$	$1,98$	دالة			
٦	مستوى المستقبلية	$-0,08$	$-0,81$	دالة			

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي». وبهدف الوصول لاختبار شامل لهذه الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية تمثل التوجهات العامة لأبعاد الهيكل التنظيمي، وهي كما يلي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسمية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٢)، تبين وجود علاقة ارتباط سالبة ضعيفة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت ( $-0,26$ ) بين مستوى الرسمية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى اللامركزية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٢)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (٠,٠٤) بين مستوى اللامركزية والأداء التنظيمي، مما يشير لرفض الفرضية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التكامل على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٢)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (٠,٢٢) بين مستوى التكامل والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

من خلال الجدول رقم (٢)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (٠,٣٢) بين مستوى متغير أبعاد الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F (٤,٤٣) ومستوى دلالتها يشير لقبول الفرضية، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة والتي تشير لوجود تأثير موجب لأبعاد الهيكل التنظيمي على الأداء. (Joris Meijaard, et al., 2005; Pleshko and Nickerson, 2008)

#### جدول رقم (٢)

جدول يبين معامل الارتباط لمتغير أبعاد الهيكل التنظيمي

الرقم	المتغيرات الفرعية	Beta	T	الدلالة	R	F	الدلالة
١	مستوى الرسمية	-٠,٢٦	-٢,٧٦	دالة	٠,٣٢	٤,٤٣	دال
٢	مستوى اللامركزية	٠,٠٤	٠,٤٢	غير دالة			
٣	مستوى التكامل	٠,٢٢	٢,٤٣	دالة			

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية. وبهدف الوصول لاختبار شامل لهذه الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية تمثل التوجهات العامة لأنماط القيادة المتبعة في المصارف الأردنية، وهي كما يلي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السلطوية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٢)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (٠,٢٥) بين مستوى القيادة السلطوية

والأداء التنظيمي، مما يُشير لقبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة الإجرائية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٣)، تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة غير دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(-0,10)$  بين مستوى القيادة الإجرائية والأداء التنظيمي، مما يشير لرفض الفرضية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحولية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٣)، تبين وجود علاقة ارتباط سلبية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(-0,21)$  بين مستوى القيادة التحولية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

من خلال الجدول رقم (٣) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بلغت  $(0,29)$  بين متغير أنماط القيادة الإدارة والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F  $(2,68)$  ومستوى دلالتها يُشير لقبول الفرضية. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي أكدت وجود تأثير لأنماط القيادة على الأداء التنظيمي.

(Ralph Adler & Jonathan Reid, 2008)

جدول رقم (٣)

جدول يبين مُعامل الارتباط لمتغير الأنماط القيادية

الرقم	المتغيرات الفرعية	Beta	T	الدلالة	R	F	الدلالة
١	القيادة السلطوية	٠,٢٥	٢,٥٢	دالة	٠,٢٩	٣,٦٨	دال
٢	القيادة الإجرائية	٠,١٠-	١,٠١-	غير دالة			
٣	القيادة التحولية	٠,٢١-	٢,٣٦-	دالة			

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي». بهدف الوصول لاختبار شامل لهذه الفرضية الرئيسية، تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية تمثل التوجهات العامة في الاستراتيجيات، وهي كما يلي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنظم البينية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٤)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (0,29) بين النظم البيئية والأداء التنظيمي، مما يشير لقبول الفرضية.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات التسويقية على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٤)، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (0,06) بين نظم المعلومات التسويقية والأداء التنظيمي، مما يشير لرفض الفرضية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار على الأداء التنظيمي». من خلال الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة لكنها غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (0,02) بين نظم دعم القرار والأداء التنظيمي، مما يشير لرفض الفرضية.

من خلال الجدول رقم (٤) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بلغت (0,33) بين متغير التوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة F (٤,٩٣) ومستوى دلالتها يشير لقبول الفرضية. وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة. (Cao & Schniederjans, 2004)

جدول رقم (٤)

جدول يبين معامل الارتباط لمتغير التوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات

الرقم	المتغيرات الفرعية	Beta	T	الدلالة	R	F	الدلالة
١	النظم البيئية	0,29	2,75	دالة	0,33	4,93	دال
٢	نظم المعلومات التسويقية	0,06	0,59	غير دالة			
٣	نظم دعم القرار	0,02	0,18	غير دالة			

الشكل رقم (٢)

## نتائج اختبار فرضيات التأثير على المواءمة

الأداء التنظيمي	R=0, 449	التوجهات الاستراتيجية
	R=0,318	أبعاد الهيكل التنظيمي
	R=0,292	الأنماط القيادية
	R=0,334	التوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات

## نتائج الدراسة :

١. من خلال تحليل البيانات الأولية، تبين أن التوجهات الاستراتيجية المستخدمة في التنظيمات المصرفية الأردنية تشير إلى أن مستوى الدفعية المستخدم يدل على وسطية قوة هذا التوجه فقد بلغت قيمة الوسط (٢,٣١)، بينما تبين أن مستوى التحليل المستخدم في التوجهات الاستراتيجية للتعامل مع المعطيات المختلفة يميل إلى الارتفاع النسبي، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٧١)، وتبين ارتفاع مستوى تجنب المخاطر في التوجهات الاستراتيجية المستخدمة في المصارف الأردنية؛ فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٦٩)، وأيضاً أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الاستباقية في التوجهات الاستراتيجية المتبعة؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٧٥)، بينما مدلول قيمة الوسط الحسابي لمستوى العدائية أشار إلى وسطية القوة في التوجهات الاستراتيجية فبلغ (٢,٠٨)، وأشار مدلول قيمة الوسط الحسابي للمستقبلية بالارتفاع النسبي حيث وصلت قيمته إلى (٢,٩٤)، وفيما يخص قيمة الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي والتي قُدرت ب (٢,٥٨)، وتشير لارتفاع مستوى الاعتماد على التوجهات الاستراتيجية في التنظيمات المصرفية الأردنية.

٢. تبين أن التنظيمات المصرفية الأردنية تميل إلى استخدام مستوى متوسط من الرسمية فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى الرسمية (٢,٣١)، كما أشارت النتائج إلى مستوى متوسط القوة لدى المصارف بالتوجه نحو استخدام اللامركزية، فقد بلغت قيمة الوسط (٢,١٢)، وكذلك بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد التكامل (٢,٢٥)؛ مما يشير لوسطية قوة هذا البعد في التنظيمات المصرفية الأردنية، وبلغت قيمة الوسط الحسابي



للمتغير الرئيسي (٢،٢٣) والذي يشير لوسطية قوة أبعاد الهيكل التنظيمي المتبعة في التنظيمات المصرفية.

٣. وجاءت نتائج التحليل للأدوار القيادية تشير إلى أن التنظيمات المصرفية الأردنية متوسطة الميل لاستخدام مبادئ القيادة السلطوية؛ فقيمة الوسط الحسابي (٢،٨٣)، وبينت قيمة الوسط الحسابي لمستوى تطبيق مبادئ القيادة الإجرائية (٢،٠٤) وجود استخدام متوسط القوة لهذه المبادئ، وفيما يخص قيمة الوسط الحسابي للقيادة التحولية الذي قدر ب (٢،٣٧)؛ مما يشير لتوسط حجم إتباع هذه المبادئ في التنظيمات المصرفية الأردنية.

٤. لقد بينت نتائج التحليل أن استخدام التنظيمات المصرفية الأردنية للتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، يشير إلى استخدام الأنظمة البينية بشكل كبير فقد وصل وسطها الحسابي إلى (٤،١) وهو مرتفع نسبياً؛ مما يشير لإقبال المصارف الأردنية على استخدام هذا النوع من الأنظمة، ويُشير الوسط الحسابي للتوجه الثاني وهو استخدام الأنظمة التسويقية والذي بلغ (٢،٣٤) إلى قوة متوسطة في الإقبال على استخدام هذا النوع من الأنظمة المعلوماتية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن قيمة الوسط الحسابي للتوجه نحو استخدام الأنظمة الداعمة للقرار في المصارف الأردنية متوسطة القوة فقد بلغ (٢،٢٢). بينما وصلت قيمة الوسط الحسابي للمتغير الرئيسي ككل إلى (٣،٥٧)؛ مما يشير لارتفاع مستوى التوجه نحو استخدام التكنولوجيا المعلوماتية في القطاع المصرفي الأردني.

٥. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية المتمثلة في (مستوى الدفاعية، مستوى التحليل، مستوى تجنب المخاطر، مستوى الاستباقية، مستوى المستقبلية، مستوى العدائية) على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

٦. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الهيكل التنظيمي، المتمثلة في (الرسمية، واللامركزية، التكامل) على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

٧. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية، المتمثلة في (القيادة السلطوية، القيادة الإجرائية، القيادة التحولية) على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

٨. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، والمتمثلة في (مدى تطبيق النظم البيئية، مدى تطبيق النظم التسويقية، مدى تطبيق نظم دعم القرار) على الأداء التنظيمي في المصارف الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي.

#### توصيات الدراسة :

بالاعتماد على استعراض نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وما قدّمته أدبيات العلم في مجال الدراسة، وتطبيقاً لنتائج تحليل متغيرات وفرضيات الدراسة، فإن الدراسة توصي بما يلي: أولاً: العمل على بناء استراتيجيات تنظيمية واضحة المعالم ذات طابع يتناسب مع واقع العمل التنظيمي وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها الشركات؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي. فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية استخدام استراتيجيات أكثر انفتاحاً وتعاملاً مع ثلاثة أبعاد رئيسية هي (مستوى العدائية، مستوى تحمل المخاطر، ومستوى الاستباقية).

ثانياً: محاولة تطوير أبعاد الهيكل التنظيمي لتتناسب أبعاد التنظيم الأخرى؛ بهدف تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال التركيز على تحسين مستوى الرسمية، والتكامل المعمول بهما. ثالثاً: العمل على تبني أنماط قيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء التنظيمي من خلال زيادة مستوى البعد السلطوي في القيادة، وزيادة الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في القطاع المصرفي.

رابعاً: كما وتوصي الدراسة بالعمل على تبني استراتيجيات تكنولوجية واضحة المعالم، وتعزيز استخدام تكنولوجيا الأنظمة البيئية؛ بهدف تحسين مستوى الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي.

خامساً: العمل على تحسين آليات الاتصال والتنسيق بين الأقسام المختلفة؛ بهدف تحسين أداء مخرجات العمل المشترك بين هذه الأقسام، ولابد من ابتكار وتطوير استراتيجيات تنظيمية من خلال مشاركة جميع الأقسام، ومراعاة الأبعاد التنظيمية والبيئية التي تعمل بها المصارف.

سادساً: أهمية إعادة دراسة الأبعاد التنظيمية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استخدام مقاييس مختلفة للمتغيرات، بهدف إثراء العمل البحثي في هذا المجال.

### المراجع العربية :

الحوري فالح والعلي عبد الستار، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد ١١، العدد الأول، ٢٠٠٧.

النسور مروان، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد الثاني، ص ١٨٧ - ٢١٠، ٢٠١٢.

صياح عبد الستار، المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد المواقف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد ٢٢، ص ٩٩ - ١٣٤، ٢٠٠٩.

### المراجع الاجنبية :

Aral, S., & Weill, P. IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation. Organization Science, Vol. 18, Issue5,2007.

Bergeron, F. o., Raymond, L., & Rivard, S. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. Information & Management, Vol. 41, Issue 8, 2004.

Booth M. & Philip G., Information Systems Management: Role of Planning, Alignment and Leadership, Behavior& Information Technology, Vol. 24, No. 5, P 3912005 ,404-.

Botella, J., Petlla, D., Contreras, M. a. J., Shih, P.C., & Santacreu, J. Performance as a Function of Ability, Resources Invested, and Strategy Used. Journal of General Psychology, Vol. 136, Issue 1,2009.

Burn Janice M., Information Systems Strategies and the Management of Organizational Change-a Strategic Alignment Model, Journal of Information Technology, 8, p 205- 216, 1993.

Byrd, T. A., Pitts, J. P., Adrian, A. M., & Davidson, N. W. EXAMINATION OF A PATH MODEL RELATING INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE WITH FIRM PERFORMANCE. Journal of Business Logistics, Vol. 29, Issue 2, 2008.

Calderon, T. G., Sooduk Seo and Il-Woon Kim. "An Assessment of the Contribution of Information Technology to Financial Performance: The Case of Commercial Banks in Korea". Journal of Applied Business Research. Vol. 17, No. 2, 83 – 96, 2001.

Cao & Schniederjans, Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment, INT. J. PROD. RES, Vol.42, NO. 15, p29152004 ,2939-.

Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G., Business Strategic

---

Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, Vol. 8, Issue 2, 1997.

Christine M. Shea, The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing, *Journal of Business*, Vol. 72, No. 3, p 4081999 ,422-.

Cragg, P., King, M., & Hussin, H. IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, Issue 2, 2002.

Derbas, Samir; Elsabbagh, Zoheir, The Impact of Information Technology on achieving a competitive Advantage in the Banking Sector in Jordan: A case Study at Islamic International Arab Bank. *Al-Basaer*, Vol. 7. No. 1, 2001.

Durrani Bilal, UllahObaid, &UllahSabeeh, Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, *Journal of Contemporary research in Business*, Vol. 2, No. (9), 2011.

FazliIdris & khairul Ali, The Impact of Leadership Style and Best Practices on Company Performance: Empirical Evidence From Business Firms in Malaysia, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 12-, pp1632008 ,171-.

Feng, m., & Chung, C. N., Antecedent and Outcome of Diversification-Control Alignment: Top 100 Business Group in Taiwan. *Academy of Management Best Conference Paper*, 17, 2005-.

Floyd Steven & Wooldridge, Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology, and Financial Performance, *Journal of Management Information Systems*, vol. 7, No 1. 1990.

Huang, C. D., & Qing, H. Achieving IT-Business Strategic Alignment via Enterprise-Wide Implementation of Balanced Scorecards. *Information Systems Management*, Vol. 24, Issue 2, 2007.

John Hawkins & Victor Dulewicz, Relationship between Leadership Style, the Degree of Change Experienced, Performance and Follower Commitment in Policing, *Journal of Change Management*, Vol. 9, No. 3, 2009.

Kearns, G. S., & Sabherwal, R, Strategic Alignment Between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences. *Journal of Management Information Systems*, Vol 23, Issue 3, 1292006 ,162-.

Kettinger, W. J., Grover, V., Guha, S., & Segars, A. H. Strategic Information Systems Revisited: A Study in Sustainability and Performance. *MIS Quarterly*, Vol. 18, Issue 1, 31, 58-1994.

Lai F., Zhao X., & Wang Q., Taxonomy of Information Technology Strategy and its Impact on the Performance of Third-Party Logistics in China, *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 10, 21952007 ,2218-.

Lee, B., & Barua, A., An Integrated Assessment of Productivity and Efficiency Impacts

---

of Information Technology Investments: Old Data, New Analysis and Evidence. *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 12, Issue 1, 2143,1999-.

Luftman, J., & Kempaiah, R., AN UPDATE ON BUSINESS-IT ALIGNMENT: “A LINE” HAS BEEN DRAWN. *MIS Quarterly Executive*, Vol 6, Issue 3,165177,2007-.

Meijaard J., Brand M., and Mosselman, Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms, *Small Business Economics*, 25, 1, 832005 ,96-.

Nakata, C., Zhen, Z., & Kraimer, M. L., The Complex Contribution of Information Technology Capability to Business Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, issue 4, 4852008 ,506-.

Nudurupati, S. S., & Bititci, U. S., Implementation and impact of IT-supported performance measurement systems. *Production Planning & Control*, Vol 16, Issue 2, 152-2005 ,162.

Patrick C. Flood, et al., Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness, *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 9, Issue 3, 4012000 ,420-.

Pleshko, L., & Nickerson, I., STRATEGIC ORIENTATION, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, AND THE ASSOCIATED EFFECTS ON PERFORMANCE IN INDUSTRIAL FIRMS. *Academy of Strategic Management Journal*, 7, 952008 ,110-.

Powell Thomas C., Organizational Alignment as Competitive Advantage. Thomas C. Powell. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 1191992 ,134-.

Ralph Adler & jonathan Reid, The Effects of Leadership Styles and Budget Participation on Job Satisfaction and Job Performance, *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 3, No. 1, p212008 ,46-.

Sabberwal, R., & Chan, Y. E., Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. *Information Systems Research*, Vol. 12, Issue 1, 2001.

Sharma, B., Technology Strategy, Contextual Factors and Business Performance: An Investigation of Their Relationship. *South Asian Journal of Management*, Vol. 15, Issue 3, 192008 ,39-.

Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J., Performance Configurations Over Time: Implications for Growth-and Profit-Oriented Strategies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33, Issue 1, 1252009 ,148-.

Stremersch, S., & Teilis, G. J., Understanding and managing international growth of new products. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, Issue 4, 421,438-2004.

Tallon, P. P., A Process-Oriented Perspective on the Alignment of Information Technology and Business Strategy. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24,

---

Issue 3, 2272007 ,268-.

Venkatesh, V., Bala, H., Venkatraman, S., & Bates, J., ENTERPRISE ARCHITECTURE MATURITY: THE STORY OF THE VETERANS HEALTH ADMINISTRATION. MIS Quarterly Executive, Vol. 6, issue 2, 792007 ,90-.

Venkatraman, N. The concept of Fit in Strategi Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. Academy of Management Review, Vol. 14, Issue 3, 4231989 ,444-.

Young, M. & Dulewicz, V., Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy, Journal of change Management, Vol. 6, No. 4, P. 3832006 ,396-.

