

2005

## The Impact of the Power of Senior Management Managers in Defining Strategic Objectives in Jordanian Banks: A Field Study

Abdul Sattar Al Sayyah  
Jerash University, Jordan, AbdulSattarSayyah@yahoo.com

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



Part of the [Arts and Humanities Commons](#), and the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

### Recommended Citation

Al Sayyah, Abdul Sattar (2005) "The Impact of the Power of Senior Management Managers in Defining Strategic Objectives in Jordanian Banks: A Field Study," *Jerash for Research and Studies Journal* مجلة جرش للبحوث والدراسات Vol. 6 : Iss. 1 , Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol6/iss1/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jerash for Research and Studies Journal مجلة جرش للبحوث والدراسات 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).

## "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية"

عبدالستار الصياح \*

تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٠٢/٣/١٠م.

تاريخ تقديم البحث : ٢٠٠١/٤/٢٩م.

### Abstract

This study focuses on the analyzing the effect of power in top management on the determination. of strategic objectives in commercial banks in Jordan start become organizational power approach forms one of the main modern in analyzing the organizational behavior and to explain and anticipate about it.

The study aimed at resolving certain test problems in pure and applied way by providing imaginary thinking of the first and explaining the second by one model and eight hypotheses. The information forms has been gathered from(75) managers at a level of top management, the effects probabilities have been examined with dependence on multiple regression analysis.

Proof result analysis and it is explanation about high acceptance for the model for effects, and the study came out with many recommendations, the most notable among them is an invitation to research to embark on comparable studies to test the implications of this model.

\* أستاذ مساعد، قسم الاقتصاد والعلوم المالية والمصرفية، جامعة جرش الأهلية، الأردن.  
(طبع البحث على نفقة عمادة البحث العلمي/ جامعة جرش الأهلية)

## ملخص

- شغف الإنسان بالقوة منذ القدم، وأضحت من أكثر المواضيع جدلاً لأهميتها في رسم المسارات المستقبلية للمنظمة وتُدرس القوة في المنظمات وفقاً لمداخل متعددة منها:
- نظرية المنظمة: دراسة المنظمات الرسمية اعتماداً على النظرية الإدارية والمدرسة التقليدية.
  - سيولوجيا المنظمات: منظور اجتماعي يعتمد على أفكار Max Weber.
  - سلوك الأفراد بالمنظمات: يعتمد على مدرستي العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية.
  - دراسة القوة من منظور الفرد: أي دراسة نوع الفرد الذي يسعى إلى القوة؟ وكيف يسعى إلى ذلك؟
  - الفاعل بين المنظمات فيما يتعلق بعامل القوة.

وتقع هذه الدراسة في موقع وسطي فهي لا تسعى إلى تغطية منظور عن الأفراد أو تغطية منظور عن المجتمع، وإنما تسعى إلى تغطية منظور عن المنظمة بذاتها بعبارة أخرى تتقصى هذه الدراسة أثر قوة المديرين وانعكاسها على اختيارات المنظمة الاستراتيجية وفقاً لمنظور تجميعي (Synthesize) عكس تحليل. واختبرت فرضيات الدراسة اعتماداً على آراء (٧٥) مديراً في الإدارات العليا للبنوك التجارية المدرجة أسهماً في سوق عمان المالي وقد برهنت النتائج إمكانية التعويل على قوة المديرين في تفسير الأهداف الاستراتيجية لتلك البنوك.

واعتماداً من الباحثين (Mintizbergo, 1996, pp,391-405) (Hayward & Boeker, 1998, pp.1-12) (Useem, 1994, (Goodstein, Boeker & Stephen, 1998, pp. 577-586), (Oeasio, 1994, pp.(Yan & Gray, 1994, pp. 1478-1517) pp.174-176) (Carpert & Lilschert, (Roth & Ricks, 1994, pp. 103-120) 289-312) (Pfeffer, 1992, pp. (Bocker, 1992, pp. 400-421) 1993, pp. 311-321) (Lachman, 1989, pp. (Hamel & Prahal, 1991, pp. 244-261) 29-53) (Budde, Child, (Child, 1972, pp. 2-19), (Galbraith,1978,pp. 213-244), Francis, Lkieser,....), (Gedajlovic & Shapiro, 1998,pp. 233-251) ,

- بالأهمية التي تحتلها القوة اتجهوا إلى بحثها من خلال إثارة سؤال عن مدى ارتباطها بأهداف وسلوك المنظمة. ولأجل الإجابة على هذا السؤال جعل هيكل هذه الدراسة في ستة أجزاء.
١. أفرد الأول لتحديد مفهوم القوة.
  ٢. وكرس الثاني للتعرف على قواعد القوة.
  ٣. وانصرف الثالث إلى تناول أساليب قياس القوة.
  ٤. وتناول الرابع منهجية الدراسة.
  ٥. وذهب الخامس إلى اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.
  ٦. واختص الجزء الأخير بعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## ١. مدخل : Approach

شغف الإنسان بالقوة منذ فجر السلالات الإنسانية، فدرسها فلاسفة الإغريق، ويعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية، والمصرية الموغلة في القدم بغية تحليلها، ووصفها، وتفسيرها، وتقييمها، والحقيقة الأكيدة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق مآربها، وفي كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم دائماً أن هناك قوة.

ويبدو أن القوة<sup>(١)</sup> تستلزم قدرًا كبيراً من المعرفة (Epistemology) حيث تعد من المواضيع الجدلية التي تتطلب مناقشة تأملية وفقاً لمنظورات متعددة. لذا يتجادل المنظرون حولها بشكل لا نهاية له، وكيف أن القوة تختلف عن التأثير<sup>(٢)</sup> (Influence) والتحكم (Control) والسلطة<sup>(٣)</sup> (Authority)، والإكراه (Coercion)، وما شابه ذلك. ومع ذلك يبدو أن الأفراد العاديين، لا يجدون صعوبة في استيعاب هذا المفهوم، فهم يعرفون معنى امتلاك القوة وهم يعرفون كذلك من هو الذي يملكها (Salancik, & Pfeffer, 1977, P.4). ولكن لماذا الاهتمام بدراسة القوة؟ لماذا ننفق الوقت على ما سمّاه أحد الكتاب مستنقع لا قرار له (Bottomless Swamp)؟ (Perrow, 1970, P. ix) وأطلق عليه كاتب آخر أعقد من جميع المشاكل الأخرى (The messiest problem of all)، (Dahl, 1957, P. 201).

والجواب على ذلك هو: أن القوة عامل رئيس لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها، وكيفية إنجازها لأهدافها. وإذا كان المطلوب تحسين أنشطة المنظمات من داخلها، وتحقيق سيطرة عليها، فسيكون من الواجب فهم علاقات القوة التي تحيط بالمنظمة، كما أن تحديد هيكل القوة وأطرافها في المنظمة مهم للتقرير المسبق لما سيحدث في المنظمة.

(١) القوة (Power) تعني القوة الرسمية وغير الرسمية.

(٢) التأثير (Influence) أي القدرة على التأثير في النتائج النهائية للمنظمة ويستخدم المصطلح كمرادف للقوة.

(٣) (Authority) هي القوة الرسمية أو الشرعية الناتجة عن الموقع الوظيفي.



ويمكن أن تدرس القوة التنظيمية وفقاً لعدد من التقاليد الفكرية المختلفة، فهناك يمكن وصفه بنظرية المنظمة، والتي تنصب على دراسة المنظمات الرسمية، وتعتمد على ما يسمى بالمدرسة التقليدية للإدارة، والنظرية الإدارية، وهناك المدخل الذي يوصف أحياناً باسم سوسيولوجيا المنظمات، ويعتمد هذا إلى حد كبير على الأسس التي وضعها ماكس فيبر (Max Weber)، ويقترّب من دراسة المنظمات من منظور إجتماعي وليس من منظور إداري، وهناك المدخل الذي يُعنى أساساً بدراسة سلوك الأفراد ضمن المنظمات، وهو يعتمد على الأفكار التبشيرية لمدرستي العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، ويرتبط إلى حد كبير بالموضوع من وجهة نظر سايكولوجية.

وتأتي دراسات القوة من نتاج تفكير علماء إجتماعيين ومنظرين في الإدارة والتنظيم ومفكرين في علم السياسة، واختصاصيين نفسيين وأنتروبولوجيين، اهتموا بالقوة في إدارة المنظمة، فظهرت معالجات عدة تتسم بشمولية النظرة، والأحادية والثنائية والمتكاملة من خلال ما طرح من نظريات ونماذج فكرية، وما قدّم من تحاليل لدلالاتها وأنواعها، وكذلك في أسلوب قياسها، ولكن قلة من هذه المعالجات اتسمت بالشمولية حتى يومنا هذا.

وأما بالنسبة للكتابات الأكثر واقعية من ذلك، فتعالج موضوع القوة من منظور الفرد تحديداً، أي ما نوع الفرد الذي يسعى إلى القوة؟ وكيف يسعى إلى ذلك؟ وليس كيفية تأثير السعي إلى القوة على العمليات في المنظمات. ومن ناحية أخرى هناك مجموعة أخرى من الكتابات تُعنى بموضوع التفاعل بين المنظمات فيما يتعلق بعامل القوة، ويكون منظور هذه الكتابات مجتمعيّاً (Societal) وهذه الكتابات تهمل أيضاً المسائل المتعلقة بالعمليات الداخلية في المنظمة وتقع هذه الدراسة في موقع وسطي بين هاتين المجموعتين من الكتابات، فهي لا تسعى إلى تغطية منظور عن الأفراد، أو تغطية منظور عن المجتمع، وإنما تسعى إلى تغطية منظور عن المنظمة ذاتها. بعبارة أخرى هذه الدراسة تدور حول موضوع هيكل القوة، وتدققها في المنظمة وحولها، وعلاقتها في تحديد مسارات الفعل الاستراتيجي في المنظمة؛ وتسعى الدراسة إلى فهم العناصر الأساسية لقوة المنظمة، لا سيما المؤثرين فيها واستراتيجيات التأثير التي يستخدمونها من أجل كسب القوة، وما هي نظم الأهداف التي تنتج عن جهودهم؟ وبعد ذلك تقوم الدراسة بالجمع بين هذه العناصر، بهدف رفع

مستوى فهم سلوك المنظمات.

وتعرض الدراسة أفكاراً عن القوة في محيط المنظمات، وانعكاسها على اختياراتها الاستراتيجية لأهدافها وفقاً لمنظور تجميي (Synthesize)<sup>(١)</sup> (عكس تحليل) للكتابات ذات الطبيعة العملية، والتجريبية، والتي تعود إلى ميادين المعرفة المختلفة.

## ٢. مفهوم القوة: Concept of Power

ما هي القوة؟ لا يوجد هناك تعريف واحد مقبول أو جامع مانع كما يقول الكتاب، فمختلف المديرين والمؤلفين والمتخصصين يستخدمون هذه الكلمة استخدامات مختلفة فمثلاً يحدّد (Weber, 1963, . 53) (Weber, 1962, P. 117) معنى القوة بأنها تعبير عن "إمكان قيام أحد الأفراد بتنفيذ إرادته رغم مقاومة الآخرين". وقُصد بها "القابلية على ممارسة التأثير" (Stoner, & Freeman, 1992, P. 344) ووصفت بأنها "قدرة أحد الناشطين في التغلب على المقاومة التي يبديها ناشطون آخرون وتحقيق النتيجة المطلوبة" (Jones, 1995, P. 527)، وورد رأي مفاده أنها "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بصورة مقصودة ومدروسة" (Hardy, 1985, P. 385) وعبر عنها "بالقدرة على تحقيق الأهداف، وإتمام إنجاز الأشياء" (Clegg, 1989, P. 385) (وأوضح Russell, 1938) (P.35) بأنها "انتاج تأثيرات مقصودة" وأشير إلى أن القوة تعني "القدرة على القيام بالأشياء وتعبئة الموارد" (Kanter, 1977, P. 166) ومثّلت بأنها "يملك (A) قوة على (B) بمقدار ما هو يستطيع جعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لولا تأثير (A)". (Dhal, 1957, PP. 202-203) وقدّم (Riker, 1964, P. 342) أربعة معاني شائعة الاستخدام للقوة، أسهم بها باحثون، ينتمون إلى علوم شتى، فالقوة عند (Karlsson) (٢) العالم الاجتماعي "قدرة الفرد (A) على تغيير سلوك الفرد (B) " أي أن قوة (A) على (B) هي الفارق بين المطلب أقصى مكسب يناله (B) من تحكم (A) بالنتائج وبين الحد الأدنى لهذا المكسب. وقد اتخذ

(١) تجميع (synthesize) تعني تركيب.

(٢) قوة A على B = الحد الأدنى لكسب B + تأثير A فمثلا إذا كان الحد الأدنى لكسب B=100 دينار بدون أية تأثيرات، وعندما يؤثر A ايجابا (منافع) على B بمقدار 200 دينار فإن قوة A على B=100+200=300 وعندما يؤثر A سلبا (عقوبات) على B بمقدار 200 دينار فإن قوة BA=100-200=-100



(B) بشأن التحول من (C) إلى (D) في زمن معين تساوي القسوى لأي فعل يقوم به (A) معنى القوة عند الباحث النفسي (Cartwright) مفهوماً هو " أن قوة (A) على في ذلك الزمن" وهذا المفهوم مقارب لما جاء به (Dhal) مع التشديد على قوة الإكراه النفسية وقد عرف (March) القوة من زاوية علم السياسية حيث قرنها بالنفوذ وجوهر الفكرة هو "كلما كانت قوة الفرد كبيرة زادت على تحديد النتائج" أما (Shapley) وهو عالم رياضي، فقد حاول أن يدرس قوة الفرد في التصويت كعضو في اللجان، إذ حددها بأنها "قوة الفرد المصوّت في حسم نتيجة التصويت في أي مجلس" أي فرصة المصوت بأن يكون آخر صوت ينظم إلى ائتلاف من الأصوات في حده الأدنى لتحقيق الفوز، وهي منزلة مغرية جداً، لأن هذا الصوت الإضافي بوسعه في الأخير أن يتحكم بصيغة توزيع المنافع المجنية.

ولغرض تحديد الموقع الذي تقف عليه هذه الدراسة قياساً بكتاب آخرين يتحدثون في نفس الموضوع، ومن حيث الأساس تحاول الدراسة تبسيط المشكلة بمقدار ما تستطيع أن تتفادى مناقشة التجريدات. والقوة، تعرف في دراستنا هذه على أنها "القدرة على التأثير في مخرجات المنظمة (Hellriegel, & Slocum, 1992, P. 203) أي: إذا ما امتلك الفرد قوة، فمعنى ذلك أنه سيكون قادراً على انجاز الأشياء المطلوبة، والتأثير في النتائج المتوقعة، ويمثل هذا التعريف، بل ويجسد قدرة الفرد على تغيير السلوك المتوقع والفعل.

ولعل تحديد معنى القوة في صيغة قدرة الفرد على تغيير السلوك؛ يحول الانتباه من النتائج إلى وسائل المعالجة، وستبدو القوة وكأنها مرادفة لمفهوم السياسة (Politics)، وستظهر السياسة على أنها مجموعة ثانوية من القوة، ويتم التعامل معها كقوة غير رسمية وذات طبيعة غير شرعية، وبالمثل تعتبر الدراسة أيضاً السلطة كمجموعة ثانوية من القوة ولكنها تكون قوة رسمية في هذه الحالة أي القدرة التي تشتمل عليها الوظيفة بمعنى القدرة على انجاز أعمال المنظمة بفضل الوظيفة، وكلمة تأثير تحظى بقدر كبير من الاهتمام في المتراكم المعرفي الاستراتيجي، والتنظيمي، وهنا أيضاً تتفق الدراسة مع عدد من المنظرين (Stoner, & Freeman, 1992, P.334), (Yukl, 1989, P. 14) في الرأي أن هذا التمييز لا يساعد كثيراً في دراسة موضوع القوة، ولذلك سوف تعامل الدراسة التأثير كمرادف للقوة، وستستخدم الواحدة من هاتين الكلمتين مكان الأخرى.

وقد كان (Dahl, 1957, P. 202) على صواب، حينما أشار إلى أن المشكلة المتعلقة بكلمة "القوة" (Power) في اللغة الإنكليزية هي: أبتمولوجيتها<sup>(١)</sup> أي: أنها تفتقر إلى وجود فعل مناسب، تشتق منه، ونحن مضطرون إلى الحديث عن التأثير أو السيطرة، بدلاً من الحديث عن فعل يمثل القوة.

### ٣. قواعد القوة: Rules of Power

إن المنظمات تتكون من سلوكيات (behaviours) معينة لأفراد منشغلين فيما بينهم بصراع (Struggle) للسيطرة على قواعد القوة باستخدام ائتلافات داخلية<sup>(٢)</sup> Internal Coalition وخارجية<sup>(٣)</sup> External Coalition غير ثابتة مع ملاحظة أن الاعتماد محدد لتوازن القوة في المنظمة تماماً كمبدأ المنافسة في الاقتصاد الحر الذي يستند على افتراض وجود سوق تنافسي للموارد والسلع وتقسيم العمل وتبادل المنتجات، وهنا افتراض بأن كل من في هذا السوق يحاول منطقياً زيادة أرباحه أو خفض تكاليفه الحقيقية غير المنافسة هنا تعمل على توازن الأسعار في السوق (Clegg, & Dunkerly, 1980, P. 453).

لخلق وإدامة توازن القوة في المنظمة، يتحتم على الإدارة أن تكون قادرة على إدراك مصادر وأنماط القوة وتطوير هذه المصادر وإدراك قدرة هذه المصادر وتمييز أنواع الأطر التي تعمل ضمنها بدرجة قصوى من التناغم (Mintzberg, 1973, P. 19). وحسب المعنى الأساسي للقوة تعكس قوة الفرد في المنظمة على المنظمة بعض الأعمادية (Dependency)، التي تشمل عليها أية ثغرة أو غموض في قوة المنظمة بوصفها نظاماً.

وهذا ينطبق على العديد من الأسس، فالتمتع بحقوق وامتيازات قانونية لفرض اختيارات استراتيجية معينة على المنظمة لبعض المؤثرين يعد أساساً متيناً من مصادر

(١) ابتمولوجيا: هي دراسة أصل الكلمات وتاريخها.

(٢) الائتلاف الداخلي: المستخدمون المتفرغون للعمل في المنظمة (Zaleznik, 1979, P. 375).

(٣) الائتلاف الخارجي: أولئك الذين يكون التزامهم تجاه المنظمة أقل من مستوى التفرغ التام لشؤونها. أي أولئك الذين هم حول المنظمة أكثر مما هم فيها بصورة عامة. ويضم المالكين Owners، والمشاركين Assecciates، وجمعيات المستخدمين Amploy Assecciates، والجمهور العام والخاص Various Public، الذي يحيط بالكل (Porter, 1980, PP. 3-5) (Porter, 1990, P. 110).



أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية....  
الصياح

القوة وكذلك السيطرة على أحد الموارد الاستراتيجية التي يعتمد عليها الآخرون، وامتلاك مجموعة من المعارف والمهارات الفنية، وبناء صورة ومكانة مرموقة اجتماعياً من شأنها أن تمنح الفرد مكانة رفيعة في سلم القوة بالمنظمة. وينبع الأساس الآخر للقوة من الوصول إلى أولئك الذين يستطيعون الاعتماد على أسس القوة المذكورة ويمكن أن هذا الوصول ذا صفة شخصية (Yukl, 1989, P. 24)، أو من امتيازات يتم تبادلها وفي هذه الحالة لا تنبع القوة من الاعتمادية وإنما تنبع من التبادلية (Reciprocity) أي اكتساب قوة في مجال معين عن طريق التنازل عن القوة في مجال آخر. وبذلك تكون القوة متصفة بالتبادلية مثلما هي تتصف أحياناً بالاعتمادية.

ولكن امتلاك قاعدة من قواعد القوة ليس كافياً بل ينبغي على الفرد الذي يريد أن يصبح من المؤثرين أن يبذل طاقة، وأن يستخدم أساساً من أسس القوة المتعددة (Pfeffer, 1992, P. 19). وعندما يكون أساس القوة رسمياً سيكون المطلوب استخدام جهد ضئيل، ولكن كثيراً ما يجد المديرون أن قوتهم في إعطاء الأوامر لا تعني شيئاً كثيراً إذا لم تدعم بمجهود يهدف إلى ضمان تنفيذ هذه الأوامر (Pfeffer, 1992, P.9). ومن الناحية الأخرى عندما يكون أساس القوة غير رسمي ستبرز الحاجة إلى بذل الكثير من الجهود من أجل استخدام القوة، فإذا كان إعطاء الأوامر غير ممكن عندئذ سيكون من اللازم الفوز في الصراعات الموجودة بالمنظمة. وأخيراً يجب على المؤثر عدم الاقتصار على امتلاك أساس معين من أسس القوة وإنفاق شيء من الطاقة، بل يجب عليه القيام بذلك بطريقة ذكية وباستخدام مهارة سياسية (القدرة على استخدام أسس القوة بصورة فعالة). ربما تصبح من القوة غير الرسمية والرسمية كذلك والمدعومة بمجهود كبير عديمة الجدوى، لأنها تكون غير ملائمة من الناحية السياسية. فالمديرون الذين يقومون باستغلال أولئك الذين يمتلكون قوة عليهم سيصبحون على نشوء مقاومة لسلوكهم، ويخسر الكثير من الأفراد باستمرار في دعم قضايا معقولة في الاجتماعات لأنهم يفشلون في تحشيد الدعم الكافي لهم. ومما يرتبط بالمهارة السياسية مجموعة من خصائص القيادة الحقيقية أي السحر والافتتان، والقوة البدنية، والجانبية وهو ما يسميه (Kipnis, 1974, p. 88) بالموارد الشخصية والإلهام هو الصفة لتلك الخاصة الغامضة التي تجذب الأفراد إلى فرد معين.

لكن كيف يتسنى للفرد ممارسة القوى؟ أي فرد في أي منظمة تكون أمامه خيارات أساسية تتمثل في البقاء والمشاركة كما هو مطلوب منه في المنظمة، أو ترك المنظمة، أو البقاء ومحاولة التأثير في المنظمة وفي حالة اختيار الفرد أن يكون قوياً فسيصبح مؤثراً وأولئك الذين يتركون المنظمة سوف يتوقفون عن كونهم مؤثرين نشطين ويؤكد (Clegg, & Dunkerly, 1980, P. 450) على أن استراتيجيات الفرد الذي يرغب بالمساهمة في القوة وفقاً لنظرية التبادل، ولا يمتلك ما يقدمه في عملية التبادل فإنه يستطيع أن يجبر الآخرين على مساعدته ويستطيع الحصول على المساعدة من أفراد آخرين، حيث بينت الدراسات التي أجراها Crozeir على مصانع السكاثر الفرنسية إن عمال الصيانة هم أقوى طرف في المنظمة على الرغم من عدم امتلاكهم قوة كبيرة مثل المهندسين.... الخ.

وبموجب هذه النظرة فإن المنظمة هي نظام متكامل ومتفاعل وإن أي ضعف في جزء منها سيؤثر على الأداء الكلي للمنظمة وبالتالي يكون من مصلحة بقية الأجزاء مساعدة ذلك الجزء الضعيف، أو أنه يتعين عليه أن يعمل من دون المورد القيم، وإذا كان لا يستطيع اعتماد أي من هذه الاستراتيجيات فإنه لا يكون لديه خيار غير أن يخضع إلى القوة.

#### ٤. أساليب قياس القوة: Techniques of Power Measuring

تتغلغل القوة في جميع مفاصل المنظمة، وتكاد تكون المحور الأساس لجميع أنشطتها لتأثيرها في جميع جوانب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحدات المنظمة، لذا أضحت من المهم إيجاد الوسائل الكفيلة لقياسها بغية التعامل معها بموضوعية أكثر، ومن ثم تحديد مواقع الأفراد في هيكل القوة. ومن خلال مراجعة ما تم حصره من البحوث والدراسات المتيسرة في مجال قياس القوة يمكن تحديد مداخل القياس الآتية:

#### ٤-١ تقييم القوة من خلال نتائجها: Evaluation of Power through its Results

إن توزيع القوة يمكن أن يقيّم من خلال فحص نتائجها، حالما تصبح هذه جلية في القرارات المتخذة داخل المنظمة، عندئذ فإن إحدى الطرائق لتقييم توزيع القوة هي ملاحظة أي الناشطين (Actors) قد انتفع وإلى أي مدى في القرارات موضع الخلاف داخل المنظمة.

ومن أجل تشخيص كثافة القوة من خلال النظر إلى نتائج استخدام تلك القوة يكون من الضروري تحديد المواقف أو الحالات التي من المحتمل أن تحدث فيها الموارد أو القرارات على أساس القوة في المنظمة، وأن يكون من الممكن تقييم أي الناشطين فاز أو خسر في القرارات التي تمت حول تلك القضايا الحاسمة والمتنازع عليها). (Pfeffer, 1981, P.49).

ويعدّ مقياس (Hage, & Aiken, 1967) الأول في هذا المجال واختبر هذا المقياس في منظمات حكومية. وفي إطار هذا التصنيف جاء مقياس (Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974) ليحدد درجات القوة بمقدار تأثير الوحدات أو الأفراد في نتائج المنظمة وبنفس الاتجاه ذهب (Hambrick, 1981) إلى قياس القوة من خلال درجة تأثير الأقسام والأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### ٢-٤ تقييم القوة بقواعدها: Evaluation of Power Through its Rules

تتضمن هذه الطريقة فهماً لما يسبب القوة في محيط المنظمات ثم تقييم مختلف الناشطين من خلال تحديد الكم الذي يحوزه كل منهم من تلك الأسباب، وللاستخدام هذه المنهجية لتشخيص توزيع القوة من الضروري فهم محددات القوة في المنظمات، وأخيراً وحيث أن القوة لها مصادر متعددة يصبح من الضروري امتلاك القدرة على التنبؤ بالمصادر الأكثر أهمية في المواقف قيد الدراسة (Pfeffer, 1981, P.48). وطور هذا المقياس (Spekman, 1979), 1976)

#### ٣-٤ تقييم القوة بواسطة رموزها: Evaluation of Power Through its Symbols

إن تمتع الناشطين برموز القوة يعزز مراكز القوة الخاصة بهم داخل المنظمة، فإن توفير إشارات ورموز واضحة للقوة ينقل للآخرين حقيقة أن الناشطين الذين يحوزون تلك الرموز هم موضع تقدير في المنظمة هذه القوة الرمزية تسمح لمالكها وبدرجة من الحرية في تعريف الواقع الاجتماعي اعتماداً على نظرية الفعل الاجتماعي، التي تفيد بأن الواقع الاجتماعي يتم بناؤه اجتماعياً، وهؤلاء تكون فرصتهم أكبر في فرض مفاهيم عن الواقع الاجتماعي للمنظمات، فالمنظمات لا تعمل، أو تتكيف، أو تتعلم فقط، بل هي تعمل في تلك الطرائق فيما يتعلق بالأشياء التي تحمل معنى، وإن الأشياء



تحمل معنى، لأنها جعلت ذات أمعنى. وعندما يتم النظر للمنظمات كرموز فالمسألة هي كيف يتم جعل الأشياء ذات معنى، ي الأساس لفهمها (Boland, 1989, P. 598). ولجأ أصحاب هذا المقياس إلى اعتماد الامتيازات والخصائص التي يتميز بها أو يحصل عليها الفرد كمؤشر لقوته (Thompson, & McHugh, 1990, P. 114) من رواد هذا المدخل (Hackman, 1985).

#### ٤-٤ التمثيل في اللجان: Representation in Committees

اختارت مجموعة من الباحثين مؤشرات العضوية في اللجان والمواقع الرئيسية بالمنظمة مقياساً للقوة في حالة دراستها من الناحية التاريخية ولتحديد الاتجاهات فيها . (Pfeffer, 1981, P.57) وطور هذا المقياس (Salancik, & Pfeffer, 1974) واعتمد المقياس كذلك (Hills, & Mahoney, 1978)، (Pfeffer, & Moore, 1989).

#### ٥-٤ المقياس العام: General Measure

يقوم هذا المقياس على تأشير قوة الأفراد والوحدات بشكل عام وبنظرة مقارنة ومن ثم يتم ترتيب الأفراد والوحدات حسب قوتهم في التأثير، وطور هذا المقياس (Salancik, & Pfeffer, 1974) واعتمده كذلك (Enz, & Moore, 1980).

#### ٦-٤ المنزلة: Prestige

تمثل المكانة والمنزلة والشهرة وسيلة أخرى لقياس القوة من خلال معرفة منزلة الأفراد في التأثير وقد طور هذا المقياس (Pfeffer, & Moore, 1980).

#### ٧-٤ الصفات المتضادة: Counter Attributes

استخدم (Bacharach & Lawler, 1976) لقياس القوة الذاتية أو قوة الآخرين مقياس الصفات المتضادة المتعاكسة لـ (Osgood, 1952)، الذي يؤشر عدداً من الصفات المتضادة التي تعبر عن خصائص القوة مثل، قوي، عاجز، مهيم، مدعن.

#### ٨-٤ تقييم القوة من خلال اللغة: Evaluation of Power Through Language

منظور حديث يتبلور بعد منتصف عقد الثمانينات على يد بعض المفكرين أمثال

(Alveson, 1998) (Tannen, 1995). جوهره أن التكلم دم الحياة في العمل الإداري، ولأن الأفراد يتباينون من حيث قدرتهم على قول ما يقصدون، فلا بد من أن يتباينوا أيضاً بشأن من هو الذي سيستمع له، ومن هو الذي سيحصل على سمعة حسنة. ويستخدم هذا المنظور مؤشرات عدة لقياس قوة اللغة منها الثقة والتباهي، وأسلوب توجيه الأسئلة، وطقوس المحادثة، والاعتذارات، والمجاملات والمديح، والمعارضة، والأسلوب غير المباشر. بعد استعراض مداخل قياس القوة ترى أي منها أكثر دقة وموضوعية؟ أو أي منها يعبر عن جوهر القوة؟ الجواب على ذلك: هو أن كل مدخل يعالج ظاهرة القوة بمنظور أحادي في حين أن القوة هي كل هذه المداخل مجتمعة زائداً حالة التفاعل فيما بينها، وأن تجزئتها وُدي قطعاً إلى تشويهاها وزيفها لذا كان لا بدّ للباحث من القيام بتركيب مقياس يحتويها وبمنظور توليفة.

يعتمد هذا المنظور على فكرة مفادها أن تشكيل دليل من كل عوامل القوة يعطي صورة جيدة عن توزيع القوة داخل المنظمة وخارجها. ولسوء الحظ هناك القليل جداً من الدراسات الكمية والمقارنة للقوة في المنظمات التي جرت لحد الآن. وتعود بدايات هذا التوجه إلى الأفكار النظرية التي نشرها (Pfeffer, 1981). والتي تتفق مع محاولات (Finkelstein, 1992) التطبيقية.

**منهجية الدراسة: Methodology of the Study**

يستند هذا الجزء من الدراسة إلى الإطار النظري. حيث أولى مفكرو الإدارة الاستراتيجية والتنظيم اهتماماً لتفسير تأثير القوة التنظيمية في الأهداف الاستراتيجية. ولاختبار هذا التأثير وكشف طبيعته ميدانياً ولأغراض التكامل المنهجي أولاً والتواصل مع الأساس النظري ثانياً سيتم تناول الآتي:

**١. مشكلة الدراسة، أهميتها، وأهدافها:****Problem, Importance & Objective of the Study****١-١ مشكلة الدراسة: Problem of Study**

تبلورت مشكلة الدراسة الرئيسة في ضوء الحاجة إلى استيعاب مفهوم القوة التنظيمية وقواعدها وآلية تنفيذها بمنظور شمولي، محاولة الإجابة على السؤال الآتي "كيف ينشط المديرون في توجيه قوتهم لإسناد أو عدم إسناد أهداف مقصودة بعينها" ويتفرع عن المشكلة الأساسية أخرى فرعية هي:

١. هل تؤثر القوة التي يمتلكها مديرو الإدارة العليا جوهرياً في تحقيق أهداف المنظمات المصرفية؟

٢. مدى صلاحية اعتماد مدخل القوة التنظيمية في دراسة الأهداف الاستراتيجية؟

**٢-١ أهمية الدراسة: Importance of the Study**

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة يتوقع أن يكون للدراسة الحالية نفع في الحقل الإداري كونها:

١. تمثل إسهاماً متواضعاً في مجال الإدارة الاستراتيجية التي تمتاز بالندرة والحدثة النسبية بالأردن لا سيما تلك المتغيرات التي يكثر الجدل حول انعكاساتها التأثيرية على مجمل المنظمة.

٢. تكتسب دراسة وتحليل البنوك أهمية خاصة بسبب تطور أعمالها في الفترة الحالية من حيث تزايد أحجام موجوداتها وودائعها وقروضها، هذا من جهة ومساهمتها



في الناتج المحلي الإجمالي من جهة أخرى وتتضح أهميتها للاقتصاد القومي من خلال ما تموَّله من أنشطة اقتصادية.

### ٣-١ أهداف الدراسة: Objective of the Study

تحددت أهداف الدراسة بالآتي:

١. تقديم دراسة نظرية ونموذج يُمكن ويساعد الإدارة المصرفية، بما ينعكس إيجابياً على أدائها.
٢. تشخيص مصادر قوة المديرين ومن ثم اتجاهاتها نحو الخيارات الاستراتيجية.
٣. وضع المقترحات الملائمة لتحسين نواحي القوة Strengths وتلافي نواحي الضعف Weaknesses في إدارة تلك البنوك وبما يعزز دورها في خدمة الاقتصاد الوطني.
٤. تقييم أثر القوة التنظيمية باستخدام التحليل الإحصائي لمعرفة أثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية.

### ٢ - المتغيرات والمقاييس: Variables & Measurement

#### ١-٢ متغيرات الدراسة: Study Variables

##### ١ - قوة الإدارة العليا: Power in Top Management

سيتم التعامل معها بوصفها متغيراً مستقلاً وهي مجموعة من القواعد، والأبعاد، التي تقيس قوة مديري الإدارة العليا في المنظمات ذات الشأن.

- ١- القوة الهيكلية (Structural Power): هذا هو نوع القوة الذي يذكر أكثر من غيره، وهذا النوع من القوة يقوم على أساس الهيكل الرسمي للمنظمة، والمديرون الذين يمتلكون حقاً قانونياً في ممارسة التأثير، يكونون في مركز مؤثر (Koch, 1994, P. 284). فيملك المدير لقوة هيكلية مقارنة بالأعضاء الآخرين نتيجة لما هو فيه من مركز رسمي في المنظمة، وهذه القوة تسمح له بإدارة الغموض بواسطة السيطرة وإلى درجة معينة على تحديد الأهداف التنظيمية.

٢- **قوة الملكية (Ownership Power):** تتجمع القوة للمديرين بوصفهم وكلاء (Agents) يعملون لحساب المالكين (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1996, P. 218) ومن هنا كانت قوة مركز المدير في مجال العلاقة بين الوكيل والأصيل هي التي تحدد قوة الملكية، يعتمد موقع المديرين على هذا الخط المتصل على مركزهم المتعلق بالملكية وعلى ارتباطهم بمؤسس المنظمة. فمثلاً المدير في الإدارة العليا الذي يمتلك نسبة عالية من الأسهم في المنظمة، يكون أقوى من مدير لا يمتلك هذه القاعدة من السيطرة.

٣- **قوة الخبير (Expert Power):** يمكن لمكونات عدة في بيئة مهام المنظمة أن تخلق حالات من عدم التأكد، وكلما أكثر المديرين من تأسيس اتصالات، وعلاقات مع عناصر بيئة المهام، ازدادت قدرتهم على النجاح في التعامل مع الحالات الطارئة حسب ظرفها (Bateman, & Zeithmal, 1990, P. 174) وازدادت أيضاً قوة خبرتهم (Boar, 1997, P, 121) وبالتالي يكون لهم تأثير كبير في الاختيارات الاستراتيجية، وسيكون هناك من يسعى اليهم للحصول على مشورتهم.

٤- **قوة المكانة (Prestige Power):** المكانة الشخصية، والسمعة الحسنة للمديرين في البيئة العامة، ولدى المساهمين، تؤثر في ادراك الآخرين لأهميتهم، وتتطلع المنظمات إلى دعم من المجتمع والحصول على مشروعية منه، يضاف إلى ذلك أن المديرين الذين هم من الصفوة الإدارية، يستطيعون أن يرسلوا رسائل قوية للمديرين الآخرين عن أهميتهم الشخصية، وتؤدي المكانة الإدارية إلى تعزيز القوة بتسهيلها عملية امتصاص الغموض البيئي من الناحيتين المعلوماتية، والرمزية وتعتمد شرعية المنظمة إلى تخفيض عدم التأكد البيئي، تكون المكانة مصدراً مهماً من مصادر القوة.

ان الأبعاد الأربعة المذكورة مجتمعة، تحدد قوة الإدارة العليا، ولكن من المهم الإشارة إلى أن هناك ابعاداً أخرى، يمكن أن تكون ذات صلة بالموضوع منها القوة

الكارزمية، وفي حالات أخرى يمكن للمدير العنيف في تعامله أن يكسب قوة إلا أن هذه الدراسة قد استبعدتها، كونها ذات أبعاد اجتماعية نفسية واعتبرت أن الأبعاد الأربعة، هي أهم مصادر القوة للإدارة العليا.

### ب - الأهداف الاستراتيجية: Strategic Objectives

هي المتغير التابع في الدراسة، وتمثل دالة لما تطمح أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه أو خلقه، وتشكل الطريقة المحددة بوضوح لسير العمل واتجاهاته من أجل تقدم المنظمة، وتصف مستقبل المنظمة الذي يتم تخيُّله ممزوجاً بالوصف الحي النابض بالحياة لما سيؤول إليه حال المنظمة حالما تتحقق تلك الطموحات.

ويعتقد (Collins, & Porras, 1996, P. 74) أن الهدف الاستراتيجي لكي يكون فعالاً وذا معنى لا بد أن يكون واضحاً، ليشكل البؤرة التي تتوحد فيها الجهود، وتعمل بمثابة

مادة محفزة لروح الفريق، وتحتوي على خط واضح للنهاية. وعلى ذلك يمكن للمنظمة أن تعرف متى بلغت الهدف وحققته، وينشغل الأفراد بترجمته كعمل ملموس، باعث للطاقة والتحفيز، ويكون بؤرة للتركيز والاهتمام، ويعزز (Hess, & Siciliano, 1996, P. 83) سمات الأهداف الاستراتيجية بقابلية قياسها. وتحتاج وقتاً ليس بالقصير لبلوغها وانطباقها على مستوى المنظمة بأكملها. ومن هنا فإنها تشجع الانسجام الاستراتيجي في المنظمة، إلا أنها لا ينبغي أن تكون رهاناً أكيداً، فهي واقعية لكنها تحمل تحدياً، وتحتمل النجاح أو الفشل وتتطلب جهوداً غير اعتيادية، والقليل من الحظ. ويؤكد (Drucker, 1974, PP. 100-117) على امكانية تصنيف الأهداف الاستراتيجية إلى ثمانية أساسية وعلى وفق الآتي:

- ١- تسويقية (Marketing) تصور الأهداف التسويقية المركز السوقي للمنظمة وعلاقتها بالمنافسين.
- ٢- لابتداع (Innovation) تهدف إلى اظهار مدى قدرة المنظمة وسبقها في



تحقيق الابداعات، وبلوغ ذلك في مجال الخدمة والسلعة أو في مجال الأنشطة.

٣- الموارد البشرية (Human Resources) وتعبر عن سعي المنظمة في جذب وتطوير المورد البشري.

٤- الموارد المالية (Financial Resources) وتشمل قدرة المنظمة في الحصول على مصادر التمويل المناسبة وكيفية استثمارها وتوظيفها في المجالات المختلفة.

٥- الموارد المادية (Physical Resources) تتمثل بمدى سعي المنظمة في توفير التسهيلات المادية كالأبنية والأثاث والمكائن، وكيفية استخدام تلك التسهيلات لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

٦- الانتاجية (Productivity) تنعكس في الاستخدام الكفوء للمدخلات المختلفة.

٧- المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) تتضح من خلال اسهامات المنظمة بتنمية، وتطوير المجتمع، والالتزام بالسلوك الأخلاقي والمحافظة عليه.

٨- متطلبات الربح (Profit Requirements) تعكس مدى جهد المنظمة وسعيها في تحقيق أو بلوغ مستوى مستهدف من الأرباح.

## ٢-٢ المقاييس: Measurements

شكلت الاستبانة<sup>(١)</sup> أداة رئيسية في جمع البيانات عن متغيري الدراسة وأبعادها. تضمنت (٨٦) فقرة، تخصصت (٤١) فقرة بقوة المديرين، وغطت (٢٩) فقرة أبعاد الأهداف الاستراتيجية. وقد استخدم مقياس (Likert, 1961) الخماسي. وتم قياس قوة المديرين المستجيبين وفق المعادلة التالية:

قوة مديري الإدارة العليا = القوة الهيكلية + قوة الملكية + قوة الخبرة + قوة المنزلة  
وبالاعتماد على المقاييس الآتية: (Salancik, & Preffer, 1981), (Hambric, 1981), (Pfeffer, & Moor, 1980), (Hinings, Hickson, Pennings, & Schneck, 1974), (Hage, 1981), (& Aiken, 1967), (Allen, & Panian, 1982), (Finkel

(١) تم الاعتماد على استبانة مختبرة في بحث منشور بمجلة جرش للدراسات المجلد الخامس، العدد الثاني، حزيران ٢٠٠١ بعنوان الدارونية المنطقية في الأهداف الاستراتيجية لنفس الباحث.

stein, 1992), (Pfeffer, (Hackman, 1985), (Hodge, Anthony, & Gales, 1996), (Hofsted, 1977).

أما الأهداف الاستراتيجية فقد اعتمد الباحث على تصنيفات جمهرة من المفكرين (Drucker, 1968), (Drucker, 1974), (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1990) (Kumer, 1996), (Bartol, & Martin, 1991)

فالأهداف الاستراتيجية = التسويقية + الابداع + الموارد البشرية + الموارد المالية + الموارد المادية + الانتاجية + المسؤولية الاجتماعية + الربح وتم تطوير الاستبانة اعتمادا على الدراسات السابقة وبما ينسجم مع لغة البنوك والبيئة الأردنية ولأجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها قام الباحث باجراء اختبارين هما:

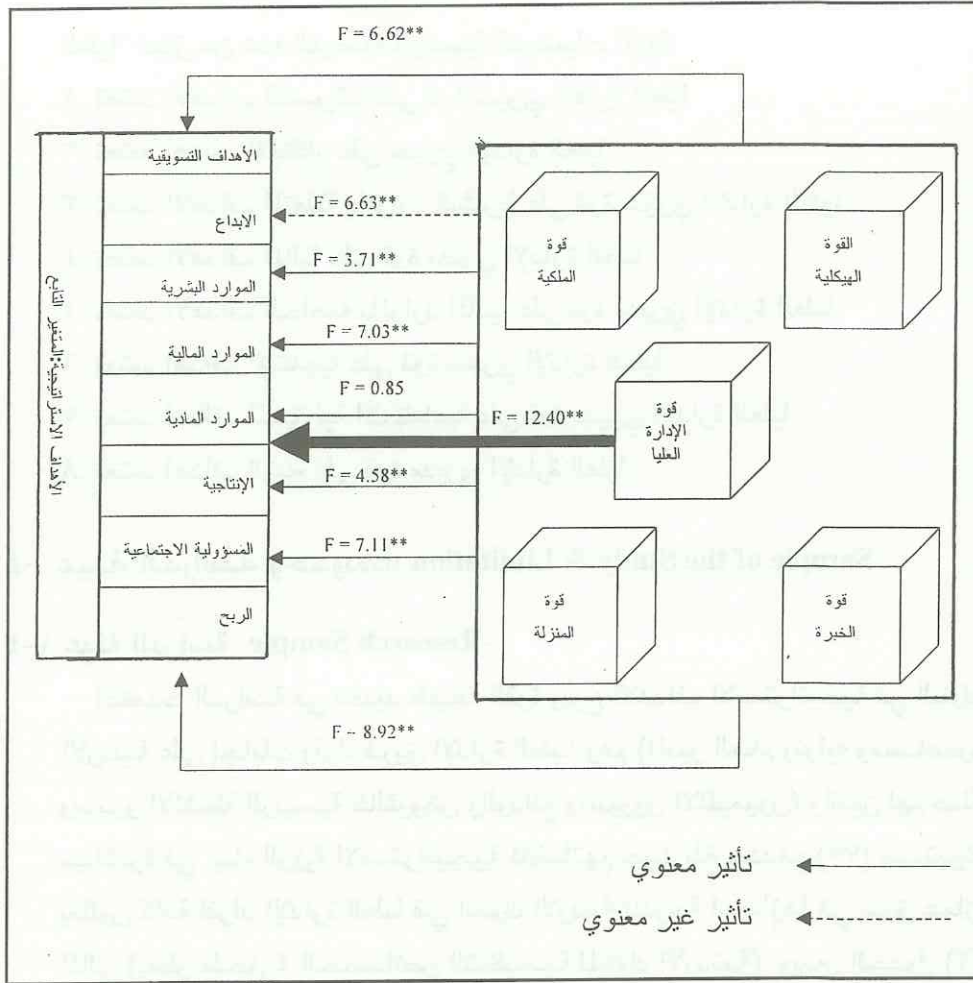
١. اختبار مدى الانسجام الداخلي لفرات المقياس كاملا حيث تبين أن (Alpha Cron = 0.84) أما (Alpha) للمتغيرات الفرعية فيوضحها الملحق رقم (٢).
٢. اختبار مدى أهمية فقرات المقياس باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) اعتمادا على التدوير المائل (Oblique Rotation) وبنسبة قطع مقدارها (٠,٤٠) حيث كان ترتيب المتغيرات حسب أهميتها ونسبة تفسير كل متغير للظاهرة (كما يوضحها الملحق رقم ٣).

### ٣- أنموذج الدراسة وفرضياتها: The Study Model & Hypotheses

#### ١-٣ أنموذج الدراسة The Study Model

فيما يلي مخطط يعرض النموذج العام لمتغيرات الدراسة الأساسية ومكوناتها.

الشكل (١): أنموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث.



### ٢-٣ فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

- الفرضية الرئيسية: "يعتمد تحديد الأهداف الاستراتيجية على قوة مديري الإدارة العليا" انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:
١. تعتمد الأهداف التسويقية على قوة مديري الإدارة العليا.
  ٢. تعتمد أهداف الابتكار على مديري الإدارة العليا.
  ٣. تعتمد الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية على قوة مديري الإدارة العليا.
  ٤. تعتمد الأهداف المالية على قوة مديري الإدارة العليا.
  ٥. تعتمد الأهداف الخاصة بالموارد المادية على قوة مديري الإدارة العليا.
  ٦. تعتمد أهداف الإنتاجية على قوة مديري الإدارة العليا.
  ٧. تعتمد أهداف المسؤولية الاجتماعية على قوة مديري الإدارة العليا.
  ٨. تعتمد أهداف الربح على قوة مديري الإدارة العليا.

### ٤-٤ عينة الدراسة وحدودها: Sample of the Study & Limitation

#### ٤-١ عينة الدراسة Research Sample

اعتمدت الدراسة في تحديد طبيعة القوة ونوع الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية على إجابات وآراء فريق الإدارة العليا وهم (المدير العام ونوابه ومساعدوه ومديرو الأنشطة الرئيسية كالقروض والودائع والمديرون الإقليميون) والذين لهم صلة مباشرة في بناء الرؤية الاستراتيجية لمنظمتهم حيث بلغ عددهم (٧٥) مستبينا يمثلون كافة افراد الإدارة العليا في البنوك الاردنية المدرجة اسماؤها في سوق عمان المالي (ينظر ملحق ٤ الخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية). ويبين الجدول (٢) خصائص تلك العينة

## الجدول(٢): خصائص مدراء البنوك الأردنية.

المدى R	الانحراف المعياري $\sigma$	النسبة المئوية			الخصائص
		أنثى	ذكر		
1.00	0.29	11%	89%		الجنس
22.00	5.75	50 ≤	49-40	39-30	العمر
		24%	64%	12%	
1.00	0.23	مطلق	أعزب	متزوج	الحالة الاجتماعية
		6%	17%	77%	
4.50	1.07	دكتوراه	ماجستير	بك	المؤهل الدراسي
		7%	28%	65%	
26.00	8.18	25 ≤	24-15	14-5	الخبرة في البنك الحالي
		73%	21%	6%	
4.00	0.94	5 <	5-3	2-1	عدد البنوك التي عمل بها المدير سابقاً
		5%	17%	78%	
37.00	7.30	25 ≤	24-15	14-5	مجموع الخبرة الوظيفية
		69%	18%	13%	
44.00	12.01	20 ≤	19-10	9-1	الدورات التدريبية
		14%	66%	20%	

## ٢-٤ حدود الدراسة: Study Limitations

١. الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة على البنوك المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي والبالغ عددها (١٦) بنكاً كمجال لتطبيقها.
٢. حدود العينة: تمثل فرق الإدارة العليا وهم المدير العام، ونوابه، ومديرو الأنشطة الرئيسية، والمديرون الإقليميون. وتتناول الدراسة أثر القوة في الأهداف الاستراتيجية لذلك فهي لا تركز على عمليات صنع وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

## ٥-أساليب القياس والتحليل: Techniques of Measurement & Analysis

لأجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الأدوات الإحصائية التالية:

١. تقنيات الانحدار (Regression Technique) حيث اعتمد الانحدار الخطي المتعدد المعلمي لتحديد تأثيرات القوة التنظيمية في الأهداف الاستراتيجية.
٢. اختبار (F) لتحديد جوهرية التأثير بين القوة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية وبالتالي الحكم على قبول أو رفض الفرضيات المُتَبناة، وتكون (Overall F) هي المختبر الإحصائي.
٣. النسب المئوية (Percentage) لإعطاء فكرة عن خصائص عينة الدراسة.
٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتأشير درجة تشتت الاستجابات عن وسطها الحسابي لعينة الدراسة.
٥. التحليل العاملي (Factor Analysis) لترتيب قوة المديرين والأهداف الاستراتيجية حسب أهميتها، والتعرف على النسبة التي تفسرها تلك المتغيرات مجتمعة ومنفردة، وكذلك معرفة حجم المتغيرات غير المحسوبة (المثبتة).
٦. اختبار (Cornbach Alpha) لتحديد مدى الانسجام الداخلي لفقرات الاستبانة.



## اختبار التأثير بين متغيرات الدراسة

## Testing Influence Between Study Variables

تتجلى مهمة هذا الجزء في اختبار فرضية الدراسة التي تنص على "يعتمد تحديد الأهداف الاستراتيجية على قوة مديري الدارة العليا". وسيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على العلاقة الخطية بين الأهداف الاستراتيجية وقوة المديرين.

بعبارة أخرى يستخدم للتعرف على وجود تأثير معنوي لجميع أو بعض متغيرات القوة التنظيمية في الأهداف الاستراتيجية. والمختبر الاحصائي هو قيمة (F) فإذا ما كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، (٠,٠١) يتم قبول الفرضية والعكس صحيح وكالآتي:

الفرضية (١): تعتمد الأهداف التسويقية على متغيرات قوة مديري الإدارة العليا

سيتم اختبار هذه الفرضية اعتمادا على اسلوبي الانحدار المتعدد ومصفوفة الارتباط بالرجوع إلى النتائج المستخرجة من الحاسوب كانت المخرجات على النحو الآتي كما في الجدول (٣).

الجدول (٣): تأثير قوة المديرين في الأهداف التسويقية.

الفرضية	F Sig	F المحسوبة	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
قوة المديرين بالاهداف التسويقية	0.0001	6.6178**	0.5238	0.2744

$$Y_i = B_0 + B_1 X_{i1} + B_2 X_{i2} + \dots + B_m X_{im} + e_i \quad (1)$$

$Y_i$  = قيمة المتغير المعتمد او مقدار الاستجابة .

$X_{i1}, \dots, X_{im}$  = قيم ثابتة .

$B_0, B_1, \dots, B_m$  = معاملات معادلة الانحدار .

$e_i$  = قيمة حدود الخطأ العشوائي .

$$Y = 2.83 + 0.400 X \quad (2) \text{ معادلة انموذج الدراسة}$$

$$F = \frac{MSR(xi)}{MSE(xi)} \quad (3)$$

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{SSR}{SST} \quad (4)$$

SSR = مجموع مربعات الانحدار ( المصحح )

SST = مجموع المربعات الكلية ( المصححة )

(5) مايقابلها :

$$F = (n - m - 1) \text{ (الجدولية)}$$

(6)  $R^2$  هي نسبة ما يفسره المتغير المستقل من

المتغير التابع

بالنظر إلى مخرجات الحاسوب في الجدول (3) يلاحظ أن القيمة المعنوية لـ (Fsig) قد بلغت (0,0001) وهي قيمة أقل من (0,05)، كذلك يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6,1178) أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (2,003) وبالتالي فإنها تقع في منطقة قبول الفرض، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير للقوة في الأهداف التسويقية. ومن قيمة (R2) نجد أن القوة تفسر ما مقداره (27,44%) من التباين الحاصل في الأهداف التسويقية. وتدل كذلك قيمة معامل الارتباط على وجود علاقة إيجابية بين القوة، والأهداف الاستراتيجية حيث بلغت (R) (0,5238). وبخصوص شدة التأثير لمتغيرات القوة في الأهداف التسويقية، كانت وكما هي موضحة في الجدول (12) على الترتيب (قوة الملكية، والقوة الهيكلية، وقوة المكانة، وقوة الخبرة).

من كل هذا يستنتج بأن للقوة التي يمتلكها المديرون العاملون في البنوك الأردنية تأثيراً إيجابياً في الأهداف التسويقية لبنوكهم. فعلى سبيل المثال اجاب (٦٠)\* من افراد العينة بأن الأهداف التسويقية الاستراتيجية، تشكل الاولوية الأولى لهم من بين الأهداف الاستراتيجية لبنوكهم.

### الفرضية (٢): "يعتمد أهداف الإبداع على متغيرات قوة مديري الإدارة العليا"

باستطلاع الجدول (٤) يلاحظ أن قيمة (F) المعنوية قد بلغت (٠,٥٠٠٣) وهي أكبر من (٠,٠٥)، كذلك نجد أن قيمة (F) المحسوبة والتي تساوي (٠,٨٤٦٨) أقل من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٢,٥٠٣) مما يعني أنها تقع خارج منطقة قبول الفرضية القاضية بوجود تأثير بين متغيرات القوة وأهداف الإبداع، ولذلك يتم رفض الفرضية وعدم قبولها. وكذلك نجد أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠,٢١٤٨). وقيمة معامل التحديد (٠,٠٤٦٢) الشيء الذي يؤكد رفض الفرضية.

وما دامت قيمة (F) المحسوبة غير معنوية، والارتباط ضعيفاً فذلك يضيف مؤشراً آخر يؤيد رفض الفرضية. وفيما يتعلق بتأثير متغيرات القوة. فإنه لم يحقق أي منها تأثيراً معنوياً في أهداف الإبداع.

### الجدول(٤): تأثير قوة المديرين في الأهداف المتعلقة بالإبداع.

الفرضية	F <sub>Sig</sub>	F المحسوبة	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
قوة المديرين بأهداف الإبداع	0.5003	0.8468	0.2148	0.0462

\* تم استخراجها من الاستبانة اعتماداً على اجابة المديرين على السؤال (٨٥) وكذلك النسب (٥٩٪)، (٥٣٪)، (١٦٪)، (٦٩٪) في الصفحات (٢٤)، (٢٦)، (٢٧)، (٢٨) على التوالي.



إن هذه النتيجة تؤكد على ضعف تأثير القوة في أهداف الإبداع، وتشكل في الآن نفسه نقطة ضعف قد تواجه البنوك الأردنية في الأمد البعيد، لأن الابتكار في الخدمة، أو العملية، أو تطوير ما هو قائم منها، ضروري لتحقيق ميزة تنافسية. وهذه النتائج تتعارض مع النتائج التي توصل إليها (Shalley, 1995, P. 483) وبخصوص شدة تأثير القوة في الأهداف الإبداعية حسب شدة تأثيرها كالاتي: (قوة الخبرة، والملكية، والهيكلية، والمكانة).

### الفرضية (٣): "تعتمد أهداف الموارد البشرية على متغيرات قوة مديري الإدارة العليا"

بالنظر إلى الجدول (٥) يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بواسطة الحاسوب وبالبالغة (٦, ٦٣٠٩) أكبر من قيمة (F) الجدولية والتي تساوي (٢, ٥٠٣). كذلك نجد أن القيمة قد بلغ (٠, ٢٧٤٨) المعنوية لـ (F) أقل من (٠, ٠٥)، عليه يتم قبول الفرضية، والتي تنص على وجود تأثير بين القوة، وأهداف الموارد البشرية. يتبين أيضا أن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (٠, ٥٢٤٢) وهي نسبة ارتباط تؤيد قبول الفرضية.

ويلاحظ من الجدول أيضا أن معامل التحديد (R2) أي أن للقوة المقدرة على تفسير ما نسبته (٢٧, ٤٨٪) من التباين الحاصل على أهداف الموارد البشرية. وبما أن معامل الارتباط موجب، فإن هذا يعني أن العلاقة ايجابية بين القوة، وأهداف الموارد البشرية. هذه النتائج تتفق مع دراسات كل من (England, 1987, P. 108), (Boone, & Kurtz, 1990, P. 176), (Posner, & Schmidt, 1984 PP. 202-216) وفيما يخص قوة تأثير متغيرات القوة في أهداف الموارد البشرية، كانت على التوالي: (قوة الخبرة، وقوة الملكية، وقوة المكانة، والقوة الهيكلية).

## الجدول(٥): تأثير قوة المديرين في أهداف الموارد البشرية.

الفرضية	$F_{Sig}$	F المحسوبة	R الارتباط	$R^2$ معامل التحديد
قوة المديرين باهداف الموارد البشرية	0.001	6.6309**	0.5242	0.2748

الفرضية (٤): "تعتمد أهداف الموارد المالية على متغيرات قوة مديري  
الادارة العليا"

باستطلاع الجدول(٦) يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (٣,٧١٣٦) وبما أنها أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٥٠٣) فإنها تقع في منطقة قبول الفرضية. وبما أن القيمة المعنوية لـ (F) قد بلغت (٠,٠٠٨٥) وهي أقل من (٠,٠٥) عليه يتم قبول الفرضية القاضية بوجود اثر للقوة التنظيمية في اهداف الموارد المالية.

## الجدول(٦): تأثير قوة المديرين في أهداف الموارد المالية.

الفرضية	$F_{Sig}$	F المحسوبة	R الارتباط	$R^2$ معامل التحديد
قوة المديرين في الموارد المالية	0.0085	3.7136**	0.4184	0.1751

ويلاحظ من الجدول (٦) أيضا أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) قد بلغت (٠,٤١٨٤) والتي تدل على ان القوة، ترتبط أو علاقة باهداف الموارد المالية بنسبة (١٤,٨٤٪) وبما يدعم قبول الفرضية. وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,١٧٥١) بمعنى ان القوة التنظيمية تستطيع أن تفسر ما نسبته (١٧,٥١٪) من التباين في متغير الأهداف

المالية.

وبما أن معامل الارتباط موجب، وكذلك كانت قيمة (F) المحسوبة موجبة أيضا فإن هذا ما يؤكد على أن اتجاه العلاقة طردي. أي كلما زادت القوة لدى مديرو الإدارة العليا في مديري البنوك الأردنية بأشكالها الأربعة (الهيكليّة، الملكية، الخبرة، المنزلة) زاد الاهتمام بأهداف الموارد المالية لتلك البنوك. ومما يعزز هذا التفسير فإن (٥٩٪) من أفراد العينة قد أجابوا بأن أهداف الوارد المالية تشكل الأولوية الأولى لديهم من بين الأهداف الاستراتيجية لبنوكهم.

وبخصوص أثر كل متغير من متغيرات القوة التنظيمية في أهداف الموارد المالية للبنوك عينة الدراسة، فقد كانت على الترتيب الاتي (الهيكليّة، والخبرة، والملكية، والمكانة).

**الفرضية (٥): "تعتمد أهداف الموارد المادية على متغيرات قوة مديري الإدارة العليا"**

باستطلاع الجدول (٧) يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (\*\*7.0339) وبما أن هذه القيمة أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٢,٥٠٣) فإنها تقع داخل منطقة قبول الفرضية. وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير بين القوة، وأهداف الموارد المادية. بما أن القيمة المعنوية لـ (F) قد بلغت (١٠٠٪) عليه يتم تأكيد قبول الفرضية. ويعزز هذه النتيجة النتائج التي توصل إليها (Boone, & Kurtz, 1992, P. 176).

**الجدول (٧): تأثير قوة المديرين في أهداف الموارد المادية.**

الفرضية	F <sub>Sig</sub>	F المحسوبة	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
قوة المديرين في أهداف الموارد المادية	0.0001	7.0339**	0.5355	0.2867



كذلك تؤكد قيمة معامل الارتباط المتعدد والتي بلغت (٠,٥٣٥٥) على وجود علاقة بين القوة، وأهداف الموارد المادية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٢٨٦٧) والتي تعني أن متغير القوة يفسر ما نسبته (٢٨,٦٧٪) من التباين الحاصل في متغير أهداف الموارد المادية.

يلاحظ كذلك ومن إشارة (F) المحسوبة ومعامل الارتباط (R) أنهما موجبتان، هذا يدل على أن اتجاه العلاقة بين القوة والموارد المادية اتجاه إيجابي.

وكان ترتيب متغيرات القوة الفرعية، من حيث شدة تأثيرها على النحو التالي (قوة الخبرة، وقوة المكانة، والقوة الهيكلية، وقوة الملكية). وهذا ينسجم مع النتائج التي توصل إليها (Shlley, 1995.P. 483).

### الفرضية (٦): "تعتمد اهداف الانتاجية على متغيرات قوة مديري الادارة العليا"

بالنظر إلى الجدول (٨) يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (4.5796\*\*) وبما أن هذه القيمة تقع في منطقة قبول الفرضية، لذلك يتم قبول الفرضية القائلة بوجود اثر لمتغيرات القوة في أهداف الانتاجية. وقد بلغت القيمة المعنوية لـ (F) (٠,٠٠٢٤) وهي أقل من (٠,٠٥) مما يؤكد قبول الفرضية. هذه النتيجة تنسجم مع نتائج البحث الذي أجراه كل من (England, 1987, P. 108) (Shlley, 1995.P. 483) (Buller, & Bell, 1986. P. 305) (Ponser, & Schmidt, 1984, PP. 202-216)

### الجدول(٨): تأثير قوة المديرين في أهداف الإنتاجية.

الفرضية	F <sub>Sig</sub>	F المحسوبة	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
قوة المديرين في اهداف الانتاجية	0.0024	4.5796**	0.4554	0.2074

وبالنظر إلى معامل الارتباط المتعدد أيضا، يلاحظ أن قيمته قد بلغت (٠,٤٥٥٤) أي أن القوة ترتبط بأهداف الإنتاجية بنسبة (٤٥,٥٤٪) وهي نسبة ارتباط تؤكد وجود علاقة بين القوة، وأهداف الإنتاجية.

وقد استطاع متغير القوة التنظيمية أن يفسر ما نسبته (٢٠,٧٤٪) من التباين في متغير أهداف الإنتاجية، حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٢٠,٧٤). وبما أن قيمة الارتباط المحسوبة، فإن هذا يدل على أن التأثير بين القوة، وأهداف (F) موجبة، وكذلك قيمة (R) الإنتاجية ذو اتجاه موجب بمعنى أنه كلما زادت القوة التنظيمية، زاد الاهتمام في أهداف الإنتاجية في البنوك التجارية.

ومما يؤكد هذه النتيجة، هو أن المديرين عينة الدراسة قد أفادوا بنسبة (٥٣٪) بأن أهداف الإنتاجية، تعد من أولى اهتماماتهم من بين الأهداف الاستراتيجية الأخرى لبنوكهم وهذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها (England, 1987, P. 108) وكذلك نتائج (Buller, & Bell, 1986, P. 305) وكان ترتيب متغيرات القوة التنظيمية حسب شدة تأثيرها في الأهداف الإنتاجية كما يلي (قوة الخبرة، وقوة الملكية، والقوة الهيكلية، وقوة المكانة).

### الفرضية (٧): "تعتمد أهداف المسؤولية الاجتماعية على متغيرات قوة مديري الإدارة العليا"

باستطلاع الجدول (٩) يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (\*\*7.1140) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢,٥٠٣) وتقع في منطقة قبول الفرضية القائلة بوجود اثر بين القوة، واهداف المسؤولية الاجتماعية.

ولتحديد درجة واتجاه العلاقة، يلاحظ قيمة معامل الارتباط المتعدد قد بلغت (٠,٥٣٧٦) أي قوة العلاقة بين القوة. واهداف المسؤولية الاجتماعية، قد بلغت ما نسبته (٥٣,٧٦٪)، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة، وكذلك (F) المحسوبة، فإن اتجاه العلاقة بين المتغيرين تأخذ اتجاها موجبا، وقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup>) (٠,٢٨٩٠).

## الجدول(٩): تأثير قوة المديرين بأهداف المسؤولية الاجتماعية.

الفرضية	F <sub>Sig</sub>	F المحسوبة	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
قوة المديرين بالمسؤولية الاجتماعية	0.0001	7.1140**	0.5376	0.2890

وتدرجت شدة تأثير متغيرات القوة في اهداف المسؤولية الاجتماعية، حيث كانت (قوة الخبرة، وقوة المكانة، وقوة الملكية، والقوة الهيكلية). ويلاحظ من هذه النتائج ان أهداف المسؤولية الاجتماعية حظيت بادنى اهتمام من مديري البنوك، حيث بلغت نسبة المديرين الذين اجابوا بأن الاهداف الاجتماعية تمثل اولوية لهم (١٦٪). وهذه النتائج تتفق مع نتائج الأبحاث التي أجراها كل من (England, 1987, P.108)، (Boone, & Kurtz, 1990, P. 176) (Posner, & Schmidt, 1984).

## الفرضية(٨): "تعتمد اهداف الربح على متغيرات قوة مديري الادارة العليا"

بالنظر إلى الجدول (١٠) يلاحظ أن القيمة المعنوية لـ (F) (0.0000) وهي قيمة أقل من (0.05) كذلك يلاحظ أن قيمة F المحسوبة والبالغة (6.9187\*\*) اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٢, ٥٠٣) وبالتالي فإنها تقع في منطقة قبول الفرضية، وعليه يتم قبول الفرضية، التي تنص على وجود اثر للقوة في الأهداف الاستراتيجية. ومن قيمة (R<sup>2</sup>) يلاحظ ان القوة تفسر ما مقداره (٣٣, ٧٦٪) من التباين الحاصل في اهداف الربحية وهي نسبة تفسير تؤيد قبول الفرضية. وتدل قيمة معامل الارتباط ايضا على وجود علاقة ايجابية بين القوة، واهداف الربح حيث بلغت (R) (٠, ٥٨١٠).



## الجدول(١٠): تأثير قوة المديرين في أهداف الربح.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F <sub>Sig</sub>	الفرضية
0.3376	0.5810	8.9187**	0.0000	قوة المديرين بأهداف الربح

وعند ترتيب متغيرات القوة حسب شدة تأثيرها في أهداف الربح، كانت على النحو الآتي (قوة المكانة، والقوة الهيكلية، وقوة الخبرة، وقوة الملكية). هذه النتائج تتفق مع ما توصل اليه كل من (Boone, & Kurtz, 1990, P. 176) (Posner, & Schmidt, 1984) (England, 1987, P. 108). وقد نال هدف الربح أولوية كبيرة لدى مديري البنوك، حيث أجاب ما نسبته (٦٩٪) بأن أهداف الربح، تمثل الأولوية الأولى لديهم.

الفرضية الرئيسية: "تعتمد الأهداف الاستراتيجية للبنوك الأردنية على متغيرات قوة مديري الإدارة العليا"

باستطلاع الجدول(١١) يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (١٢,٤٠) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٢,٥٠٣) وبما أن هذه القيمة تقع في منطقة قبول الفرضية، لذا يتم قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير للقوة في الأهداف الاستراتيجية. وقد بلغت القيمة المعنوية لـ (F) (٠,٠٠١) وهي اقل من (٠,٠٥) مما يؤكد قبول الفرضية.

## الجدول(١١): تأثير قوة المديرين في الأهداف الاستراتيجية.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	F المحسوبة	F <sub>Sig</sub>	الفرضية
0.145	0.3808	12.40**	0.001	قوة المديرين بالاهداف الاستراتيجية

وحين ينظر أيضا إلى معامل الارتباط المتعدد يلاحظ أنه قد بلغ (٠,٣٨٠٨) أي ان القوة ترتبط مع الأهداف الاستراتيجية بنسبة (١٤,٠٨٪). وقد استطاع متغير القوة ان يفسر ما نسبته (١٤,٥٪) من التباين الحاصل في متغير الأهداف الاستراتيجية حيث بلغ معامل التحديد (R2) (٠,١٤٥). هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من (Latham, & Steele, 1983, P. 406) (Shalley, Oldham, & Porce, 1987, P. 553)

**الجدول(١٢): شدة تأثير متغيرات قوة المديرين في الأهداف الاستراتيجية.**

تأثير متغيرات القوة	الاهداف التسويقية	الابتكار	الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد المادية	الانتاجية	المسؤولية الاجتماعية	الربح
القوة الهيكلية	0.0161	0.4918	0.4950	0.0013	0.2565	0.2332	0.8829	0.0225
قوة الملكية	0.0001	0.4609	0.0131	0.6033	0.6737	0.0694	0.0737	0.0688
قوة الخبرة	0.3858	0.1499	0.0003	0.0870	0.0011	0.0022	0.0000	0.0629
قوة المكانة	0.0447	0.9383	0.1598	0.9431	0.0509	0.6240	0.0293	0.0000

(\* يتم تحديد شدة المتغير الأكثر تأثيراً عند أدنى قيمة من قيم (Tsig).

ولتحديد درجة تأثير كل متغير من متغيرات القوة في كل هدف من الاهداف الاستراتيجية، فإن الجدول (١٣) يوضح ذلك التأثير.

**الجدول(١٣): متغيرات قوة المديرين حسب درجة تأثيرها في الأهداف الاستراتيجية.**

العوامل حسب درجة تأثيرها				اتجاه التأثير
عامل 4	عامل 3	عامل 2	عامل 1	
الخبرة	المكانة	الهيكلية	الملكية	اثر القوة في الاهداف التسويقية
المكانة	الهيكلية	الملكية	الخبرة	اثر القوة في اهداف الابداع
الهيكلية	المكانة	الملكية	الخبرة	اثر القوة في اهداف الموارد البشرية
المكانة	الملكية	الخبرة	الهيكلية	اثر القوة في اهداف الموارد المالية
الملكية	الهيكلية	المكانة	الخبرة	اثر القوة في اهداف الموارد المادية
الم	الهيكلية	الملكية	الخبرة	اثر القوة في اهداف الانتاجية
الهيكلية	الم	الملكية	الخبرة	اثر القوة في اهداف المسؤولية الاجتماعية
المكانة	الخبرة	الهيكلية	الملكية	اثر القوة في اهداف الربحية

الصياح

اثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية....

مما تقدم يمكن القول بأن للقوة التي يمتلكها مديرو البنوك التجارية الأردنية بغض النظر عن أساسها أو مصدرها سواء اكانت من موقع وظيفي، ام خبرة ومعرفة، ام امتلاك اسهم في البنك أم وجاهة وتأثير في بيئة البنوك العامة والخاصة هذه الانماط من القوة، اظهرت تأثيرات جوهرية، حيث أثبتت جميع فرضيات التأثير بين القوة، والأهداف الاستراتيجية عدا اهداف الابداع التي لم تثبت علاقة معنوية بينها وبين قوة مديري الادارة العليا.

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32

البيانات الواردة في الجدول أعلاه هي نتائج اختبار فرضيات البحث في ضوء نتائج اختبار كرومباخ ألفا حيث بلغت قيمته 0.95 مما يدل على اتساق البيانات المستخدمة في الدراسة.

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
1	2	3	4

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32



## الاستنتاجات والتوصيات

### Conclusions & Recommendations

#### الاستنتاجات : Conclusions

- برهنت نتائج تحليل قيم الانحدار المتعدد، وما ارتبط به من قيم معامل التحديد على أن القوة التي يمتلكها مدير الإدارة العليا أياً كان مصدرها تؤثر مباشرة في عملية أنواع الأهداف الاستراتيجية. ويمكن تعزيز هذا الاستنتاج بالآتي:
١. ظهور تأثير ايجابي معنوي بين القوة والأهداف التسويقية. ويعزى سبب ذلك إلى شدة المنافسة التي تتعرض لها البنوك الأردنية من البنوك الأجنبية العاملة في السوق الأردني وكذلك المنافسة بين البنوك الأردنية مع بعضها البعض.
  ٢. لم يكشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود تأثير معنوي بين القوة والابداع. وقد يكون السبب وراء مثل هذه النتيجة، هو عزوف إدارات البنوك عن تحمل تكاليف الابداع، والميل إلى تبني أهداف واستراتيجيات قصيرة الأمد ولضعف إعداد الكوادر البشرية ليكونوا مبدعين.
  ٣. قاد التحليل لتأثير القوة في أهداف الموارد البشرية إلى إظهار تأثيرات ذات دلالة معنوية. هذه التأثيرات تقرر، أنه كلما زادت القوة، زاد الاهتمام بالموارد البشرية، وكما ضعفت القوة، قل الاهتمام بالموارد البشرية.
  ٤. يمكن الاستدلال بنتائج تحليل الانحدار المتعدد من وجود تأثير بين القوة والموارد المالية. ويرجع ذلك إلى أن طبيعة عمل البنوك يغلب عليها الطابع المالي، لذلك لا غرابة في أن تحتل الأهداف المالية أهمية جوهرية لدى مديري تلك البنوك.
  ٥. أظهر التحليل وجود تأثير بين القوة والموارد المادية. وبالرغم من أن التأثير العام كان معنوياً إلا أن تمحيص المؤشرات الأخرى يدل على ضعف اهتمام مديري البنوك في الموارد المادية حيث بلغت نسبة المديرين الذين أجابوا بأن الموارد المادية تحتل الأهمية القصوى لديهم بـ(٢٣٪) وهي نسبة منخفضة نسبياً. وربما يعزى ذلك إلى أن التسهيلات التي تحتاجها البنوك عندما تمارس أنشطتها هي أقل كثيراً مما تحتاجه

المنظمات الصناعية، وحتى الخدمة الأخرى. وهذا اظهر متناقضة لأهداف الموارد المادية قياساً بالأهداف الاستراتيجية الأخرى.

٦. أثبت اختبار التأثير بين القوة والإنتاجية وجود تأثير معنوي. والسبب في ذلك هو أن وظيفة الإدارة هي توفيقية بين رغبات أطراف القوة الخارجية والداخلية، هذه الرغبات لا يمكن تلبيتها إلا في ظل أداء يتسم بالكفاءة العالية من جانب، ومن جانب آخر فإن الكفاءة هي إحدى الأهداف الاستراتيجية الأساسية لكافة المنظمات الاقتصادية. وعادة ما يتم في ضوءها تقييم نجاح أو فشل أداء الإدارة.

٧. بين التحليل اعتماد المسؤولية الاجتماعية على القوة، إلا أنها حظيت بأدنى اهتمام من مديري البنوك. ويرى الباحث أن مثل هذا التوجه قد يؤثر سلباً في أداء البنوك في الأمد البعيد لا سيما إذا أخذ بنظر الاعتبار نتائج كثير من الدراسات الحديثة، التي تؤكد وجود علاقة إيجابية، بين تحمل المنظمة للمسؤولية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وبين أدائها على المدى البعيد وكذلك لأن البنوك تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كتكاليف إضافية تقلل من أرباحها.

٨. أظهر تحليل الانحدار وجود تأثير بين القوة والربحية حيث نالت الربحية أهمية قصوى لدى الإدارة العليا. وبموجب هذه النتيجة يمكن القول بأن البنوك الأردنية تتجه نحو تعظيم الأرباح ويرى الباحث أن الاستمرار والاندفاع كثيراً تجاه تعظيم الأرباح لتلك البنوك، قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء في المدى البعيد، لأن تعظيم الأرباح هو أحد الاستراتيجيات قصيرة الأجل التي تتبعها المنظمات.

٩. أما أولويات الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة فكانت: التسويقية (٦٠٪)، الابداع (٤٠٪)، الموارد البشرية (٤٣٪)، الموارد المالية (٥٩٪)، الموارد المادية (٢٣٪)، الإنتاجية (٥٣٪)، المسؤولية الاجتماعية (١٦٪)، الربحية (٦٩٪).

إن النتائج سابقة الذكر تعني إمكانية التعويل على القوة في تفسير الأهداف الاستراتيجية على المستويين الكلي والجزئي. وبالتالي تأييد قبول الفرضية الرئيسية.

**التوصيات: Recommendations**

١. ينصح الباحث إدارة البنوك فحص مصادر القوة التي يتمتع بها الأفراد لفهم الأهداف التي يسعون لتحقيقها.
٢. إمكانية تطبيق الدراسة على المستويات الاستراتيجية الأخرى في البنوك لا سيما مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) والمستوى الوظيفي.
٣. أهمية الموازنة بين جميع الأهداف الاستراتيجية في الآن نفسه، لأن الغلو باتجاه تعظيم أحدها أو إهماله سيقود بالضرورة إلى اختلال في مستوى الأداء على الأجل البعيد.
٤. ضرورة دراسة قواعد القوة الأخرى التي يمتلكها الأفراد لا سيما القوة الكارزمية وأثر ذلك على الأهداف الاستراتيجية.
٥. إمكانية الاستفادة من هذه الدراسة من قبل إدارات البنوك الأردنية حالاً ومستقبلاً.
٦. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة ومستقلة في مجال إدارة الأعمال سواء كان ذلك بتكرارها في بيئات مختلفة أو قطاعات مختلفة على مستوى الأردن نقترح منها:
  - أ- أثر القوة التنظيمية في الأداء.
  - ب- أثر القوة التنظيمية في المنظمات الصناعية.



## Refernces

### A - Books

- 1- Bartol, K.M., & Martin, D.C., (1991). **“Management”**, U.S.A., McGraw Hill, Ince.
- 2- Bateman, T.S., Zeithaml, C.P., (1990), **“Mamagement Function And Strategy”**, U.S.A., IRWIN Co.
- 3- Boar, B.H., (1997), **“ Strategic Thinking For Information Technology”**, U.S.A., John Wiley & Sons, Inc.
- 4- Boone, L.E. & Kurtz, D.L., (1990), **“Contemporary Business”**, 6th ed., U.S.A., Dryden Press.
- 5- Boone, L. E., & Kurtz, D.L., (1992), U.S.A., McGraw Hill, Ince.
- 6- Clegg, S., Dunkerley, D., (1980), **“Organization Class and Control”**, London, Routledga & Kegan Paul.
- 7-Clegg, S., (1989), **“Framework of Power”**, SAGE Publication, London.
- 8- Donnelly, J., H., Gibson, J., L., & Ivanceivich, J. M., (1990), **“Fundamentals of Management”**, 7th ed., U.S.A., IRWIN Co.
- 9- Drucker, P.F., (1968), **“The Practice of Management”**, Harper & Row Publishers, New York.
- 10-Drucker, P.F., (1974), **“Mamagement: Tasks, Responsibilities, Practices,”** Harper & Row.
- 11- Fieldler, F.E., Chemers, M.M., & Maher, L., (1976), **“Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept”**, John Wiley & Sons Inc., NewYork.
- 12- Hellriegel, D., & Slocum, J.W., (1992), **“Management”**, 6th ed., U.S.A., Addison - Wesley Publishing Co.
- 13- Hess, P., & Siciliano, J., (1996), **“Management: Responsibility for Performance”**, U.S.A., McGraw- Hill, Inc.

- 14- Jones, G.R., (1995), **“Organizational Theory: Text and Cases”**, U.S.A., Addison - Wesley Publishing Co.
- 15- Kanter, R.A., (1977), **“Men and Women of The Corpration”**, New York.
- 16- Kipnis, D., (1974), **“The Power holder: In Perspectives on Social Power”**, ed. J.T., Tedeschi, Chicago: Aldine..
- 17- Kumar, j., (1996), **“How to create a Winning Organization”**, London.
- 18- Likert, R., (1961), **“New Patterns of Management”** New York.
- 19- Mintzberg, H., (1973), **“The Nature of Managerial Work”**, London, Harper & Row.
- 20- Mintzberg, H., & Quinn, J.B., (1996), **“The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases”** U.S.A. Prentice- Hall International, Inc.
- 21- Perrow, C., (1970), **“Organizational Analysis: A Sociological View”**, London, Tavistock Publication.
- 22- Pfeffer, J., (1981), **“Power in Organizations”**, Pitman Publishing Inc., Boston.
- 23- Porter. M.E., (1980), **“Competitive Strategy”**, Free Press, New York.
- 24- Porter. M.E., (1990), **“ The Competitive Advantage of Nations”** Free Press, New York.
- 25- Russel, B., (1938), **“Power: A New Social A nalysis”**, London, George Allen and Unwin.
- 26- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., (1996), **“Organizational Behavior”**, 6th ed., U.S.A., Jojn Wiley & Sons Inc.
- 27- Thompson, P. & McHugh, D., (1990), **“Work Organizations: A Critical Introduction”**, London, Macmillan Co.
- 28- Weber, M., (1962), **“Basic Concepts in Sociology”**, Green Wood Press, Inc., U.S.A.
- 29- Weber, M., (1963), **“Economy and Society”**, University of California Press.

## B- Articles

- 1- Allen, M.P., & Panian, S., (1982), **“Power, Performance, and Succession in The Large Corporation”**, ASQ, December.
- 2- Alvesson, M., (1998), **“Communication, Power, and Organization”**, OS, vOL. 19, No. 3.
- 3- Astley, W.G., & Sachdera, P.S, (1984), **“ Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis”**, AMR, Vol. 9, No.1.
- 4- Bacharach, S.B., & Lawler, E.J., (1976), **“The Perception Power”**, SF, Vol. 55, No. 1.
- 5- Boeker, W., (1992), **“Power and Managerial Dimissal: Scapegoating at the Top”**, ASQ, Vol. 37, No. 3, Septemper.
- 6- Boland, R.J., (1989), **“Beyond The Objectivits and The Subjectivist: Learning to Read Accounting as Text”**, AOS, Vol. 14. No. 5/6.
- 7- Buller, P.F., & Bell, C., H., (1986), **“Effects of Team Building And Goal Setting on Productivity: A Field Experiment”**, AMJ, Vol. 29, No 2.
- 8- Crper, W.B., & Lischert, R.J., (1993), **“ Strategic Power Relationships in Contemporary Profit and Nonprofit Hospitals”**, AMJ, Vol. 26, No.2.
- 9- Child, j., (1972), **“Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice”**, Vol. 6, No.1.
- 10- Collins, J.C., & Porras, J.I., (1996), **“Building Your Company’s Vision”**, HBR, September - October.
- 11- Dahl, R.A., (1957), **“The Concept of Power”**, BS, Vol.2.
- 12- England, G.W., (1987), **“Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers”**, AMJ, Vol. 10.
- 13- Enz, C.A., (1989), **“The Measurement of Perceived Intraorganizational Power: A Multi - Respondent Perspective”**, OS, Vol, 10, No. 2.



- 14- Galbriath , j., “ **The Goals of An Indusrrial System**”, In Ansoff, B.H., (1978), “Business Strategy”, U.S.A.
- 15- GedaJlovic, R.E., & Shapiro, M.D., (1998), “**Managemwnt and own-ership Effects: Evidences From Five Countries**”, SMJ, Vol. 19, No. 19.
- 16- Hackman, J.D., (1985), “**Power and Certainty in The Allocation of Resources In Colleges and Universities**”, ASQ, Vol. 30, No, 1, March.
- 17- Hage, j., & Aiken, M., (1967), “**Relationship of Centralization to Other Structural Properties**”, ASQ, Vol. 12, No.1, June.
- 18- Hambric, D.C., (1981), “**Environment, Strategy and Power Within Top Management Teams**”, ASQ, Vol. 26, No.2, June.
- 19- Hamel, G., & Prahald, D., K.,C., “**Strategic Intent**”, In Power, J.L., (1991), “**The Craft of General Management**”, U.S.A.
- 20- Hayeck, A.F., “**The Corporation In a Democratic Society: In Whose Interest Ought It and Will It Be Run?**” In Ansoff, I, H.,(1978), “**Business Strategy**” U.S.A.
- 21- Hayward, M.L., & Boeker, W (1998), “**Power and Conflicts of In-trest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking**” A.S.Q., vol. 43, No. 1.
- 22- Hills, F.S., & Mahoney, T.A., (1978), “**University Budgets and Or-ganizational Decision Making**”, ASQ, Vol.23, No.2.
- 23- Lachman, R., (1989), “**Power From What ? A reexamination of its Relationships with Structural Conditions**”, ASQ, Vol. 34, No.2, June.
- 24- Lachman, G.P., & Steele, T.P., (1983), “**The Motivational Effects of Participation Versus Goal Setting On Performance**”, AMJ, Vol. 26, No. 3.
- 25- Ocasio, W., (1994), “**Political Dynamics and the Circulation of Pow**

- er: **CEW Succession in U.S.A. Industrial Corporations 1960-1990**", ASQ, Vol.39, No.2 June .
- 26- Osgood, C.E. (1952), **"The Nature of Meaning Psychological"**, PB, Vol. 49, No. 3.
- 27- Pfeffer, J., & Moore, W.L., (1980). **" Power in University Budgeting: A Replication and extension"**, ASQ, Vol. 25, No 4, December.
- 28- Pfeffer, J., (1992), **"Understanding Power in Organizations"**, CMR, Vol. 34, No. 42, Winter.
- 29- Ponsler, B.Z., & Schmidt, W.H., (1984), **"Value and the American Managers: An Update"**, CMR, No.3, Spring.
- 30- Riker, W.H., (1964), **"Some Ambiguities in the Notion of Power"**, APSR, Vol. 58.
- 31- Roth, K., & Ricks, D.A., (1994), **"Goal Configuration In a Global Industry Context"**, SMJ, Vol. 15. No. 2, February.
- 32- Salancik, G.R., & Pfeffer, J., (1974), **"The Bases and Use of Power In Organizational Decision Making: The Case of a University"**, ASQ, Vol. 19, No.4.
- 33- Shalley, C., Oldham, G.R., & Porac, J.F., (1987), **"Effects of Goal Difficulty, Goal - Setting Method, And Expected External Evaluation On Intrinsic Motivation"**, AMJ, Vol. 30, No.3.
- 34- Shalley, C., (1995), **"Effects of Coation, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity"**, AMJ, Vol. 38, NO, 2.
- 35- Simon, H.A., **"On the Concept of Organizational Goal"**, In Ansoff, H., (1978), **" Business Strategy: Selected Reading"**, U.S.A.
- 36- Spekman, R.E., (1979), **"Influence and Information Exploratory Investigations of The Boundary Role Persons Basis of Power"**, AMJ, Vol. 22, No. 1.
- 37- Tannen, D., (1995), **" The Power of Talk: Who Gets Heard And Why?"**, HBR, September - October.

- 38- Useem, M., (1994), **“Executive Defense: Shareholder Power and Corporate reorganization”**,. ASQ, Vol. 39, No. 1, March.
- 39- Yan, A. & Gray, B., (1994), **“Bargaining Power, Management Control, and Performance In United States - China Joint Ventures: A Comparative Case Study”**, AMJ, Vol. 37, No. 6, December.

## D- WORKING PAPER

- 1- Hofsted, G., (1977), **“Cultural Determinants of the Exercise of Power in a Hierarchy”**.
- 2- Budde, A., Child, J., Francis, A., & Kieser, A., (---), **“ Corporate Goals, Managerial Objectives, and Organizational Structures in British and West German Companies”**, Schols Mannheim, Germany.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## السيد المدير العام

تحية طيبة وبعد،،،

يروم الباحث القيام بدراسة تتعلق بـ"تحليل علاقة قوة مديري الادارة العليا واثرها في تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية. تهدف الدراسة بعد استطلاع ارائكم إلى تحليل القوة التنظيمية لمصرفكم، ومن ثم التعرف على علاقة تلك القوة وتأثيرها في تحديد الاهداف الاستراتيجية، والتي تسعون إلى بلوغها. ومن اجل ذلك تسأل هذه الاستبانة عن رأيك فيما يتعلق بالمصرف الذي تعمل به أو عن جزء منه. وقبل أن تبدأ بالإجابة عن هذه الاستبانة الرجاء ملاحظة ما يأتي:

(١) تملأ الاستبانة من السادة مدراء الادارة العليا في المصرف (المدير العام، ونوابه، ومساعديه، ومديري الادارات الرئيسية، والمدراء الاقليميين.

(٢) ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة لا سيما ما يخص المصرف الذي تعمل به، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات.

(٣) تعني قوة المديرين القدرة على التأثير في أهداف المصرف الاستراتيجية وسلوكه، وتعني الاهداف الاستراتيجية، الاهداف المحددة بصورة عامة، او النتائج النهائية المستقبلية التي تحددها الادارة العليا.

تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع الحال في مصرفكم سيعد عاملا مهما في نجاح لدراسة، ولا حاجة لذكر الاسم، اذ ان المعلومات المعطاة ستتحول إلى مجموعات احصائية (رموز وارقام فقط) وستحاط بالسرية التامة.

نحن نشق باراتكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير.

د. عبدالستار الصياح

رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

٢٠٠٢

## الجزء الأول: معلومات تعريفية بخصائص المدير

- ١- الجنس  ذكر  أنثى
- ٢- العمر .....
- ٣- الحالة الاجتماعية  متزوج  أعزب  مطلق  أرمل
- ٤- آخر شهادة حصلت عليها ..... بلد التخرج .....
- ٥- مدة العمل في المصرف الحالي .....
- ٦- مدة العمل في الوظيفة الحالية .....
- ٧- عدد المصارف التي عملت فيها سابقا .....
- ٨- مدة الخبرة في جميع المصارف التي عملت بها سابقا .....
- ٩- عدد الدورات التي التدرسية التي حضرتها .....
- ١٠- عدد الفروع والاقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدراتها .....
- ١١- الراتب والمكافآت والعلاوات الشهرية التي تحصل عليها من وظيفتك .....
- ١٢- هل أنت من مؤسسي المصرف؟  نعم  كلا

## الجزء الثاني: القوة التنظيمية

## (أولا) القوة الهيكلية

## أ - عدد العناوين الوظيفية

- ١٣- أشغل أكثر من وظيفة في المصرف
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ١٤- عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ١٥- لا يمكن إعطاء تصور كامل عن محتوى وظيفي فهي تحمل أكثر من عنوان.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**ب- الرواتب والمكافآت النقدية**

١٦- أتقاضى رواتب ومكافآت وعلاوات تفوق ما يحصل عليه أقراني في نفس المستوى الإداري بالمصرف.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

١٧- أحصل على رواتب ومكافآت تفوق كثيرا ما يحصل عليه المدراء في نفس المستوى الإداري بالمصرف.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

١٨- مجموع ما أحصل عليه من رواتب ومكافآت قياسا بالمدير العام.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**ت. النسبة المئوية للوظائف ذات العناوين الاعلى**

١٩- يستلزم اداء وظيفي توفر مهارات وقدرات متميزة.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٢٠- عدد الأفراد الذين يحملون نفس عنوان وظيفتي

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

٢١- عدد المدراء الذين يشغلون وظائف أعلى من وظيفتي بالمصرف

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

٢٢- مدى إمكانية إيجاد فرد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

**(ثانياً) قوة الملكية****أ- حصص المدراء من الأسهم**

٢٣- نسبة ما أملكه من اسهم المصرف قياسا بما يملكه كل مدير.

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

(١) الأسئلة: ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١ المدير العام غير معنى بالإجابة.



٢٤- نسبة ما تملكه زوجتي من أسهم المصرف قياسا بما تملكه زوجة كل مدير.

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

٢٥- نسبة ما يملكه أطفال القصر من أسهم المصرف قياسا بما يملكه أطفال كل مدير

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

٢٦- ما أملكه أنا وزوجتي وأطفال القصر من أسهم المصرف قياسا بما يملكه المدراء الآخرون.

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

ب. حصص عوائل المدراء من الاسهم

٢٧- نسبة ما يملكه أولادي البالغون والدي ووالدتي وإخوتي من أسهم المصرف قياسا بما يملكه كل مدير.

قليلة جدا  قليلة  محايد  عالية  عالية جدا

ت. مؤسس أو قريب

٢٨- علاقة القربى التي تربطني بأحد مؤسسي المصرف كبيرة

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٢٩- هناك صلة قربى كبيرة تربطني بمدراء آخرين في نفس المصرف

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

(ثالثا) قوة الخبرة

١. قوة الخبر الحرجة

٣٠- طبيعة الوظيفة التي أشغلها تنصبق على البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٣١- تركز الوظيفة التي أشغلها على طرائق استخدام أموال المصرف وتوظيفها.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

- ٣٢- تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية في المصرف وخارجه.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٣٣- تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عدة  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ب- المجالات الوظيفية**
- ٣٤- المجالات الوظيفية (ودائع، قروض، ....) التي عملت بها في المصرف وخارجه.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٣٥- تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصارف بتنوعها واختلافها  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٣٦- المصارف التي عملت بها تمتاز بالتنوع (تجارية، إسلامية، متخصصة،...)  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ت- الوظائف في المنظمة**
- ٣٧- عدد الوظائف (بالاقسام، والشعب، والفروع،...) التي مارستها في المصرف كبير.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٣٨- خبرتي كبيرة في مصارف داخل الأردن.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٣٩- خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف داخل الأردن  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤٠- مدى خبرتي يتسع إلى العمل في مناطق مختلفة داخل الأردن.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤١- خبرتي كبيرة في مصارف خارج الأردن  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤٢- خبرتي تمتد إلى العمل في فروع المصرف خارج الأردن.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**(رابعا) قوة المنزلة****أ. العضوية في مجالس الإدارة**

- ٤٣- أمتلك صفة العضوية بأكثر من مجلس إدارة في هذا المصرف ولدورات عدة.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤٤- أمتلك صفة العضوية بمجلس إدارة مصرف آخر أو مجالس إدارة شركات أخرى.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤٥- أمتلك صفة العضوية بمجلس إدارة مصرف آخر أو مجالس إدارة مصارف أخرى.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**ب- العضوية في مجالس إدارة منظمات غير ربحية**

- ٤٦- إضافة لوظيفتي فأنني عضو في مجلس إدارة منظمة أو مجالس إدارة منظمات لا وتهدف إلى الربح (كالاندية، والجمعيات،...)  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**ت- تقييم مجلس الإدارة**

- ٤٧- أمتلك صفة العضوية في مجالس إدارة مصارف أخرى تمتاز قيم أسهمها بالتزايد.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤٨- أتمتع بالعضوية في مجالس إدارة مصارف معروفة وناجحة ومتفوقة.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٤٩- تميزت أسعار أسهم المصارف التي كنت عضوا في مجالس إدارتها بالارتفاع والتزايد.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**ث- تعليم الصفوة**

- ٥٠- حصلت على مؤهل علمي من جامعة رصينة تمتع بسمعة طيبة.  
 لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما



- ٥١- حاصل على أكثر من شهادة بأكثر من تخصص علمي.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٥٢- الدراسة قبل الجامعة كانت في مدارس خاصة متميزة ومعروفة.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٥٣- اشتركت في عدة دورات تدريبية متخصصة بالعمل المصرفي في دول متقدمة.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

### الجزء الثالث: الأهداف الاستراتيجية

#### (أولا) الأهداف التسويقية

- ٥٤- تهتم كثيرا إدارة المصرف في زيادة حصتها السوقية من الودائع.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٥٥- تسعى إدارة المصرف إلى التوسع في منح التسهيلات الائتمانية (القروض).
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٥٦- تركز إدارة المصرف على التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٥٧- تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة بتعزيز رضا الزبون وولائه.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

#### (ثانيا) الابتكار

- ٥٨- يتركز اهتمام إدارة المصرف بتقديم خدمات مصرفية جديدة.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٥٩- يتركز اهتمام إدارة المصرف بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٠- تسعى إدارة المصرف غالبا إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها.
- لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

- ٦١- تهتم إدارة المصرف بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالاتمة،...)  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٢- تحاول إدارة المصرف التأثير في سلوك الزبائن وقيمهم بما يعزز حالة التعامل مع المصارف.  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

### (ثالثا) الموارد البشرية

- ٦٣- تحاول إدارة المصرف غالبا إلى استقطاب المدراء ذوي الكفاءة.  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٤- تبذل الإدارة جهودا كبيرة لاستقطاب موظفين متميزين إلى المصرف وتطوير مهاراتهم.  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٥- تجتهد إدارة المصرف كثيرا في تعزيز رضا عامليها وولائهم.  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٦- تحتل العلاقة مع نقابة العاملين بالمصارف مكانا جوهريا لدى الإدارة العليا.  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

### (رابعا) الموارد المالية

- ٦٧- تضع إدارة المصرف ضمن أولوياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (قروض، أسهم جديدة،...)  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٨- تولي إدارة المصرف اهتماما كبيرا في الحصول على رأس المال من مصادر داخلية (أرباح محتجزة، احتياطات،...)  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما
- ٦٩- يشكل العائد على حق الملكية اهتماما رئيسا لإدارة المصرف.  لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

الصياح

اثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية.....

٧٠- تعتمد إدارة المصرف سياسات التنويع في استثمار الأموال.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**خامسا) الموارد المادية**

٧١- تهتم إدارة المصرف وبشكل مستمر في توفير المستلزمات والتسهيلات المادية (كالابنية المكننة، الأثاث).

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٧٢- تهتم إدارة المصرف بتوفير ما يشجع على التعامل معها (كالإعلان، الجوائز، ...)

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**سادسا) الإنتاجية**

٧٣- تبحث إدارة المصرف غالبا عن طرقت تعظيم العوائد من رأس المال المتاح.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٧٤- تسعى إدارة المصرف غالبا إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٧٥- تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة بتعظيم الانتفاع من المدخلات (النقدية، الودائع، ...)

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

**سابعا) المسؤولية الاجتماعية**

٧٦- تضع إدارة المصرف ضمن أولوياتها توفير فرص متساوية في التعيين.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٧٧- نسعى غالبا لتطوير علاقاتنا مع (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات، ...)

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٧٨- نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح قليلة جدا.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٧٩- تساهم إدارة المصرف غالبا في توفير الدعم المادي (للجامعات، المستشفيات، ...)

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما



٨٠- تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة من البنك المركزي الأردني العمل المصرفي بصورة دائمة.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

### (ثامنا) الربحية

٨١- تسعى إدارة المصرف غالبا إلى تعظيم الأرباح.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٨٢- تسعى إدارة المصرف إلى تعظيمك القيمة السوقية للأسهم.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٨٣- تهتم إدارة المصرف بشكل كبير في توفير سيولة نقدية غالبا.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٨٤- تعد إدارة المصرف الملاءة المصرفية هدفا مهما من أهدافها.

لا أتفق تماما  لا أتفق  محايد  أتفق  أتفق تماما

٨٥- الرجاء ترتيب الأهداف الآتية حسب أهميتها للمصرف من وجهة نظرك.

الموقف في السوق  الموارد المادية (أبنية، ...)

الابتكار  الإنتاجية

الموارد البشرية  المسؤولية الاجتماعية

الموارد المالية  الربح

٨٦- الرجاء ترتيب الأبعاد الآتية حسب تأثيرها وأهميتها عند تحديد أهداف المصرف من وجهة نظرك.

قوة الخبرة والتخصص  قوة الإدارة العليا

قوة مالكي السهم  قوة المكانة والوجاهة في المجتمع

الصياح اثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية.....

المالحق رقم (٢): اختبارات التجانس والصدق التمييزي للمقياس 75=N

المتغيرات	الفا	متوسط الارتباط	مدى الفا	متوسط الفا	الوسيط للارتباطات
القوة الهيكلية	0.83	0.87	0.78 - 0.75	0.765	0.53
قوة الملكية	0.76	0.82	0.71 - 0.66	0.685	0.50
قوة الخبرة	0.70	0.75	0.73 - 0.68	0.705	0.40
قوة المغزلة	0.67	0.72	0.72 - 0.70	0.71	0.37
التسويقية	0.82	0.74	0.80 - 0.78	0.79	0.60
الابداع	0.80	0.80	0.79 - 0.74	0.765	0.57
الموارد البشرية	0.77	0.76	0.75 - 0.68	0.715	0.49
الموارد المالية	0.73	0.83	0.72 - 0.70	0.71	0.66
الموارد المادية	0.79	0.77	0.75 - 0.69	0.72	0.62
الانتاجية	0.82	0.79	0.79 - 0.77	0.78	0.63
المسؤولية الاجتماعية	0.76	0.80	0.72 - 0.67	0.695	0.65
الربح	0.81	0.74	0.79 - 0.77	0.78	0.60

ملحق رقم (3): اختبار مدى أهمية فقرات المقياس

الابتكار	المورد المالى	المورد البشرية	المورد الانتاجية	المسؤولية الاجتماعية	الموارد المالية	التشويق	الربح	الأهداف الاستراتيجية	قوة المنزل	قوة الماكينة	القوة الهيكلية	قوة الخبرة	قوة المديرون
عامل 8	عامل 7	عامل 6	عامل 5	عامل 4	عامل 3	عامل 2	عامل 1	عامل 4	عامل 3	عامل 2	عامل 1	عامل 1	عامل 1
0.18	-0.07	0.09	-0.15	0.05	0.17	0.94	0.41	النسبوية	0.19	0.20	0.81	0.06	العاملين الوظيفية
0.83	0.23	0.27	0.07	0.12	-0.13	0.26	0.28	الإبتكار	0.05	0.13	0.75	0.11	الراتب والمكافآت
0.22	0.15	0.89	0.23	0.14	0.23	0.10	0.01	الموارد البشرية	-0.26	-0.53	0.20	0.31	النسبة التبرية ذات العناوين الأعلى
0.20	0.87	0.16	0.30	0.07	-0.17	-0.09	0.23	الموارد المالية	0.09	0.86	0.19	0.08	حخص المديرون من أسهم البنك
-0.09	-0.13	0.19	0.09	0.13	0.93	0.17	0.06	الموارد الادوية	0.44	-0.11	0.04	0.35	حخص العائلا من أسهم بنك
0.53	0.26	0.22	0.91	0.15	0.10	-0.17	0.03	الانساناجية	-0.05	0.78	0.79	0.04	مؤسس أو قريب
0.08	0.05	0.11	0.13	0.96	0.12	0.05	-0.09	المسؤولية الاجتماعية	-0.01	0.71	-0.47	-0.00	قوة المديرون الجروية
0.18	0.17	0.01	0.03	-0.09	0.06	0.04	0.96	الربح	0.02	-0.86	-0.10	0.79	العناوين الوظيفية
									0.05	0.09	0.15	0.83	الموظفون في البنك
									0.75	0.03	0.20	0.11	المسؤولية في مجلس الإدارة
									0.13	0.17	-0.08	-0.23	المسؤولية في مجلس إدارة منظمات غير ربحية
									0.78	0.14	0.19	-0.09	تقسيم مجلس الإدارة
									0.83	0.19	0.19	0.82	تقسيم الصفوة
1.8	4.5	6.8	10.1	10.1	15.9	19.9	30.9	نسبة تفسير المتغير للظاهرة	13.2	15.7	21.8	24.5	نسبة تفسير المتغير للظاهرة
93.1								المجموع الكلي لما تفسره المتغيرات من الظاهرة	75.2				المجموع الكلي لما تفسره المتغيرات من الظاهرة
6.9								المتغيرات غير المحصورة (المسكنة)	24.8				المتغيرات غير المحصورة (المسكنة)

75 = N



الملحق رقم (4): الخصائص التنظيمية في صناعة البنوك التجارية الأردنية

بنك الاستثمار فيلانديا	بنك المؤسسة العربية المصرفية	بنك المال للادخار	البنك الأردني للاستثمار والتحويل	بنك الاتحاد	البنك الإسلامي الأردني	بنك الاستثمار العربي	بنك الخليج والبحرين	بنك الأردني والكويتي	بنك الأردني	بنك الأمم المتحدة	بنك الشرق الأوسط للاستثمار	بنك الأردن	بنك القاهرة عمان	بنك الأهلي العربي	البنك العربي	الخصائص التنظيمية
1993	1990	1983	1982	1978	1978	1978	1977	1976	1973	1973	1965	1993	1960	1955	1930	سنة التأسيس (عام)
6	9	16	17	21	21	21	22	23	26	26	6	39	39	44	69	أعمار (عام)
21,515,976	20	2	20	20	22	20	20	20	100	100	10	21	20	42	88	رأس المال (ملايين الدينار الأردني)
9	7	7	11	9	7	11	11	7	12	12	9	11	10	13	11	عدد أعضاء مجلس الإدارة
7	21	7	4	15	41	12	29	27	117	117	20	61	37	55	83	عدد الفروع الرئيسية
-	-	-	-	1	-	1	3	1	1	1	-	5	19	10	67	خارجية
71	211	50	71	228	953	234	466	468	2011	100	164	864	996	982	3660	ذكور
31	73	12	36	117	263	76	233	170	392	39	61	377	468	381	1462	إناث
48,51	7,656	1,027	3,123	4,840	13,375	460	3,375	16,378	3,865	1,569	789	8,764	476	5,500	2,195	الموارد البشرية
42	75	4	72	10	94	16	8	3,482	207	58	39	46	5	93	1,080	عدد المساهمين
6	2	0	1	1	7	0	1	0	26	11	1	9	2	18	67	أجانب
9,198,573	3,858,099	1,988,178	9,238,420	8,386,214	7,293,156	7,931,250	18,075,800	6,963,475	12,539,668	10,099,730	9,308,315	10,255,845	8,738,400	32,788,367	1,871,432	أردنيين
167,009	6,140,982	11,822	72,580	67,953	7,111,762	3,068,750	1,314,200	3,036,525	10,177,779	1,005,294	691,645	97,544	1,221,470	7,850,963	2,484,478	عرب
634,328	519	0	35,000	2,545,833	181,383	0	10,000	0	2,281,553	541,653	40	1,466,111	40,130	13,601,670	44,090	أجانب
91,986	38,585	99,409	92,384	76,238	50,000	79,313	93,379	69,635	50,159	86,718	93,083	97,675	87,384	78,068	42,533	أردنيين
1,671	61,410	0,591	7,266	0,618	48,756	20,688	6,571	30,365	40,711	8,632	6,916	0,929	12,215	18,693	56,465	عرب
6,343	0,005	0,000	0,350	23,144	1,244	0,000	0,050	0,000	9,130	4,651	0,000	1,396	0,410	3,240	1,002	أجانب

المصدر: التقارير السنوية للمصارف أعلاه لعام (1998)، الشرق الأوسطية الشهرية لسوق عمان المالي - كانون الأول (1998)، دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية - (1998)، الشرق الأوسطية الشهرية لسوق عمان المالي - كانون الثاني (1999)، البنك المركزي الأردني - كانون الثاني (1998)، (1) البيانات حتى نهاية عام (1998)، (2) 75 = N