


2004

Logical Darwinism in Strategic Objectives: An Experimental Study in the Jordanian Commercial Banking Industry

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

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

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

Recommended Citation

Al Sayyah, Abdul Sattar (2004) "Logical Darwinism in Strategic Objectives: An Experimental Study in the Jordanian Commercial Banking Industry," *Jerash for Research and Studies Journal* مجلة جرش للبحوث والدراسات Vol. 5 : Iss. 2 , Article 4.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol5/iss2/4>

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, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

الدارونية المنطقية في الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية

Darwin's Logic in Strategic Objectives: A test study in Jordanian Commerical Banking

عبد الستار الصياح *

تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٠١/٥/١٥

تاريخ تقديم البحث: ٢٠٠٠/١١/١٢

Abstract

The theory of Organizational Power management is one of the modern and contemporary essential perspectives in analyzing, interpreting and predicting the strategic behavior at the micro- and macro levels. The multi- dimensional and visional perspectives of (Synthesize- Coalitions) has been elected within the science of startegic management. And one main model has been formed; demonstrated the mechainism of the relationship between organizational Darwin and startegic objective.

The study aims at answering conceptual and practical dilemmas through preparing theoretical ideas about the former and expressing the latter by model and five hypotheses. Data have been collected from 75 managers at the top management level In Jordanian Banks furtherinore, the relationship hypotheses have been tested using the rank corrlation coefficient (Spearman), at the confidence limits ($0.01 < P < 0.05$). The analysis and explanation of the results have proved high acceptance for the models relationships. But they were different in kind, influence, and direction at the level of dimensions or components of the variables and their measurements.

The study has presented a number of recommendations and suggestions, the most outstanding of them are inviting the researchers to conduct more studies and research about the perspective of power management in organizations, and urging managers in the studied banks to implement the concept of mangement by force in determining the startegic objective in their organizations. The study recommends for researchers to conduct comparative studies in order to test the validity of these models and to examine the relevance of the compound coalitions perspective in the study of startegic objectives.

* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
(طبع على نفقة عمادة البحث العلمي/ جامعة جرش الأهلية).

ملخص

تشكل نظرية إدارة القوة التنظيمية إحدى النظورات الأساسية الحديثة، والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي. وقد انتخب منظور (الائتلافات / المركبة)، (Syntheses /Coalition) متعدد الأبعاد ومتكامل الرؤى ضمن علم الإدارة الاستراتيجية. وتم تكوين نموذج رئيسي، يكشف عن آلية العلاقات بين القوى التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.

هدفت الدراسة الإجابة عن معضلات فكرية وتطبيقية، من خلال تهيئة أفكار نظرية عن الأولى، والتعبير عن الثانية بنموذج وخمس فرضيات. جمعت البيانات من (٧٥) مديراً في مستوى الإدارة العليا بالبنوك الأردنية. واختبرت فرضيات العلاقة بالاعتماد على معامل ارتباط الرتب (Spearman) (rs) وبحدود ثقة $(0.05 < P < 10.01)$ وبرهن تحليل النتائج وتفسيرها على قبول مرتفع لنماذج العلاقات، إلا أنها تباينت بنوعها، وقوتها، واتجاهها على مستوى أبعاد أو مكونات المتغيرات ومقاييسها.

وخرجت الدراسة بجملة توصيات ومقترحات، كان أبرزها دعوة الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول منظور إدارة القوة في المنظمات، وحث المدراء في البنوك المدروسة على تنفيذ مفهوم الإدارة بالقوة في تحديد الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم. وكذلك دعوة الباحثين إلى إجراء دراسات مقارنة لاختبار سريان النموذج. والتثبت من ملاءمة منظور الائتلافات المركبة في دراسة الأهداف الاستراتيجية.

الدارونية المنطقية^(١) في الأهداف الاستراتيجية

Darwin's Logic in strategic objectives:

يواجه الباحث في دراسته للظواهر المنظمية طوائف متعددة من الأفكار والمبادئ متباينة عن بعضها تبعاً لطبيعة الروابط التي تحكمها، والخصائص التي تنظمها، إلا أن هذا التباين لا يعني انقطاع الصلة فيما بينها، لأن هناك ثمة رابطة تحكم صلتها ببعضها توجد في صورة جملة من المبادئ، والأسس التي تقوم عليها، وأن عملية الإحاطة والإلمام بهذه المبادئ تقتضي جملة من المبادئ، والأسس التي تقوم عليها، وأن عملية الإحاطة والإلمام بهذه المبادئ تقتضي دراسة هذه العلاقات التي استقر شأنها وتعاظمت أهميتها في المنظمات.

ولا ريب في أن الأهداف الاستراتيجية تعكس هيكل وكثافة القوة، فالصلة وثقى بين الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، بحيث يصح القول إن الهدف لا جدوى منه ما لم يعكس قوة مصالح الأفراد وحقوقهم مجتمعين. ومما يساعد في دمج ظاهرتي الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية هو الانتقال من الأسئلة التقليدية المتعلقة بالأهداف، كتعريف الأهداف وما هيته، وأنواعها؟ إلى السؤال التالي: من الذي يحدد الأهداف الاستراتيجية في المنظمات؟ وبهذه الطريقة تتوحد مسألة القوة مع الأهداف الاستراتيجية. ولأجل فهم علاقات الدارونية التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية كان لا بد من جعل هيكل الدراسة في أربعة مباحث:

عقد الأول: للنظريات المفسرة للعلاقة بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية. وأفرد الثاني: لمنهجية الدراسة.

واختبر الثالث: للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

وختم الرابع: للدراسة بمحصلة ختامية لأهم الاستنتاجات، واستكمالاً لمستلزمات الدراسة وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم، وتأسيساً على ما تم عرضه من استنتاجات عرضت مجموعة من التوصيات والمقترحات.

(١) الدارونية التنظيمية هي القدرة على التأثير في النتائج النهائية للمنظمة وقد ورد هذا المصطلح في Burgelman, R, & Grove, a, (1996) "Startegic Dissonance" "California Managment Review, Vol. 38, No.2 Winter.

المبحث الأول النظريات المفسرة للعلاقة بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية

Theories Explaining the Relationship Between Organizational Darwin and Strategic Objectives

شهدت النظرية الإدارية المفسرة لأهداف المنظمات، ومنها الأهداف الاستراتيجية تغيراً جذرياً خلال العقود السبعة الأخيرة من القرن المنصرم، والمتمثل بتحولها الفكري من النظرية الاقتصادية التقليدية إلى زيادة اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية. وكذلك التحول من فكرة أهداف محددة للمنظمة إلى فكرة مرونة القوة في المنظمة، وفيما حولها، دون وجود أهداف محددة لها. ومن فكرة المنظمة المكرّسة لتأثيرات مؤثرين معينين، وقليل العدد إلى منظمة يكون فيها كل فرد مؤثراً. ومن صورة المنظمة بوصفها أداة من أدوات المجتمع إلى صورة المنظمة بوصفها ميداناً سياسياً. ومن ثم تحديد أسباب التوازن الديناميكي لنظام الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية. (Mintzberg, 1983, pp. 2-21)

وإذا ما تم تعقب هذه التغيرات، يمكن عندئذ تحرير الأفكار المتعلقة بأنماط تدفق القوة في المنظمات، وتفسير حركتها اتجاهها، وقوة وترابطاً حاضراً ومستقبلاً، ولأجل ذلك ينصرف هذا البحث إلى محاور هذه الأفكار، وتوفير الدعامات الأساسية لها.

النظرية الاقتصادية: ناشط واحد - هدف واحد

The Economic Theory: One Actor - One Objective

نهبت النظرية الاقتصادية التقليدية إلى تصور المنظمة رديفاً لوجود منظم واحد (Sin- Entrepreneur) هو المالك. والمدير يعمل وسط نظام من قوى سوقية، تتصف بالمنافسة البحتة. ولم تستطع البقاء على قيد الحياة سوى تلك المنظمات التي تعظم أرباحها (Scott, 1992. P. 288). وتُدعم التصورات التقليدية بأربعة افتراضات أساسية هي:

- ١- ليس هناك سوى ناشط واحد يتخذ القرارات في نظام القوة.
- ٢- يمكن القول ان المنظمة لها أهداف، وتركز على هدف واحد بوجه خاص.
- ٣- الهدف هو السعي نحو الأرباح.
- ٤- يتم تعظيم الهدف.

ويعبر هذا التصور عن المنظمات في نموذج الناشط العقلاني (Barny, & Ste-phens, 1998, P. 162) الذي رأى أن المنظمة تتكون من فرد واحد، يتصرف بصورة تامة^(١) (Integrity) (Locke, & Becker, 1998, P. 171) إذ تقوم المنظمة على وفق نظرة علماء الاقتصاد التقليديين بأي نشاط يساعدها على تحقيق هدف معين. وهكذا لم تكن دراسة القوة في المنظمات ذات علاقة بالموضوع، أي أن المنظمة هي أداة تابعة للمنظم، على الرغم من أنها أداة غير مقصودة من أدوات الاقتصاد. وقدم علماء الاقتصاد لنظرية الإدارة نقطة البدء، ثم مالبت أفكارهم، وافتراساتهم أن تعرضت لانتقادات شتى، لا سيما ما يتعلق بفكرة تعظيم الربح. وفي هذا الخصوص طرحت عدة أسئلة تمثلت بالآتي:

- ١- هل الربح هو الهدف الذي تتم مضاعفته؟ قُدمت الدراسات التجريبية للباحث (Bau-mol, 1959, PP. 47-84) حججاً مقنعة، في أن بعض المنظمات قد عظمت مبيعاتها مع وجود قيود على أرباحها، ومن حيث الأساس أدى الهجوم على افتراض تعظيم الربح إلى الشك في افتراض أن الربح هو الهدف الأساس للمنظمة، وحتى علماء الاجتماع آنذاك، لم يشكوا في الافتراض المتعلق بأولوية توجه المنظمة نحو تحقيق هدف محدد، عندما تصوروا المنظمة أداة من أدوات المجتمع، وهم بذلك قاموا بإحلال الهدف العام محل الهدف الخاص (Nag, 1993, P. 121), (Parsons, 1960, P. 17).
- ٢- وأثير تساؤل آخر مفاده لماذا يكون الربح هو الهدف؟ بعبارة أخرى هل تعظيم الربح أمر ممكن؟ يتصل هذا الانتقاد بجذور النظرية الاقتصادية التقليدية، ويهاجم فكرة الهدف الواحد بشكل مباشر. وقد أثرت مجموعة تساؤلات لاحقة عن كيفية إمكان تعظيم الربح، وعن ماهية هذا الربح، والجهة التي يذهب إليها، ومتى يمكن أن يتحقق التعظيم (بيترس، يونيو، 1991، ص. 109)

(١) التامة: هي الإخلاص في العمل على وفق مبادئ وقيم عقلانية.

وقد رأى علماء الاقتصاد ان المنظم يجعل الإيرادات الحدية، مساوية للتكاليف الحدية كي يستطيع تحقيق أكبر فائض ممكن، ولكن هذه الأفكار واجهت إخفاقاً حاداً من مستوى نجاحها عند التطبيق، إذ أن المحاسبين لم يستطيعوا تصور كيفية قياس الإيرادات الحدية، مع أنهم حققوا بعض النجاح في قياس التكاليف الحدية (Anthony, 1960, P. 129) وعضواً عن هذا المقياس الاقتصادي التقليدي، كان المنظرون في مجال علم المالية، يؤكدون على أن المنظمات، لا تستطيع تعظيم الربح باعتمادها على تلك المنتجات الرأسمالية، التي تتجاوز فيها العائدات على الاستثمار كلفة رأس المال فيها. وما زالت هناك مشكلات مثل مشكلة التنبؤ في العوائد بأسواق غير مستقرة وفي دنيا أعمال يصعب التنبؤ بها، وفي ظل اقتصاد كوني تسوده المنافسة الشديدة، والتغيرات السريعة (Stevenson, & Moldoveanu, 1995, P.141) ومن حيث الأساس يبدو أن الحجج التي تفنّد احتمال التوصل إلى تعظيم الأرباح تتلخص، في:

(أولاً) هل يجب تعظيم الأرباح في الأمد القصير أو في الأمد الطويل؟ وهل يجب على المنظم استغلال سوق البائعين باتباعه طريقة ما سيتحملة السوق عند التسعير؟ أو أنه يعني بأذواق الزبائن في الأمد الطويل فيخفض الأسعار؟ وعلى هذا الأساس فعند غياب المعرفة المتعلقة بأفاق المنظم وتوقعاته، سيصبح الحديث عن تعظيم الأرباح حديثاً لا معنى له من الناحية التجريبية، وغير ذي علاقة بالموضوع (Papandreou, 1952, P. 208).

(ثانياً) ما دام المعيار المقبول الذي يستخدم في ظروف الغموض غير موجود بصورة عامة، فكيف يتسنى معرفة ماهية الإجراء الذي يجب اتخاذه عندما تبقى نتائج هذا الإجراء غامضة؟ (Feldman, & Kanter 1965, P. 631).

(ثالثاً) ما من فرد، أو منظمة يمكن أن يكونا من الذكاء بحيث أنهما يستطيعان تعظيم أي شيء. إذ أن أسرع، وأعظم نظام كومبيوتر، لا يستطيع القيام بالحسابات التي تسليتها استراتيجية التعظيم، وهذا يسمى الطلبات على الإدراك البشري والتي لا يمكن تليتها.

(رابعاً) أحادية البعد غير الواقعية، فالأفراد بمن فيهم المنظمون، والاقتصاديون، ينامون، ويأكلون، ويمارسون مختلف النشاطات، إذ أن التناوب هو جزء من حياتهم اليومية. وإذا

صح تفضيل هدف معين على أهداف أخرى، فانه لا يمكن لأي فرد أن يسمح لهدف ما بالهيمنة على كل نشاط من نشاطاته.

٣- ولكن لماذا لا يكون هناك هدف غير هدف تعظيم الربح؟ الفكرة هنا هي أن المنظمات ليست هي التي لا تستطيع تعظيم الأرباح فحسب، وإنما يجب عليها استبعاد فكرة القيام بذلك، لأن تعظيم الأرباح، يستلزم من الإدارة استخدام كل أسلوب يمكن لها التفكير به، لغرض تخفيض الأجور والرواتب للمستخدمين إلى أدنى حد ممكن. والحصول على آخر دينار ممكن من المستهلكين. وبيع بضاعة ذات نوعية متدنية. لذا يبدو أن تعظيم الربح، ينكر وجود ضمير لدى الإدارة، ويستبعد الاعتبارات الأخلاقية، كونها غير ذات صلة بالموضوع (Anthony, 1960, P, 132) وبدلا من ذلك برز تأكيد على أنه يجب على منظمات الأعمال أن تسعى إلى تحقيق ربح معقول (Reasonable Profit) وقد لاقت هذه الفكرة قبول العديد من المنظرين الليبراليين، والبرغماتيين في موضوع الإدارة. وأدى تأثير هذه الحجج المختلفة التي تفند فكرة تعظيم الربح إلى نتيجة ترى، ان الربح ليس هو الذي يتم تعظيمه، وان تعظيم الأرباح هو إما أن يكون مستحيلا، أو غير مسؤول، وأتاح ذلك فرصة بروز ودعم فكرة المنظمة ذات الأهداف المتعددة. وهكذا فقد أقصي الافتراض بوجود هدف واحد من النظرية، ولكن برز سؤال جديد، أخذ يواجه المنظرين في موضوع الإدارة هذا السؤال هو كيف يتسنى للمنظمة التوفيق بين أهداف متنافرة؟

النظرية السلوكية: ناشط واحد - أهداف متعددة

Tth Behavioral Theory: One Actor - Multiple Objectives

يتلخص الأمر هنا بأن المنظمة كنظام فرضت عليها أهداف متعددة من الائتلاف الخارجي^(١) (External Coalition) إلا أن هذه الأهداف تمر من خلال ناشط واحد هو الإدارة العليا (Scholes, & Klemm, 1989, P. 62). وتقوم الإدارة العليا بدورها بالمواءمة بين هذه الأهداف، لتجعلها وظيفة تفضيلية، تقوم بمضاعفتها. هذا المنظور يجعل

(١) الائتلاف الخارجي: يتكون من أولئك الذين يكون التزامهم تجاه المنظمة أقل من التفرغ التام لشؤونها. أي أولئك الذين هم حول المنظمة أكثر مما هم فيها.

الداورنية المنطقية في الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية...
الصياح

المنظمة مفتوحة من الناحية النظرية أمام مؤثرين آخرين غير الناشط الرئيس (Jones, 1995, P. 503) ويبقى الافتراض المتعلق بالتعظيم هنا قائما، وكذلك الافتراض المتعلق بالناشط الواحد أيضا.

يفترض هذا المنظور أن وظيفة تعظيم الأهداف من الإدارة العليا (المنسق الأول) Peak Coordinator ناجمة عن التأثيرات الخارجية والداخلية التي تمارس على المنظمة، وبذلك تقوم إدارة المنظمة بوظيفة تكاملية، أي أنها تقوم بصياغة نظام للتفضيلات خاص بالمنظمة، ولكنها تقوم بذلك تحت ثقل التأثيرات الواعية، وغير الواعية، التي تمارس عليها (اتزوني، 1978، ص. 10). وهذا يتلاءم مع نظرية علم الاجتماع، التي ترى أن الأهداف تحدد خارج المنظمة، ولكن كبار المدراء الذين يمتلكون قوة شرعية يتقمصونها (Papandreou, 1952, P. 211) وتكتنف هذه الأفكار مشكلات كثيرة، فإذا ما اتخذ التأثير شكل سلطة، وإذا كانت السلطة تمارس في الوقت نفسه من اثنين أو أكثر من الفئات ذات المصالح المتناقضة، فإن إدارة المنظمة لا تستطيع صياغة نظام متماسك من التفضيلات (Yukl, 1989. P. 23).

وقد تساءل ناقدو نظرية المنفعة عما إذا كانت فكرة المنفعة، أو وظيفة التفضيلات ممكنة التحقيق عمليا في عالم من التفضيلات المتغيرة؟ وهل الأفراد قادرون على التعبير عن هذه الوظائف (Simon, & Stedry, 1968, P. 273)؟ وهكذا يمكن التساؤل عما إذا كان مقياس المنفعة له وجود حقيقي؟ وهل يمكن للسلوك أن يكون منسجما بمرور الزمن؟ وهل كانت الاختيارات قابلة للانتقال بشكل كاف بحيث تجعل مفهوم المنفعة مفيدا من الناحية العملية؟ وعليه فإن فكرة وجود أهداف متعددة تبدو منطقية، إلا أن طريقة الموازنة فيما بينها قد برهنت على أنها غير حصرية، مما شجع (Simon, 1964, PP. 1-22) في بحثه المهم حول مفهوم غاية المنظمة على التفكير باستبدال فكرة التعظيم بمعاملة جميع الأهداف كقيود (Constraints)، ومستويات من الإشباع يجب بلوغها. فالمنظمة تسعى لتحقيق الإشباع (Satisfied)، وليس التعظيم. وقد أشار (Cyert, & March, 1963. P. 101) إلى أن كل هدف يدخل في عملية اتخاذ القرار بشكل قيد بسيط، وجميع الأهداف تحدد، إذا ما أخذت سوية مجالا من حلول مقبولة، ويمكن تصوير المنظمة في شكل هرم (علوي- سفلي) من الوسائل والأهداف، إذ تتبع فيه الأهداف من الأعلى، ثم يتم توسيعها في الوحدات

التنظيمية (جاكسون، مورقان، ١٩٨٨، ص، ٢٠٢) عندما تنساب إلى الأسفل، وهكذا استطاعت المنظمة أن تعالج العيوب الإدراكية لأعضائها، حيث أن كل جزء من المنظمة، يمكن أن يحدد له هدف معين، وهكذا يتم إشباع جميع الأهداف، وبهذا الأسلوب يتم حل مشكلة المنظمة (Feldman, & Kanter, 1965, P. 35).

ولكن مع وجود كل هذه الأهداف التي تحدد من مركز واحد (الإدارة العليا)، وبهذه النظرة فإن افتراض الناشط الواحد، أو على الأصح المركز الواحد للقوة، يبقى مستمرا، ويبقى من حيث الأساس ناشطا عقليا. وعند العودة إلى أفكار (Barnard, 1938, P. 87) الذي طور أفكار نظرية التوازن، والتي تفيد بأن الأفراد المعنيين بأداء المنظمة، يجب منحهم محفزات (Inducements) بما يكافئ مساهماتهم (Contributions) وأن المنظمة لا تستطيع القيام بمهامها بصورة فعالة إلا بعد تحقيق نوع من التوازن بين المساهمات، والمحفزات التي تقدم لمختلف المساهمين، لأن المساهمين في المنظمة قد تقبلوا أهداف المنظمة ليس بشكل تلقائي، وإنما لقاء ثمن، هو منحهم بعض القوة في المنظمة، ولكن الإدارة وهي فئة من المساهمين، بقيت تأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق التكيف، أما المساهمون الآخرون فغالبا ما يوافقون على تقبل خضوعهم لسلطة فئة إدارية، تمارس على جزء معين من حياتهم (Stoner, & Freeman, 1992, PP. 341-344). وهكذا وعلى الرغم من أن نظرية التوازن بقيت محتفظة بافتراض مركز القوة الواحد - القوة الرسمية على الأقل - أدخلت هذه النظرية صدعا أساسيا في الافتراض المذكور، وبقيت السلطة المركزية محتفظة بالسيطرة، ولكنها كانت خاضعة لطلبات الآخرين. والمقصود بذلك أن فئات مثل المستخدمين لها أهداف خاصة بها، ومختلفة عن أهداف المنظمة، والتي تسعى إلى تحقيقها عن طريق مساهمتها في المنظمة. وبقيت الإدارة هي المسؤولة، ولكن عليها أن تقوم بعملية التفاوض مع هذه الفئات، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وكانت هذه الفئات أيضا، تشق طريقها لكي تصبح ناشطة في النظام أو مؤثرة فيه.

نظرية المساومة ناشطون متعددون - أهداف متعددة

The Bargaining Theory : Multiple Actors- Multiple Objectives

في الوقت الذي كان فيه (Simon, 1964) يطور نظريته عن أهداف المنظمة بوصفها قيوداً، كان (Cyert, March, 1963) وفي محاولة لهما للتوفيق بين النظرية الاقتصادية، والنظرية السلوكية في الإدارة، كانا يقومان بتقديم نظرية كان بموجبها ائتلاف (Coalition) من أفراد يساوم من أجل تحديد أهداف المنظمة، استبدلت هذه النظرية السلطة الواحدة التي هي في مركز القوة بسلطات متعددة، فالمساهمون الذين كانوا خارج نظام صنع القرار، قد أصبحوا الآن ناشطين داخل هذا النظام، وأصبحوا يساومون لتقرير النتائج، ومن ثم تحديد أهداف المنظمة، إلا أن العضلة التي واكبت هذه النظرية هي نوع الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في حل الصراع القائم بين أهدافها المتناقضة؛ وكيف تتعامل مع الديناميكيات؟ أي التغيير في المساهمين، والتغيير في الحاجات، والتغيير في القوة ضمن الائتلاف المهيمن. وقد اقترح (Cyert, & March, 1963, P. 118) مفهوماً لتفسير كيفية قيام المنظمات بالتعامل مع عدم الانسجام، والديناميكية في تلبية الاحتياجات، وذلك بقيام المنظمات بالاهتمام بالأهداف الاستراتيجية بشكل تعاقبي، أي أن المنظمة تحل الضغوط المتصارعة من أجل تسهيل عملية الإنتاج، وإشباع حاجات الزبائن خطوة خطوة. ويشير ما سبق ذكره إلى أن هذا الأمر يثير مسألة التناقضات المنطقية في السلوك، والاهتمام المتعاقب بالأهداف هو آلية بسيطة، ومن نتائج هذه الآلية، أن المنظمات تضطر وفق هذه النظرية إلى تجاهل العديد من المعطيات التي يراها المراقبون الخارجيون تناقضات مباشرة، هي ليست تناقضات إلا إذا استحضرت نظام التفضيلات المشتركة، أو المساومة الكلية. ولا توجد أية واحدة من هاتين الحالتين في المنظمة، لهذا لم تعد المنظمة تدار بطريقة (أعلى - أدنى)، إذ أن المستخدمين قد احتلوا مكانهم مع الآخرين في الائتلاف، وحسب أدوار لا تقل أهمية عن دور المالكين.

كانت النظريات التقليدية، تقول للمستخدم، إذا كنت لا ترغب في ذلك، اترك العمل، أما النظرية الحديثة فتقول للمستخدم، أنت تستطيع البقاء وتقديم شكوى، حاول تغيير الأشياء. وتستمر طويلاً، أو قصيراً عملية المصافقة، وتتضمن سلسلة طويلة من الالتزامات،

ومن وجهة نظر المساهمين، كانت هذه الالتزامات تتألف من مكافآت جانبية، تتخذ أشكالاً مختلفة، وقد أدت فكرة الالتزامات ذات الطبيعة السياسية إلى حصول ابتعاد أساسي عن نظرية التوازن ل (Barnard) التي أعطت الأسبقية لأهداف المنظمة. وبعد ذلك ظهرت نظرية المساومة وكانت الغاية منها تشجيع المستخدمين على المساهمة في تحقيق الأهداف ، إلا أن هذه النظرية تجاهلت حالة الأسبقية لأهداف المنظمة وأكدت على أن الأهداف، تتبع بصورة مباشرة من عملية المساومة المعبر عنها بشكل موازنات، تتم الموافقة عليها وبشكل إجراءات تشغيلية معيارية (Hall, 1996, P. 111) وهكذا وعلى الرغم من تنفيذ افتراضات كثيرة جدا في النظرية التقليدية، إلا أنها بقيت محتفظة بوحدة من هذه الافتراضات وهي: أن للمنظمات أهدافا متعددة في الواقع.

النظرية السياسية: ناشطون متعددون- عدم وجود أهداف

The Political Theory: Multiple Actors- Zero Objectives

تأتي أفكار هذه النظرية مكملة لنظرية المساومة، لكنها تفترق عنها بافتراضها عدم وجود أهداف للمنظمة، ويتجسد منطق هذه النظرية، في أن المنظمات تضم ناشطين كثر، ولكن ليس لها أهداف، أو كما يرى (Clegg & Dunkerley, 1980, P. 306) بأن أهداف المنظمات هي عدم وجود أهداف، وهذا هو جوهر نظرية علم الاجتماع، التي نظرت إلى المنظمات على أنها ميادين سياسية بحتة، والمنظمات هي مراكز اعتبارية لاهتمامات مصلحة، وأسواق تكون هياكلها، وعملياتها حصيلة التكييفات المعقدة التي يجريها ناشطون يتبادلون مجموعة من الحوافز، ويسعون إلى أهداف متباينة. وهكذا لم تكن المنظمات أدوات بأيدي مالكيها، ولا أماكن تعبر عن نفسها بصورة مستقرة. ويمكن عرض ثلاث نقاط أساسية تدعم هذه الأفكار هي:

- أ- ينبغي اعتبار مفهوم المنظمة بؤرة اهتمام مصلي محددة تحديدا عشوائيا.
 - ب- إن العامل الاستراتيجي الأساس في المنطقة هو الفرد، وإنه لا يمكن فهم سلوك المنظمة إلا في صيغة المكافآت التي يسعى إليها هؤلاء الأفراد.
 - ت- ان المنظمة سوق يتم فيه تبادل المحفزات (Georgiou, 1973, PP. 304-306).
- (Jones, 1995, P. 499-500).

وبذلك يرى الباحث أن التنظير الإداري حول الأهداف الاستراتيجية، قد أكمل دورة كاملة ابتداء من نظرية تقليدية تضمنت افتراضات عدة مغلقة، مروراً بسلسلة من التغييرات التي فككت كل واحد من هذه الافتراضات، وانتهاءً بنقطة منطقية شكلت نظرية عن القوة.

وكانت المنظمة قد تحولت في دورة التغيير من نظام ذي ناشط واحد إلى نظام يضم عدداً من الناشطين. ومن نظام ذي هدف واحد، إلى نظام يضم أهدافاً متعددة بحيث أنه ليس هناك هدف بذاته. ومن وسيلة للإشباع. ومن أداة ذات أهداف ثابتة ومنسجمة، إلى ميدان سياسي اعتباري ليس له أهداف. والشكل التالي يوضح أنماط العلاقة بين الدورانية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، اعتماداً على النظريات التي تمت محاورة أفكارها.

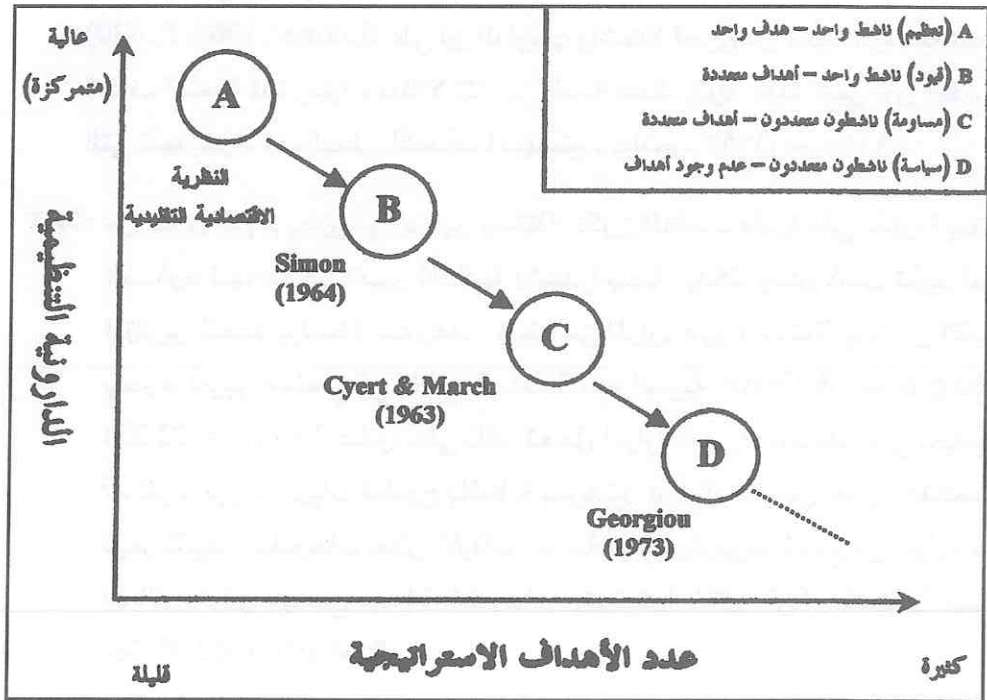
إن هذه الأشكال المختلفة من القوة التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، وعلى الرغم من أن ظاهرها قد يوحي بحالة من اللاتوازن في المنظمة، إلا أن واقع الحال يشير إلى بروز أنماط متعددة من التوازن والديناميكية معاً. ولكن كيف يحدث ذلك وما هي أسبابه؟ يمكن وصف نظام القوة، والأهداف في المنظمات على أنه نظام موجود في حالة توازن ديناميكي⁽¹⁾ وبعبارة أخرى أنه نظام يحمل خاصتي الاستقرار والديناميكية في الآن نفسه.

وكما هو معلوم فإن أية منظمة تمتلك أهدافاً، بعضها ثابت ومستقر بمرور الزمن، وبعضها متغير تغيراً نسبياً. وقد رسمت عدة مستويات من التوازن، كما نعتت بأسماء مختلفة، فهناك توازن ديناميكي كلي وجزئي، منفرد ومتعدد، مستقر وغير مستقر، للمدى البعيد والمدى القريب، متكامل وغير متكامل، فضلاً عن ظهور نظرية، ترى أن المنظمة تشكل ميداناً معقداً من القوة بين مختلف المؤثرين، هي لعبة يتغير فيها توزيع هذه القوة دائماً مما يسبب تغييرات في مزيج الأهداف التي يجري السعي إليها (Barkdoll, & Bosin, 1997, P. 538).

(1) التوازن الديناميكي هو أن استقرار المنظمة لا ينحط أبداً بحيث يصبح ركوداً، والأزمة لا تتفاقم بحيث تصبح تشويشاً، أي المزج بين الاستقرار والتأزم للوصول إلى حالة من الديناميكية مستمرة التطور (Hickman, 1990, P. 46) أي التوازن الديناميكي = استقرار + عدم استقرار.

الشكل (١)

النظريات المفسرة للعلاقة بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية



وتتمثل القوى الرئيسة التي تدعو إلى الاستقرار في نماذج الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية بالآتي:

أولاً: ايدولوجيا المنظمة. وجود نظام من التقاليد يكون عاملاً رئيساً لكبح التغيير في الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وحتى في المنظمات ذات الأيدولوجيا الأضعف، تخلق الأسبقيات الماضية قوة دافعة، يكون من الصعب كبحها، وهكذا فقد افترض (Cyert, & March, 1963, P. 32) أن أهداف المنظمة أكثر استقراراً، مما يوحي بها نموذجها. المتعلق بعملية المصافقة المستمرة، والتي تؤدي إلى ظهور سلسلة واسعة من الالتزامات.

ثانياً: تكون نظم الرقابة كذلك بمثابة قوة محققة للاستقرار، فالميزانية العمومية مثلاً، هي تطوير واضح للالتزامات السابقة (Cyert, & March, 1963, P. 33) وقد أكد (Litterer, 1965, P. 430) على أن الموازنات وأشكالها أخرى من القوة الرسمية تحدد أهداف المنظمة لمدة زمنية معينة لا تقل عن السنة عادة، وتولد عدداً كبيراً من التدابير التي تثبط إجراء تغييرات في الأهداف (هوفستيد، بولنجر، ١٩٩٣، ص. ١١٢).

ثالثاً: من خلال القيام بخزن موارد غير مستغلة، تكون المنظمات قادرة على مقاومة بعض الضغوط الهادفة إلى تغيير أهدافها الاستراتيجية. وهكذا يمكن كسب تأييد أحد المؤثرين الجدد بواسطة مدفوعات، تؤخذ من الموارد غير المستغلة بدلاً من القيام بإجراء تغيير أساسي في نظام الأهداف الاستراتيجية (Burgelman, & Grove, 1996, PP. 22-23) علاوة على ذلك، تعمل الموارد غير المستغلة على تحقيق استقرار في مستويات الطموح بالمنظمة بطريقتين هما: امتصاص الموارد الفائضة، تؤخر تكييف الطموحات خلال الأوقات الملائمة نسبياً وتوفيرها لمجمع من الموارد في الحالات الطارئة يسمح بصيانة الطموحات، وتحقيقها خلال الأوقات العصيبة نسبياً (Cyert, & March, 1963, P. 38)

رابعاً: تكون الإدارة العليا على وفق دورها، بوصفها المنسق الأول، مسؤولة عن تحقيق توازن بين المؤثرين في نظام القوة التنظيمية. وهكذا تكون بمثابة قوة محققة للاستقرار وساعية إلى تأمين النظر إلى الضغوط نحو التغيير في إطار مفهوم توازن القوة القائمة وتحاول الإدارة العليا مقاومة القوة المؤثرة الجديدة. وإذا استمرت هذه القوة في وجودها، وتطلب الأمر الاعتراف بها، فستسعى الإدارة إلى ضم هذه القوة إلى ائتلافات القوة القائمة لكي لا تسبب تمزيقاً لا لزوم له، وهذا الأمر ينطبق كذلك على التغييرات، التي تروم الإدارة العليا إحداثها، أو التفكير بها مستقبلاً (Zald, 1965, P. 59).

خامساً: القوة الأخيرة المحققة للاستقرار هي أن أعضاء الائتلافات أنفسهم يفضلون نوعاً من التوازن، تكون فيه مواقع جميع المؤثرين نسبياً (ثومبسون، الس، وايلدفاسكي،

١٩٩٧، ص ص. ١٦٠-١٦١) ويكون من السهولة تحقيق نوع من الاتفاق على الرغم من أن هذا الاتفاق، لا يكون كاملاً. ثم المحافظة على هذا الاتفاق، من القيام بتغيير كامل الائتلافات القائمة (Litterer, 1965, P. 429).

يتضح مما تقدم أن ائتلافات القوة الداخلية، والخارجية في المنظمة، يتوقع أن تتمتع بالاستقرار حول قوة راسخة للمؤثرين، ونتيجة لذلك يمكن وصف نظام الأهداف في المنظمة، على أنه نظام متزن (Homeostatic) يحقق حالة ثابتة يجابه بها كل عامل داخلي، أو خارجي، يعمل على تمزيق النظام، يجابه بقوى ترجع النظام إلى حالته السابقة (Katz, 1966, P. 23) & Kahn، مثلها مثل الجسم البشري الذي يعمل على إرجاع درجة حرارته الداخلية إلى حالتها الطبيعية عند تغير درجة الحرارة في البيئة، وتعود المنظمة كذلك إلى نظام الأهداف الذي كان سابقاً فيها، بعد حدوث صدمة عن تغير في أحد ائتلافات القوة فيها، وفي إطار نظام ذاتي التكيف (Self Adjusting System).

ومن جانب آخر فإن الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية يتسمان بالتغير، وهو أمر حتمي، ويكون التغير كلي الحدوث، داخليا وخارجيا، ضروريا للاستقرار، ليس أحادي الخط ولا الاتجاه، لكن تغيرهما ليس مفاجئا، أو جذريا، لأنهما إما أن يكونا غير ممكنين أو غير مفيدين، أو لا يكونان ممكنين إلا بطرائق مسموح بها (Townley, 1996, P. 347) وهذا ما يسميه (Quinn, & Voyer, 1996, P. 95) بالتزايدية المنطقية (Logical Incrementalism).

ويكون التغير على المستوى الجزئي في نظام القوة، والأهداف الذي يبدو مستقرا من بعيد في حالة من الحركة الدائمة، إذا ما تم النظر إليه في تفصيلات المؤثرين، كأطراف فردية، وتغيرات في طبيعة العلاقات القائمة بين المؤثرين المختلفين (Lindblom, 1965, P. 102) وتبرز التغيرات على المستوى الكلي، بالرغم من قلة حدوثها، تغير نظام القوة، والأهداف، وبشكل كبير ودائم، فمثلا إن حملة جديدة من حملات الفئات الضاغطة، تشير إلى دخول فئة جديدة ذات اهتمامات خاصة وكبيرة إلى الائتلاف الخارجي، وكذلك حصول تغير غير متوقع في توجهات المعايير الاجتماعية، هو أمر يستلزم موقفا جديدا نحو المجتمع، ويؤدي توسع الهيكل التقني كذلك إلى إدخال إجراءات بيروقراطية جديدة،

تضعف النظام القديم من اشكال السيطرة البيئية إلى داخل المنظمة (Thompson, & McEwen, 1971, P. 400) هنا يأتي دور النظام الداروني الذي تستخدمه المنظمة دائما لاعادة التوازن (Clement, 1994, P. 37).

الجدول (1) : عينة من البحوث التي نظرت للقوة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية.

الوصف	العينة	نوع المنظمة	السنة	البحث
تحليل الشبه أو الاختلاف في الإدارة والتنظيم بسبب اختلاف الدول، ووجود علاقة بين هذه العوامل والقوة والنظام الاقتصادي والثقافة لا سيما في الأهداف الاستراتيجية.	5 منظمات بريطانية وألمانية	صناعية	-	Buddle, Ghild Francis, Kieser
تفسير سلوك وحركة المنظمة تجاه أهدافها اعتمادا على الأنشطة السياسية في المنظمة.	—	—	1972	Child, pp. 2-19
لم يعد المالكين يسيطرون على المنظمات الكبيرة، حيث ان القوة قد انتقلت الى فئات أخرى هما: الإدارة والعاملون وهؤلاء هم الذين يحددون أهداف المنظمة.	—	—	1978	Galbraith, pp. 213-224
ماذا يتوجب ان تكون عليه أهداف منظمات المستقبل؟	—	—	1978	Hayeck, pp. 225-239
ما هو الهدف التنظيمي؟ وتحديدًا، كيف يمكن تسوية أهداف المنظمة مع أهداف أدارتها والمشاركين الآخرين فيها؟	—	—	1978	Simon, pp. 1-22
هدفت الدراسة الى تحديد نوع العلاقة بين عدم التأكد، والمركزية، وعدم القابلية للاستبدال من جهة والقوة من جهة أخرى.	9 منظمات	صحية	1989	Lachman, pp. 231-351
إبراز أهمية الهدف الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.	3 شركات يابانية وأمريكية	صناعية	1991	Hamel, & Prahalad, pp. 244-261

إبراز الخصائص الإيجابية لاستخدام القوة في المنظمات	—	—	1992	Pfeffer, pp. 29-53
التعرف على العلاقة بين طرد مدراء الإدارة العليا ودور القوة والتأثير فيها من جهة، وأداء المنظمة من جهة أخرى.	67 منظمة	مختلفة	1992	Boeker, pp. 400-421
تحليل مقارنة لقوة المدراء الاستراتيجيين، وأثرها في التوجه الاقتصادي للمنظمة.	مستشفيات هادفة للربح وأخرى غير ربحية.	مستشفيات	1993	Carper, & Litschert, pp.311-321
فحص تأثير جنسية الشركة، ومركز الصناعة، وتدويل نشاط الشركة، والمكافآت في تشكيل الأهداف الاستراتيجية لتلك الشركات.	126 شركة أمريكية ويابانية وبريطانية	—	1994	Roth, & Ricks, pp.103-120
إجراء تحليل تاريخي للعلاقة بين دوران قوة المدراء وتعاقد ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاقتصادية.	—	صناعية	1994	Ocasio, pp. 285-312
التعرف على مدى تأثير القوة الإدارية للشركة الأم في أهداف الشركة المشتركة.	7 شركات أمريكية	صناعية	1994	Yan, & Gray, pp. 1478-1517
تجيب على سؤالين هما: من الذي يسيطر على الشركة؟ وكيف لتركيبة المنظمة ان يعكس تلك السيطرة؟	7 شركات أمريكية	صناعية	1994	Useem, pp. 174-176
تهيه أجوبة لأفكار حول من الذي يجب ان يسيطر على الشركة؟ وكيف؟ وما هي الأهداف التي يتم السعي إليها؟.	—	دراسة نظرية	1996	Mintzberg, pp. 391-405
تختبر الدراسة قوة الإدارة العليا، وقوة الاطباء خبراء من جهة وعلاقتها بالاعتماد على الخدمات من خارج المنظمة.	256 مستشفى بأمرىكيا	طبية	1996	Goodstein, Boeker, & Stepan, pp. 57-586
هدفت الى دراسة سمعة المحللين الخبراء كمصدر لقوتهم وأثر ذلك في استقلاليتهم.	—	البنوك	1998	Hayward, & Boeker, pp.1-12
تجادل الدراسة بأن العلاقة بين تركيز الملكية وربحية الشركة تختلف باختلاف البلدان تبعاً لنظام الإدارة العليا في حكم الشركة.	دول مختلفة عددها خمسة	—	1998	Gedajlovic, & Shapiro, pp. 233-251

وقد شكّلت غزارة النتاج العلمي للمنظر (Drucker) عوامل محفزة أثارت الباحث لاختبار فلسفته حول الأهداف الاستراتيجية، ولتحديد بعض من خصائص ومعالج فلسفته يمكن الاستدلال بأرائه لبيان تلك الخصائص والمعالج التي يوضحها الجدول (٢).

الجدول (٢)

المساهمات الفكرية التي تعكس فلسفة (Drucker) في الأهداف الاستراتيجية

للمدة (١٩٥٤-٤٩٩٧).

الرقم	السنة	طبيعة المساهمة الفكرية
١-	١٩٥٤	يهاجة فكرة الهدف الوحيد للمنظمة (الربح) لأنها نظرة قصيرة الأجل.
٢-	١٩٥٨	جوهر أهداف المنظمات هو البقاء، ولبلوغه تحتاج المنظمة إلى (أفراد، مجتمع، اقتصاد، رسالة، التكيف للتغيير، ربح) رغم ذلك تبقى المنظمات تحتاج إلى نظرية يتم التطبيق بموجبها.
٣-	١٩٦٧	تحدد فاعلية مدراء المنظمات بتحديد الاتجاه، وتركيز الرؤية، الأسبقية للأمور المهمة، القرار الفعال ينبغي أن يكون عقلانياً.
٤-	١٩٦٨	التمييز بين الأهداف الملموسة (Tangible) والأهداف غير الملموسة (Intangible).
٥-	١٩٨٠	القوة تتبع الهيكل، والمسؤولية تتبع المعرفة.
٦-	١٩٩٤	تقديم نظرية للأعمال، تجيب على سؤالين. الأول كيف تعمل المنظمة؟ بالاستراتيجيات، وماذا تعمل المنظمة؟ موامة حقيقة في سلوك المنظمة الخاص بافتراضاتها حول ما يجب أن تعمله وما لا يجب أن تعمله، حول أهدافها، وأسواقها، وزبائننها، والمنافسين، وقيمهم، وسلوكهم، والتكنولوجيا، نقاط القوة والضعف، حول ما تدفعه المنظمة وما تحصل عليه.
٧-	١٩٩٦	حتى تحقق المنظمة توازناً بين اعتبارات الأمد القصير واعتبارات الأمد الطويل عليها أن تتبنى ثمانية أهداف أساسية هي (التسويقية، الأبداع، الموارد البشرية، الموارد المالية، الانتاجية، المسؤولية الاجتماعية، الربح).
٨-	١٩٩٧	القرار الفعال هو استراتيجي وعام أكثر مما هو لحل المشاكل، يسعى إلى التأثير وليس إلى الأسلوب، يقع بين الحل الوسط الصحيح والحل الوسط الخاطئ، له طريقته المنهجية وعناصره الواضحة.
٩-	-	التأكيد على أن الأفراد هم أفضل ما لدى الإدارة، وبالتالي تمثل أهدافهم.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

Methodology of the Study

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة المنظمات، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، علي ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، ومنظمات الأعمال المحلية، والإقليمية، والقومية، والعالمية خاصة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في تصميم المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على شدة ذلك الترابط، وقوة ذلك التأثير، فضلاً عن أن سلامة التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمات، يتحدد على وفق مراكز القوة الظاهرة والكامنة فيها، ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى المبحث على:

معضلة الدراسة: Dilemma of the Study

يمكن تشخيص المعضلة الفكرية بشقين من الأسئلة: يغطي الشق الأول واقع وأفاق التراكم المعرفي النظري في الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، التي شخصت في المبحث الأول من الدراسة واستعرضت التحليلات النظرية لها، ويتصدى الشق الثاني من المعضلة الفكرية إلى مجموعة رؤى، وتساؤلات قابلة للاختبار، والتحقق وهي:

أ- هل ترتبط القوة التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية ، بعلاقات دالة جوهرياً؟

ب- ما هي أنماط إدارة القوة التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، في المنظمات المصرفية؟

أهمية الدراسة :Importance of the Study

لأجل فهم سلوك المنظمة يكون من الضروري فهم ماهية التأثيرات الموجودة، وماهية الأهداف ، والحاجات التي يسعى إليها كل واحد من المؤثرين في المنظمة، ومدى قدرة كل

منهم على ممارسة القوة من أجل إشباع هذه الحاجات، ويتمثل منظور الباحث في هذه الدراسة، في أن الجمع بين دراسة القوة، ودراسة الأهداف، سوف تبرز صورة أكثر اكتمالاً عن سلوك المنظمات.

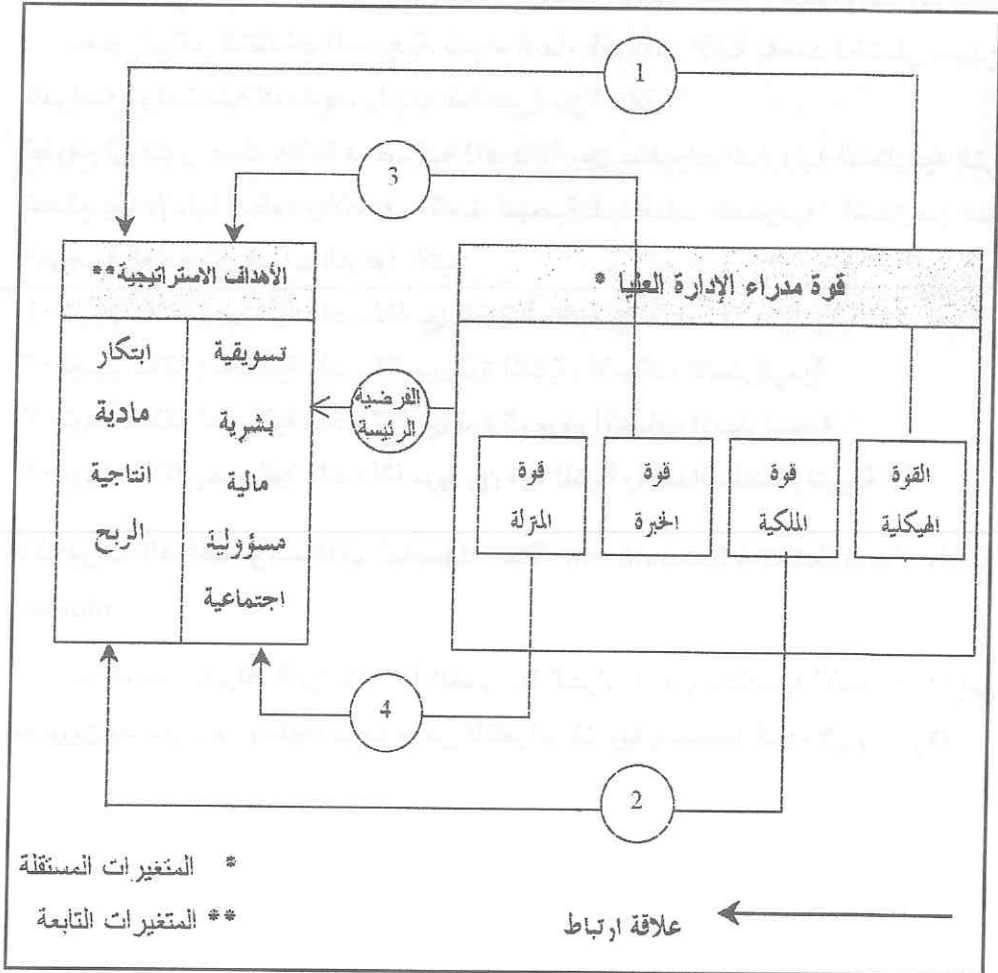
أهداف الدراسة Objectives of the Study:

نتيجة لأهمية الدور الذي تضطلع به الدارونية التنظيمية في بلورة الأهداف الاستراتيجية، فأن دراستها، وتحليل أنشطتها، وسبر أغوارها بهدف الإلمام والوقوف على جوهر مضامينها النظرية، والفكرية والتعرف على تأثيراتها، تعد من الأمور الهامة، لذا تهدف هذه الدراسة إلى القيام بدراسة ظاهرية الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية في المنظمات المصرفية عينة الدراسة بقصد: البرهنة على أن الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية في المنظمات المصرفية عينة الدراسة بقصد: البرهنة على الدارونية الإدارية، هي عنصر مركزي في الاختيار الاستراتيجي للأهداف التي ينبغي حث سير العمل باتجاهها.

نموذج الدراسة: The Study Model

ويمكن تحديد اتجاه مسارات العلاقات المتوقعة، ونوعها، ونظم تأثيرها، ضمن نموذج الدراسة الذي يعرضه الشكل الآتي:

النموذج (٢) العلاقات المتوقعة بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية



فرضيات الدراسة Study Hypotheses:-

اعتماداً على التفكير والاستدلال المنطقي المؤسسين على الإرث الفكري التنظيمي والاستراتيجي لأبعاد الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية وتفاعلاتها وما توفر من تصور لواقع المنظمات المصرفية، سيتم ادعاء الفروض الآتية بقصد اختبار أنموذج الدراسة ، واستجابة لأهدافها، وإجابة عما تثيره من أسئلة.

"يتوقع أن تكون هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين متغيرات الدارونية التنظيمية التي تتمتع بها الإدارة العليا والأهداف الاستراتيجية للمنظمات المصرفية". أشتق من هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين القوة الهيكلية والأهداف الاستراتيجية.
- ٢- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين قوة الملكية والأهداف الاستراتيجية.
- ٣- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين قوة الخبرة والأهداف الاستراتيجية.
- ٤- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة قوية بين قوة المنزلة والأهداف الاستراتيجية.

متغيرات الدراسة وأساليب قياسها: Study Variables and Measurement Techniques:

تم تقسيم متغيرات الدراسة وكما أفضى بها الحوار النظري وعكسها الأنموذج (٢) إلى متغيرين رئيسيين تتفرع منهما مجموعة من المتغيرات الثانوية يوضحها الجدولان (٣)، (٤):

الجدول (٣)

المقاييس التي اعتمدها الباحث في بناء مقياس الدارونية التنظيمية

النتائج الإحصائية			المقاييس المعتمدة	عدد الأسئلة	وصف الأسئلة	الدارونية التنظيمية
σ	R	\bar{X}				
0.39	1.60	3.22	Finkelstein, 1992	(10)		1 - القوة الهيكلية
0.83	3.33	3.09	(Hofsted, 1977 .	3	15, 14, 13	- عدد العناوين الوظيفية
0.84	3.33	2.60	(Hage, & Aiken, 1967)	3	18, 17, 16	- الرواتب والمكافآت التقنية
0.57	1.75	3.78		4	22, 21, 20, 19	- النسبة المئوية للوظائف ذات العناوين الأعلى
0.61	3.43	2.17	Allen, & Panian, 1982),	(7)		2 - قوة الملكية
0.90	4.00	2.44	(Finkelstein, 1992)	4	26, 25, 24, 23	- حصص المدراء من الأسهم
1.13	3.00	2.28		1	27	- حصص عوائل المدراء
0.90	3.50	1.56		2	29, 28	- مؤسس أو قريب
0.40	1.54	3.53	Hinings, Hickson, Pennings,	(13)		3 - قوة الخبرة
0.70	3.75	3.49	& Schneck, 1974), (Hambric, 1981),	4	33, 32, 31, 30	- قوة الخبر الحرجة
0.73	2.67	3.64	(Finkelstein, 1992)	3	36, 35, 34	- المجالات الوظيفية
0.54	2.17	3.51	Anthony, & Gales, 1996	6	42,41,40,39,38,37	- الوظائف في المنظمة
0.39	1.73	2.60	Salancik, & Pfeffer, 1974,	(11)		4 - قوة المنزلة
0.74	3.00	2.20	Pfeffer, & Moore, 1980 ,	3	45, 44, 43	- العضوية في مجالس الإدارة
1.47	4.00	2.79	Hackman, 1985 ,	1	46	- العضوية في مجالس ادارة غير ربحية
0.64	2.33	2.12	Finkelstein, 1992 ,	3	49, 48, 47	- تقييم مجلس الإدارة
0.54	1.75	3.21	Hodge, Anthony, & Gales, 1996 ,	4	53, 52, 51, 50	- تعليم الصفوة
			(Hofsted, 1977)			
0.26	1.32	2.97		41		الدارونية التنظيمية

الجدول (٤)

المقاييس التي اعتمدها الباحث في بناء مقياس الأهداف الاستراتيجية

النتائج الإحصائية			المقاييس المعتمدة	عدد الأمثلة	وصف الأمثلة	الأهداف الاستراتيجية
σ	R	\bar{X}				
0.41	1.25	4.38	(Kumar, 1996) , (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1990), (Bartol, & Martin, 1991), (Eccles, 1991), (Drucker, 1974) ⁽¹⁾ , (Steenkamp, & Dekimpe, 1997) , (Daft, 1991), (Humble, Thomson, & Jackson, 1994), (Drucker, ---).	4	57,56,55,54	1- التسويقية
0.46	1.40	4.44	(Drucker, 1974), (Daft, 1991), (Bartol, & Martin, 1991), (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1990), (Subramanian, & Nilakanta, 1996), (Rowe, Mason, Dickel, & Snyder, 1989), (Humble, Thomson, & Jackson, 1994).	5	62, 61, 60, 59, 58	2 - الابتكار
0.53	2.00	3.80	(Kumar, 1996) , (Humble, Thomson, & Jackson, 1994) , (Bartol, & Martin, 1991), (Drucker, 1974), (Daft, 1991).	4	66, 65, 64, 63	3- الموارد البشرية
0.52	2.25	3.81	(Humble, Thomson, & Jackson, 1994), (Daft, 1991), (Bartol, & Martin, 1991) , (Drucker, 1974).	4	70, 69, 68, 67	4- الموارد المالية
0.62	2.00	4.15	(Bartol, & Martin, 1991), (Drucker, 1974), (Daft, 1991).	2	72, 71	5- الموارد المادية
0.51	2.00	4.19	(Kumar, 1996), (Humble, Thomson, & Jackson, 1994), (Bartol, & Martin, 1991) , (Daft, 1991), (Drucker, 1974).	3	75, 74, 73	6 - الانتاجية
0.44	1.80	3.33	(Drucker, 1974), (Daft, 1991) , (Kumar, 1996) , (Humble, Thomson, & Jackson, 1994) , (Bartol, & Martin, 1991).	5	80, 79, 78, 77, 76	7-المسؤولية الاجتماعية
0.43	1.50	4.62	(Eccles, 1991), (Kaplan, & Norton, 1996), (Drucker, ---), (Rowe, Mason, Dickel, & Snyder, 1989), (Humble, Thomson, & Jackson, 1994), (Daft, 1991), (Drucker, 1974).	4	84, 83, 82, 81	8 - الربحية
0.27	1.10	4.02		29		الأهداف الاستراتيجية

موقع مجتمع الدراسة ومحدداتها:

The Locus Description of Study Community and Limitations

تم توزيع الاستبانة المعدة وفقاً لمقياس (Likert, 1961) الخماسي على جميع الإدارات العليا في البنوك الأردنية المدرجة اسمائها في سوق عمان المالي فقط والتي بلغ عدد أعضاء إدارتها العليا (٧٥) مستبيناً^(١) ولعل خير ما يُعزز اختيار هذه البنوك هو ما تتمتع به من خصائص لمدراتها الاستراتيجية وأخرى تنظيمية وكما يظهر في الجدولين (٥)، (٦):

الجدول (٥)

خصائص مدراء البنوك التجارية الأردنية، الوسط، والانحراف المعياري لها

المدى R	الانحراف المعياري σ	النسبة المئوية			الخصائص
		انثى	ذكر	الجنس	
1.00	0.29	11%	89%		
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%	

ويخصوص حدود الدراسة يمكن سوق المحددات الآتية:

١- تركز الدراسة على العوامل المذكورة في تساؤلات الدراسة فقط.

٢- تقتصر الدراسة على المجتمع والعينة المستقصاة.

(١) الإدارة العليا = المدير العام + مساعده + مدراء الأنشطة الرئيسية + المدراء الإقليميون.

٣. تعتمد الدراسة على نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على العينة المستجيبة، وذلك لتحقيق هدف الدراسة.

٤. تم تطبيق الدراسة على البنوك المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي فقط.

٥. امكانية وجود تأثير لخصائص البنوك وربما مجموعة معقدة من العوامل الخارجية والداخلية على توجهات البنوك الاستراتيجية.

٦. وجود علاقة ترابط احصائية ذات دلالة بين متغيرات القوة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية للبنوك لا يعني بالضرورة وجود علاقة سببية (سبب ونتيجة) بين هذه المتغيرات.

المعالجة الاحصائية وتحليل البيانات: Statistical Treatment and Data Analysis

لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، واعتماداً على آراء كل من (Philip, 1992, PP. 32-35), (Danial, 1978, PP. 15,334, 298) اختيرت الأساليب الإحصائية الآتية:

١- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

٢- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة تناثر الاستجابات عن وسطها الحسابي.

٣- معامل ارتباط (Spearman) لقياس وتحديد نوع العلائق بين متغيرات الدراسة، ولكونه أكثر انسجاماً واستجابة مع طبيعة المقاييس النوعية والكمية وللاءمته بيانات الدراسة وهدفها.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة Result of the Study

يتركز الجدل - كما تم بيانه في منهجية الدراسة والاسترشاد بالتراكم العلمي للظاهرتين موضع الدراسة - حول درجة وجود أو عدم وجود علاقة جوهرية بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية. ومن ثم السعي لتشخيص نوعها، واتجاهها، وقوتها. وسيتم الاختبار بمستويات دلالة معنوية هي $(p \leq 0.01)$ ، $(p \leq 0.05)$ وكما يأتي:

اولا : العلاقة بين القوة الهيكلية والأهداف الاستراتيجية

ارتكزت فكرة الفرضية الأولى حول توقعات الباحث، وبوجود علاقة جوهرية بين القوة الهيكلية والأهداف الاستراتيجية التي حددتها الإدارة العليا. وعند الاستشهاد بالعلاقات المحتملة للمتغيرات الفرعية والرئيسة التي استعرضها الجدول (٦) بقصد الحكم على مدى مصداقية الفرضية كليا، أو جزئيا، أو رفضها وعلى وفق الآتي:

أظهرت متغيرات القوة الهيكلية تفاوتاً في عدد علاقاتها ومستوى معنوياتها التي تراوحت بين $(0.01 \leq P \leq 0.05)$ حيث بلغ أعلى معامل ارتباط (0.303) مع إجمالي الأهداف الاستراتيجية. في حين كان أدنى معامل للارتباط (-0.233) بين القوة الهيكلية والربحية. وهذه النتيجة تعارض مع النتائج التي توصل إليها (Budde, Child, Francis, & Kieser, P. XL)

الجدول (7)

الارتباط بين الدارونية التنظيمية والاهداف الاستراتيجية

العلاقات الجوهريّة	الاهداف الاستراتيجية	الربحية	المسؤولية الاجتماعية	الانتاجية	الموارد المادية	الموارد البشرية	الابتكار	التسويقية	الاهداف الاستراتيجية	القوة الهيكلية	
										عدد	الاهمية النسبية
% 63	5	-0.253*	-0.453**	-0.394**	0.256*	0.094	-0.275*	0.098	عدد	1	الاهمية النسبية
% 63	5	0.268	0.279*	0.329**	-0.169	0.291*	0.265*	0.113	عدد	2	الاهمية النسبية
% 50	4	0.286*	0.263*	-0.188	0.119	-0.328**	-0.108	0.245*	عدد	2	الاهمية النسبية
		0.303**	0.035	-0.054	0.132	0.249*	0.073	0.272*	عدد	1	الاهمية النسبية
% 58		% 100	% 100	% 67	% 33	% 67	% 67	% 33	عدد	2	الاهمية النسبية

العلاقات الجوهريّة	الاهداف الاستراتيجية	الربحية	المسؤولية الاجتماعية	الانتاجية	الموارد المادية	الموارد البشرية	الابتكار	التسويقية	الاهداف الاستراتيجية	قوة الملكية	
										عدد	الاهمية النسبية
% 63	5	0.293*	0.235*	0.343**	0.131	0.453**	0.085	-0.263*	عدد	1	الاهمية النسبية
% 38	3	0.097	0.131	0.263*	0.149	0.174	-0.125	-0.096	عدد	2	الاهمية النسبية
% 50	4	0.228*	0.002	-0.064	-0.065	-0.171	-0.291*	-0.327**	عدد	1	الاهمية النسبية
		0.248*	0.278*	0.328**	0.142	0.330**	-0.069	-0.369**	عدد	2	الاهمية النسبية
% 50		% 100	% 33	% 67	% 33	% 33	% 33	% 67	عدد	1	الاهمية النسبية

قوة الخبرة	الأهداف الاستراتيجية		التسويقية	الابتكار	الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد المادية	الإنتاجية	المسؤولية الاجتماعية	الربحية	الأهداف الاستراتيجية	العلاقات الجوهرية
	عدد	النسبية										
قوة الخبرة الحرجة	5	0.416**	0.289*	0.369**	0.420	0.377**	0.197	0.245*	-0.033	0.239*	0.416**	%63
المجالات الوظيفية	7	0.343**	-0.021	0.268*	0.240*	0.278*	0.282*	0.245*	0.399**	0.253*	0.343**	%88
الوظائف بالبنك	5	0.299*	-0.065	-0.242*	0.126	0.093	0.382**	0.347**	0.441**	0.334**	0.299*	%63
قوة الخبرة		0.360**	0.098	0.277*	0.391**	0.253	0.483**	0.272*	0.397**	0.378**	0.360**	
	17	3	1	3	1	2	2	3	2	3	3	
	%71	%100	%33	%100	%33	%67	%67	%100	%67	%100	%100	

الملاحظات الجوهريّة	الأهداف الإستراتيجية	الربحية	المسؤولية الاجتماعية	الإنتاجية	الموارد المادية	الموارد البشرية	الابتكار	التصويّة	الأهداف الإستراتيجية	قوة المنزلة
% 50	4	- 0.048	0.278*	-0.180	0.281*	0.103	0.060	-0.115	-0.250*	-0.239*
% 63	5	0.144	0.243*	0.423**	-0.104	0.150	0.290*	0.041	0.263*	0.375**
% 63	5	0.106	0.228*	-0.281*	0.099	0.358**	0.286*	0.239*	- 0.016*	0.082
% 63	5	0.325**	0.265*	0.365**	0.100	0.329**	0.234*	0.010	0.092	0.283*
	19	0.261*	0.384**	-0.020	0.301**	0.374	0.364**	0.032	- 0.010	0.261*
		1	4	3	1	2	3	1	2	3
% 59		% 25	% 100	% 75	% 25	% 50	% 75	% 25	% 50	75%
		0.349**	0.265*	0.287*	0.353**	0.494**	0.242*	0.399**	0.061	0.283*
% 60		9	12	9	8	6	7	5	8	7

N = 75 - 1

- 2 - * علاقات جوهريّة وذات دلالة احصائية بمستوى احتمال معنوي $P \leq 0.01$
- 3 - * علاقات جوهريّة وذات دلالة احصائية بمستوى احتمال معنوي $P \leq 0.05$
- 4 - الإشارة السالبة تعني وجود علاقة عكسيّة .

ورجوعا إلى المتغيرات الفرعية للقوة الهيكلية يلاحظ ان هناك (١٤) علاقة معنوية قد تحققت من إجمالي العلاقات البالغة (٢٤) علاقة، أي يفوق النصف بقليل توزعت قوتها التفسيرية على وفق الآتي:

١- وجود خمس علاقات جوهرية بين متغير العناوين الوظيفية والأهداف الاستراتيجية، كانت جميعها سلبية باستثناء علاقتها مع الموارد المادية وبأهمية نسبية بلغت (٦٣٪).
٢- أظهرت التعويضات خمس علاقات معنوية كانت أربع منها إيجابية مع أهداف الابتكار، والموارد البشرية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، وواحدة سلبية مع الربحية، حيث بلغت نسبة الأهمية متماثلة مع سابقتها بمقدار (٦٣٪) وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصل اليها (Roth, & Ricks, 1994, p. 107).

٣- وجود أربع علاقات جوهرية بين نسبة المدراء ذوي العناوين الأعلى والأهداف الاستراتيجية، كانت اثنتان منها إيجابية مع الأهداف التسويقية والمسؤولية الاجتماعية، في حين كانت اثنتان سالبة مع أهداف الموارد البشرية والمالية وبنسبة أهمية بلغت (٥٠٪). وعلى المستوى الشمولي يمكن تفسير العلاقة بين القوة الهيكلية والأهداف الاستراتيجية التي ظهرت بخمس علاقات جوهرية مع متغيرات الأهداف ثلاث ايجابية وعلاقتين سلبية والتي فسرت ما يقارب (٥٨٪) من العلاقات وهي نتيجة فوق المتوسط مما يقدم دعما واسنادا كافيا لاثبات الفرضية الاولى التي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القوة الهيكلية والاهداف الاستراتيجية) وهذا يتفق مع ما توصل اليه (Allen, & Panian, 1982).

ثانيا: العلاقة بين قوة الملكية والاهداف الاستراتيجية

حققت متغيرات قوة الملكية تفاوتاً في عدد علاقاتها ومستوى معنوياتها التي تراوحت بين (0.01 < P < 0.05) حيث بلغ أعلى معامل للارتباط (0.43) مع متغير هدف الربحية في حين كان ادنى معامل للارتباط (0.27) مع متغير المسؤولية الاجتماعية.

ورجوعا إلى المتغيرات الفرعية الملكية يلاحظ أن هناك (١٢) علاقة معنوية قد تحققت من إجمالي العلاقات البالغة (٢٤) علاقة أي نصفها توزعت قوتها التفسيرية على النحو الآتي:

١- وجود خمس علاقات جوهرية بين حصص المدراء من أسهم البنوك والأهداف الاستراتيجية كانت جميعها إيجابية باستثناء علاقاتها مع الأهداف التسويقية، وبلغت الأهمية النسبية للعلاقات الجوهرية ما يقارب (٦٣٪) وهو أكثر من النصف بكثير.

٢- أظهرت حصص عوائل المدراء من أسهم البنك ثلاث علاقات جوهرية متفاوتة في معنوياتها مع أهداف الموارد المالية، والإنتاجية، والربحية، وبلغت الأهمية النسبية للعلاقات الجوهرية (٣٨٪).

٣- وجود أربع علاقات جوهرية متفاوتة في معنوياتها بين متغير مؤسس أو قريب مع الأهداف التسويقية، الابتكار والموارد المادية، والربحية، وبلغت الأهمية النسبية للعلاقات الجوهرية (٥٠٪) أي بحدود نصفها.

وعلى المستوى الشمولي يمكن تفسير العلاقة بين إجمالي قوة الملكية والأهداف الاستراتيجية التي ظهرت بست علاقات جوهرية مع متغيرات الأهداف الاستراتيجية، إذ كانت أربع منها بمستوى معنوية (٠,٠١) واثنان بمستوى معنوية (٠,٠٥) مع إجمالي الأهداف، وقد فسرت العلاقات المعنوية (٥٠٪) من إجمالي العلاقات وهي نتيجة متوسطة، وبما يفيد قبول الفرضية الثانية والتي منطوقها (وجود علاقة معنوية بين قوة الملكية والأهداف الاستراتيجية).

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسات (Gedajlov- (Useem, 1994, P. 174) ic, & Shapiro, 1998. P. 249).

ثالثاً: العلاقة بين قوة الخبرة والأهداف الاستراتيجية

يظهر من الجدول (٧) الخاص بقيمة معاملات الارتباط بين متغيرات قوة الخبرة والأهداف الاستراتيجية ما يأتي:

١- حققت قوة الخبير الحرجة خمس علاقات جوهرية مع متغيرات الأهداف الاستراتيجية من إجمالي العلاقات البالغة (٨) علاقات، تفاوتت في مستوى جوهريتها، حيث كانت ثلاث علاقات بمستوى معنوية (٠,٠٥) مع الأهداف التسويقية، والإنتاجية، والربحية في حين كانت هناك علاقتان بمستوى جوهرية (٠,٠١) مع أهداف الابتكار، والموارد المالية. وفسرت العلاقات المعنوية الظاهرة (٦٣٪) من إجمالي العلاقات.

٢- كانت العلاقات بين المجالات الوظيفية والأهداف الاستراتيجية، قد فسرت (٨٨٪) وبما يساوي (٧) علاقات، كان (٦) منها بمستوى معنوية (٠,٠٥) مع هدف الابتكار، الموارد البشرية، والموارد المالية، والمادية، والإنتاجية، والربحية، في حين كانت هناك علاقة واحدة بمستوى معنوية (٠,٠١) مع أهداف المسؤولية الاجتماعية.

٣- أظهر تدرج المدير بوظائف البنك خمس علاقات جوهرية مع الأهداف الاستراتيجية، واحدة منها بمستوى معنوية (٠,٠٥) مع هدف الابتكار، وأربع بمستوى (٠,٠١) مع أهداف الموارد المادية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، والربحية، وفسرت العلاقات المعنوية (٦٣٪) من إجمالي العلاقات.

وقد ظهرت قوة الخبرة على المستوى الإجمالي بسبع علاقات مع الأهداف الاستراتيجية تفاوتت في مستوى معنوياتها بين (0.05 < P < 0.01) حيث بلغ أعلى معامل ارتباط (٠,٤٨٣) مع الموارد المادية في حين كان أدنى معامل ارتباط (٠,٢٣٥) بين قوة الخبرة وأهداف الموارد المالية. وفسرت العلاقات المعنوية (٧١٪) من العلاقات، وهي نتيجة فوق المتوسط بكثير، مما يقدم دعماً وإسناداً كافياً لإثبات الفرضية التي تنص على (وجود علاقة معنوية بين قوة الخبرة والأهداف الاستراتيجية).

رابعاً: العلاقة بين قوة المنزلة والأهداف الاستراتيجية

ارتكزت فكرة الفرضية الرابعة حول توقعات الباحث بوجود علاقة جوهرية بين قوة المنزلة والأهداف الاستراتيجية، وعند مراجعة مصفوفة الارتباط لتغيرات قوة المنزلة مع الأهداف الاستراتيجية كما هي موصوفة في الجدول (٧) يلاحظ الآتي:

١- وجود علاقات أربع بين متغير عضوية مجالس إدارة البنك والأهداف الاستراتيجية وعلاقتين سالبتين مع الأهداف التسويقية وأهداف الابتكار، وعلاقتين إيجابيتين مع هدف الإنتاجية الربحية والربحية وبلغت الأهمية النسبية للعلاقات المعنوية الظاهرة (٥٠٪) من إجمالي العلاقات.

٢- كانت العضوية في مجالس إدارة منظمات غير ربحية قد ارتبطت بخمس علاقات معنوية اثنتان منها بمستوى معنوية (٠,٠١) وثلاث أخرى بمستوى (٠,٠٥)، وبلغت الأهمية النسبية للعلاقات المعنوية (٦٣٪) من إجمالي العلاقات.

٣- كانت العلاقات الظاهرة بين تقييم مجلس الإدارة، وتعليم الصفوة كمتغيرات فرعية لقوة المنزلة قد ارتبطت بعلاقات متماثلة لكليهما مع الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغت خمس علاقات متباينة المعنوية ومتفاوتة الاتجاه، ومتباينة مع متغيرات الأهداف وفسرت العلاقات المعنوية (63%) من إجمالي العلاقات لكل منهما.

وعلى المستوى الإجمالي لقوة المنزلة قد ارتبطت بخمس علاقات جوهرية مع متغيرات الأهداف الاستراتيجية توزعت بين مستوى معنوية (0.01) في أربع علاقات وبمستوى معنوية (0.05) في علاقة واحدة. وفسرت النتائج الظاهرة (59%) من العلاقات الإجمالية، وبما يسمح بقبول الفرضية الرابعة التي مفادها وجود علاقة معنوية بين قوة المنزلة، والأهداف الاستراتيجية.

خامسا: العلاقة بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية

ارتكزت الفرضية الرئيسة بإطارها الشمولي على تفسير وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الدارونية التنظيمية والأهداف الاستراتيجية. وقد استعان الباحث في إثبات هذه الفرضية على أطر شمولية وتفصيلية في أن واحد، وبالاستفادة مما أدت إليه نتائج الجداول (٦).

وتكفل الإطار الشمولي في إثبات مصداقية الفرضية الرئيسة من مبررات العلاقات الجوهرية الواسعة البالغة (٧) علاقات للقوة التنظيمية مع متغيرات الأهداف الاستراتيجية، إذ بلغ (٣) منها بمستوى (0.01) في حين كانت (٤) أخرى بمستوى (0.05).

وبلغ معامل الارتباط بين علاقة الدارونية التنظيمية مع إجمالي الأهداف الاستراتيجية (0.349) بمستوى معنوية (0.01) وبما يفسر (٦٠٪) من العلاقات المعنوية الظاهرة، وهذا يكفي لدعم وإثبات الفرضية بإطارها الشمولي وهذا يتفق مع نتائج (Shankar, 1997) (Buddo, Child, Francis, & Kieser, P. xi).

وأفاد الباحث من الإطار التفصيلي في التوصل إلى دعم مضاف لإثبات الفرضية الرئيسة مستفيدا من إثباته للفرضيات الفرعية التي تشكل متغيرات فرعية للدارونية التنظيمية والتي تم إثباتها جميعا، وكما هو موضح في الجدول (٦).

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

الاستنتاجات Conclusions

- ١- قدمت نتائج اختبارات التجانس^(١) صلاحية مقاييس كل من الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية وعلى وفق المنظرين العام والخاص، مما يدعم فاعلية أسلوب القياس الإدراكي في تحديد استجابات مدراء البنوك بصدد تلك المتغيرات.
- ٢- حققت الدارونية التنظيمية وسطا حسابيا متوسطا لعموم العينة، في حين تفاوتت متغيراتها الفرعية بأوساطها الحسابية: كانت أعلاها عند قوة الخبرة حيث بلغت (٣, ٥٣) ثم قوة الهيكل حيث بلغ وسطها الحسابي (٣, ٢٢) ومن ثم قوة المنزلة، وقوة الملكية بأوساط حسابية بلغت (٢, ٦٠)، (٢, ١٧) على التوالي، وهذا يؤثر:

أولاً: هيمنت قوة الخبرة في البنوك التجارية، ويستنتج من ذلك: بأن المنظمات المصرفية هي منظمات ذات طبيعة مهنية، وفي مثل هذا النمط تكون قوة الخبرة هي السائدة بدلالة ارتفاع الأوساط الحسابية لمتغيراتها الفرعية وعلى وفق الآتي:

- الوسط الحسابي لمتغير قوة الخبرة في عدد الوظائف التي تم تبوؤها من قبل مدراء البنوك، حيث بلغ (٣, ٥١).
- أظهرت الخصائص الشخصية لمدراء البنوك، فيما يتعلق بالخبرة، بأن متوسط عدد سنوات خدمتهم تساوي (١٧) سنة، وهي مدة زمنية كافية لجعل قوة الخبرة هي المهيمنة لديهم.

ثانياً: ظهرت القوة الهيكلية في البنوك التجارية بمستوى فوق المتوسط، حيث بلغ وسطها الحسابي (٣, ٢٢) ويعود السبب في ذلك إلى الآتي:

(١) لأجل البرهنة على ان الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء ثلاث اختبارات هي:

(١) اختبار مدى الانسجام الداخلي لفقرات المقياس (Cronbach Alpha).
 (٢) اختبار الصدق التمييزي (Discriminant Validity) باستخدام الوسيط للارتباطات.
 (٣) اختبار مدى أهمية فقرات المقياس (Factor Analysis).

- ارتفاع نسبة المدراء ذوي العناوين الاعلى حيث بلغ وسطها الحسابي (٣, ٧٨)،
- ارتفاع عدد العناوين الوظيفية للمدراء ، حيث بلغ وسطها الحسابي (٣, ٠٩).
- إن العينة التي شملتها الدراسة، اقتصرت على الإدارة العليا (المدير العام، نوابه، مدراء الانشطة الرئيسية، المدراء الإقليميين). وهؤلاء تكون القوة الرسمية لديهم مرتفعة بموجب الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: تبين أن قوة المنزلة في البنوك التجارية ذات وسط حسابي أدنى من الوسط الحسابي للمقياس بقليل، حيث بلغ وسطها الحسابي (٢, ٦٠)، ويستنتج من ذلك الاتي:

- انخفاض قيمة الوسط الحسابي لمتغير تقييم مجلس إدارة البنك، حيث بلغ (٢, ١٢).
- انخفاض قيمة الوسط الحسابي لمتغير العضوية في مجالس إدارة البنك، حيث بلغ (٢, ٢٠).

- انخفاض قيمة الوسط الحسابي لمتغير العضوية في مجالس ادارة منظمات غير هادفة للربح حيث بلغ (٢, ٢٠).

- هناك (٤٣٪) من البنوك التجارية الأردنية قد تم تحويلها إلى بنوك تجارية بعد عام (١٩٩٥)، وقبل ذلك كانت شركات مالية، وهذا يعني أن عمرها أقل من (١٠) سنوات وهذا شأنه أن لا يتيح الفرصة الكافية لدرائها لبناء، وتعزيز قوة منزلتهم في البيئة المصرفية.

رابعاً: أظهرت قوة الملكية وسطا حسابيا أقل من المتوسط حيث بلغ (٢, ١٧) ويمكن أن يستنتج من ذلك الاتي:

- انخفاض الوسط الحسابي لمتغير مؤسس أو قريب، حيث بلغ (١, ٥٦).
- انخفاض الوسط الحسابي لمتغير حصص عوائل المدراء من أسهم البنوك، حيث بلغ (٢, ٢٨).

- انخفاض الوسط الحسابي لمتغير حصص المدراء من أسهم البنوك (٢, ٤٤).

- وتعود هذه النتيجة إلى سماح قانون الشركات الأردني للعرب، والاجانب، بامتلاك أسهم تلك البنوك دون قيود، وهذا يعني ان قوة الملكية سوف تتوزع علي ثلاثة أطراف (أردنيين، عرب، اجانب) مما يؤدي إلى ضعفها.

٣- حققت الأهداف الاستراتيجية وسطا حسابيا مرتفعا لعموم العينة، حيث بلغ (٤,٠٢) وكان أدناها عند هدف المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ (٤,٠٢) في حين تفاوتت متغيراتها الفرعية بأوساطها الحسابية، كانت اعلاها عند هدف الأرباح حيث بلغ وسطها الحسابي (٤,٦٢) وكان أدناها عند هدف المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ وسطها الحسابي (٣,٣٣) في حين كان ترتيب الأهداف الاستراتيجية الأخرى الابتكار، التسويقية، الانتاجية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد البشرية على التوالي.

أولاً: ويستدل من ذلك، بأن توجهات البنوك التجارية الأردنية، كانت لتحقيق اعلى الأرباح، كونها ضرورية لبقاء البنك بمختلف متطلبات العمل والاستمرار المصرفي، إضافة إلى أن طبيعة الاقتصاد الأردني الرأسمالي الموجه، وفي ظل مثل هذا النظام الاقتصادي تكون الأولوية لتعظيم الأرباح.

ثانياً: أولى مدراء البنوك اهتماما متدينا بأهداف المسؤولية الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى عدها قيديا يحد من قدرة البنوك على تحقيق أهدافها الأخرى، لا سيما اهداف الربحية.

٤- برهن تحليل نتائج معامل الارتباط Spearman (rs) وتفسيرها على ما يأتي:

أولاً: كانت علاقات الارتباط بين متغير القوة الهيكلية، والأهداف الاستراتيجية، قوية، حيث فسر قبول الفرضية (١) بنسبة (٥٨٪)، من العلاقات، وترجع هذه النتيجة من ارتباط الأهداف الاستراتيجية، واستجابتها لمضامين القوة الهيكلية.

ثانياً: قبول محدود للفرضية (٢) حيث أشارت إلى وجود علاقات ذات دلالة معنوية بين قوة الملكية، والأهداف الاستراتيجية، وبنسبة (٥٠٪) من العلاقات.

ثالثاً: أظهرت علاقات الارتباط بين قوة الخبرة، والأهداف الاستراتيجية، قبولاً مرتفعاً للفرضية (٣) حيث كانت نسبة (٧١٪) من العلاقات معنوية .

رابعاً: حققت قوة المنزلة، والأهداف الاستراتيجية، علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية فسرت الفرضية (٤) بنسبة (٥٩٪) من العلاقات.

خامسا: قبول للفرضية الرئيسة التي أشارت إلى وجود علاقات جوهرية بين متغير الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، حيث أثبتت الفرضية بدعم (٦٠٪) من العلاقات الجوهرية.

التوصيات: Recommendations

- ١- دعوة المديرين للاستفادة من مقاييس الدارونية التنظيمية، لتشخيص كثافة واتجاهات القوة المهيمنة، وبالتالي جعل الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة متوائمة مع احتياجات ورغبات هذه الأطراف المؤثرة.
- ٢- الإفصاح بوضوح عن أهداف البنوك الاستراتيجية لما لذلك من تأثير إيجابي في توحيد جهود جميع الأطراف المؤثرة، وتوجيه الموارد القيمة تجاه تحقيق الهدف.
- ٣- الاستفادة من فكرة بناء التحالفات الاستراتيجية، والاندماجات ما بين البنوك التجارية الأردنية لمواجهة التحديات التي تفرضها مبادئ العولمة. وشراسة المنافسة الدولية في مجال تبادل الأموال والاستثمارات.
- ٤- يوصي الباحث مدراء البنوك الأردنية الانتباه إلى أهمية تعزيز قوتهم فيما يخص قوة الملكية. وقوة المنزلة والمكانة الاجتماعية، ومرد هذه التوصية هو انخفاض قوة المدراء في هذين البعدين إلى أقل من الوسط المعياري^(١).
- ٥- ضرورة توجه إدارات البنوك الأردنية نحو الموازنة ما بين الأهداف الاستراتيجية كالاهتمام بأهداف المسؤولية الاجتماعية قياساً بأهداف الربحية. حيث أن تعزيز المزايا التنافسية للبنوك على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بكافة الأهداف بصورة متوازنة. ومبرر هذه التوصية أن التأكيد على الربح هو نظرة قصيرة الأجل تؤدي إلى زيادة الاداء القصير الأجل، في حين أن إهمال المسؤولية الاجتماعية، والموازنة ما بين مختلف الأهداف الاستراتيجية للبنوك يؤدي إلى ضعف في الرؤية الاستراتيجية بعيدة الأمد.
- ٦- تأسيس قسم للبحث والتطوير في كل بنك يعنى بالتخطيط الاستراتيجي، ومسح وتحليل البيئة العامة والخاصة، ويكون هذا القسم بمثابة أداة متقدمة تستشعر بها المنظمة أطراف القوة المؤثرة، مما يوفر فرصة كبيرة للمنظمة في الاستجابة والتكيف أو التأثير

(١) الوسط المعياري يساوي (٥) وتم استخراجها من المعادلة التالية $\frac{٥+٤+٣+٢+١}{٥}$

في تلك الأطراف، وهذا من شأنه أن يجنب المنظمة ابتداء حالات الصراع ما بين المنظمة وبيئتها، والتي لا بد في نهايتها من أن تقود إلى حلول وسط.

٧- مد الجسور ما بين المنظمات المصرفية وبين الاكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية بهدف الاستفادة من المتراكم النظري ووضعه موضع التنفيذ من خلال إقامة الدورات، والندوات، والاستشارات وما شابه. وهي خطوة لتمتين عرى التعاون ما بين منظمات المجتمع المحلي.

اتجاهات البحث المستقبلية Future Research

- ١- لأن هياكل الأهداف الاستراتيجية، وعلاقات القوة ذات أهمية مركزية، وتدخل ضمن ظاهرة أوسع، وأعدت متمثلة بعملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمة، فإن دراسة الحالات طويلا (تاريخيا) والمتعلقة بأحداث معينة ومهمة جدا للإدارة، ستكون دراسات مناسبة إن لم تكن ضرورية.
- ٢- تحليل تأثير الاختلافات في بيئة المنظمة على نجاح الإدارة العليا في أداء أدوارها.
- ٣- قياس التوافق بين الأهداف الاستراتيجية، وتوجهات الائتلافات الداخلية والخارجية في المنظمات العامة والخاصة.
- ٤- أثر دورة حياة المنظمة على هيكل القوة، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ٥- أثر غموض الأهداف الاستراتيجية في استخدام السلوك العقلاني، والسياسي داخل المنظمة.
- ٦- إثارة جدل بصدد الجوانب الرابطة بين الدارونية التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، والتصدي لتحليل أثر العوامل الموقفية في توزيع القوة داخل المنظمة بالاسترشاد بنماذج معرفية وحضارية ورمزية.
- ٧- اختبار أنموذج وفرضيات هذه الدراسة في منظمات عربية مماثلة، أو مختلفة في الحجم، والعمر، ونوع التكنولوجيا والفلسفة.
- ٨- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، التي ركزت على مضامين قوة الإدارة، وذلك بتعزيزها بمصادر القوة الأخرى الناتجة عن ائتلافات خارجية، أو حتى داخلية، مكمل لأبعاد هذه الدراسة.

References

A-BOOKS

- 1- Barnad, C.I, (1938), "The Function of the Executive", Harvard University Press, Cambridge.
- 2- Bartol, K.M, & Martin, D.C, (1991), "Management", U.S.A., McGraw Hill, Inc.
- 3- Baumol, W.J., (1959), Business Behavior: Value and Growth", MacMillan, New York.
- 4- Clegg, S., Dunkerley, D., (1980), "Organization Class and Control", London, Routledge & Keagan Paul.
- 5- Cyert, R.M, & March, J.G., (1963), "A Behavioral Theory of the Firm," Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall.
- 6- Daft, R.L., (1991), "Management", 2nd ed., London Dryden Press.
- 7- Daniel, W.W., (1978), "Applied Nonparametric Statistic", New York.
- 8-Donnelly, J., H., Gibson, J., L., & Ivanceivich, J. M., (1990), "Fundamental of Management" 7th ed., U. S. A., IRWIN Co.
- 9- Drucker, P.F., (1954), The Practice of Management", Harper & Brothers, New York.
- 10- Drucker, P.F., (1967), The Effective Executive,"Harper & Row Publishers, New York.
- 11- Drucker, P.F., (1968), "The Practice of Management", Harper &Row Publishers, New York.
- 12-Drucker, P.F., (1974), " Management: Tasks, Responsibilities, Practices", Harper &Row.
- 13- Drucker, P.F., (1980), " Managing in Turbulent Times", Harper &Row Publishers, Inc., New York.
- 14- Drucker, P.F., (-----), "The Practice of Management", Harper &Row Publishers, New York.

- 15- Feldman, J., & Kanter, H.E., (1965), "Organizational Decision Making", Rand-McNally, Chicago.
- 16- Hall, R.H., (1996), "(Organizations: Structures, Processes, and Outcomes", U.S.A., Prentice- Hall Co.
- 17- Hickman, C.R., (1990), "Mind of aManger Soul of leader", U.S.A., John Wiley & Sons, Inc.
- 18- Hodge, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M., (1996),"Organization Theory: AStrategic Approach", 5th ed., U.S.A., Pentice- HALL, Inc.
- 19- Jones, G.R., (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", U.S.A., Addison -Wesley Publishing Co".
- 20- Katz, D., &Kahn, R.L., (1966), "The Social Psychology of Organiza-tions", John Wiley, New York.
- 21- Kumar, J., (1996), "How to create a Winning Organization", London.
- 22- Likert, R., (1961), "New Patterns of Management", New York.
- 23- Lindblom, G.E., (1965), "The Policy- Making Process", Prentice- Hall, New York.
- 24- Litterer, J.A., (1965), "The Analysis of Organizations" John Wiley, New York.
- 25- Mintzberg, H., (1983), "Power in and around Organizations", Engle-wood Cliffs, NJ, Prentice- Hall.
- 26- Nag, A., (1993), "The Management of Refresher: A Reader For Every Manager", U.S.A., Vikas Publishing House PVT Ltd.
- 27- Papandreou, A.G, (1952), "Some Basic Problems in The Theory of the Firm", Homewood Irwin, U.S.A.
- 28- Parson, T., (1960), "Structure and Process in Modern Societies", Free Press, New York.
- 29- Phillips, J.L, (1992), "How to think about Statistics", New Jersey.
- 30- Rowe, A.J., Mason, R, Omega., Dickel, K.E., Maun, R.B., & Mockler, R.J., (1994), "Strategic Management : A Methodological Approach",

4th ed., U.S.A., Addison - Wesley Publishing Co.

31- Scholes, K., Klemm, A., (1989), "An Introduction to Business Planning", London, Macmillan Co.

32- Scott, W.R., (1992), " Organizations: Rational, Natural and Open Systems", U.S.A.Prentice- Hall Inc.

33- Simon, H.A., & Stedry, A.C., (1968), "Psychology and Economics", in the Hand book of Social Psychology, Addison- Wesley U.S.A.

34- Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E., (1992), "Management", 5th ed., Prentice- Hall Inc. U.S.A.

35- Yukl, G.A., (1989), "Leadership in Organizations", 2nd ed., U.S.A.Prentice- Hall Inc.

36- Zald, M.N (1965), "Who Shall Rule? A Political Analysis of Succession in a Large Welfare Organization", U.S.A.

B- ARTICLES

37- Allen, M.P., & Panian, S., (1982), "Power, Performance, and Succession in The Large Corporation", Administrative Science Quarterly, December.

38- Anthony, R.N., (1960), "The Trouble With Profit Maximization", Harvard Business Review, November- December.

39- Barkdoll, G., & Bosin, M.R., (1997), "Targeted Planning: A Paradigm for the Public Service", Long Range Planning, Vol. 30. No. 4.

40- Barny, B., & Stephens, C.U., (1998), "Objections To An Objectivist Approach To Integrity", Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1.

41- Boeker, W., (1992), "Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top", Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No.3, September.

42- Budde, A., Child, J., Francis, A., & Kieser, A.,(----), "Corporate Goals, Managerial Objectives, and Organizational Structures in British and

- West German Companies”, Schols Mannheim, Germany.
- 43- Burgelman, R., & Grove, A., (1996), “Strategic Dissonance”, California Management Review, Vol. 38. No. 2, Winter.
- 44- Carper, W.B., & Litchert, R.J., (1993), “Strategic Power Relationships in Contemporary Profit and Nonprofit Hospitals”, Academy of Management Journal, Vol.26, No.2.
- 45- Child, J., (1972), “Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choic”, (...), Vol, 6, No.1
- 46- Clement, R.W., (1994), “Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change”, Business Horizons, Vol, 37, No. 1, January-February.
- 47- Drucker, P.F., (1958), “Business Objectives and Survival Needs: Notes on A Discipline of Business Enterprise”, The Jouranl of Business, Vol. XXX 1, No. 2, April.
- 48- Drucker, P.F., (1994), “The Theory of The Business”, Harvard Business Review, September - October.
- 49-Eccles, R.G., (1991)“The Performance Measurement Manifesto”, Harvard Business Review, January-February.
- 50- Finkelstein, S., (1992) "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation”, Academy of Management Journal, Vol. 35. No. 3, August.
- 51- Galbraith, J., “The Goals of An Industrial System”, In Ansoff, I. H., (1978), “Business Strategy”, U.S.A.
- 52- Gedaglovic, R.E. & Shapiro, M.D., (1995), “Management and Ownership Effects: Evidences From Five Countries”, Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 19.
- 53- Georgiou, P., (1973), “The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm”, Administrative Science Quarterly.

- 54- Goodstein, J., Boeker, W., & Stephan, J., (1996), "Professional Interest and Strategic Flexibility: A Political Perspective on Organizational Contracting", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 7, July.
- 55- Hackman, J.D., (1985), "Power and Certainty in The Allocation of Resources In Colleges and Universities", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30. No. 1, March.
- 56- Hage, J., & Aiken, M., (1976), "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No 1, June.
- 57- Hambrick, D.C, (1981), "Environment, Strategy and power Within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No 2, June.
- 58- Hamel, G., & Prahalad, D., K., C., " Strategic Intent", In Power, J.L., (1991), " The Craft of General Management", U.S.A.
- 59- 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.
- 60- Hayward, M.L., & Boeker, W., (1998). "Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43. No. 1, March.
- 61- Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M., & Schneck, R.E., (1974), "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19 .
- 62- Humble, J., Thomson, A., & Jackson, D., (1994), "The Strategic Power of Corporate Values", *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 6, December.
- 63- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February.

- 64- Lachman, R., (1989), "Power From What? Areexamination of its Reala-
tionship with Structural Condition", Administrative Science Quarterly.
Vol. 34, No. 2. June.
- 65- Lock, E.A., & Becker, T.E., (1998), "Rebuttal To A subjectivist Cri-
tique of An Objectivist Approach To Integrity In Organizations", Academy
of Management Review, Vol. 23, No. 1.
- 66- Mintzberg, H., "Who Should Control The Corporation", In Mintzberg,
H., &Quinn, J.B., (1996), "The Process Strategy: Concept, Context,
Cases", U.S.A., Prentice- Hall International Inc.
- 67- Ocasio, W., (1994), : "Political Dynamics and the Circulation of Power:
CEO Succession in U.S.A. Industrial Corporations 1960-1990", Admin-
istrative Science Quarterly. Vol. 39, No. 2. June.
- 68- Pfeffer, J., & Moore, W.L., (1980), "Power in University Budgeting:
AReplication and extension", Administrative Science Quarterly. Vol.
25 No. 4, December.
- 69- Pfeffer, J., (1992), "Understanding Power in Organizations", California
Management Review, Vol. 34, No. 42, Winter.
- 70- Quinn, J.B., & Voyer, J., "Logical Incrementalism: Managing Strategy
Formation", In Mintzberg, H., & Quinn, J.B., (1996), "The Process
Strategy: Concept, Contexts, Cases", U.S.A., Prentice- Hall Internation-
al Inc.
- 71- Roth, K., & Ricks, D.A., (1994), Goal Configuration In aGlobal Indus-
try Contexts", Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2, February.
- 72- Salancik, G. R., & Pfeffer, J., (1974), "The Bases and Use of POver In
Organizational Decision Making: The Case of a University", Adminis-
trative Science Quarterly, Vol. 19, No. 4.
- 73- Simon, H.A., (1964), "On The Concept of Organizational Goal", Ad-
ministrative Science Quarterly, Vol. 9, No. 1, June.

- 174- Simon, H.A., "On the Concept of Organizational Goal", In, Ansoff, H., (1978), "Business Strategy: Selected Reading", U.S.A.
- 75- Steenkamp, J. E. M., & Dekimpe, M. J., (1997) "The Increasing Power of Store Brands: Building Loyalty and Market Share", Long Range Planning, Vol. 30, No. 6, December.
- 76- Stevenson, H.H., & Moldoveanu, M.C., (1995), "The POWER of Predictability", Harvard Business Review July- August.
- 77- Subramanian, A., & Nilakanta, S., (1996), "Organizational Innovative-ness Exploring The Relationship Between Organizational Determinations of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance", Omega, Vol.24, No. 66.
- 78- Thompson, J.D., & McEwen W.J., "Organizational Goals And Environment: Goal Setting as an Interaction Process", In, Maurer, J.G., (1971), "Reading in Organization Theory: Open- System Approaches", New York.
- 79- Townley, B., (1996), "Refarming Human resource Management: Power Ethicd, and the Subject at Work", Organization Studies, Vol. 17, no.2.
- 80- Useem, M., (1994), "Executive Defense: Shareholder Power and Corporate reorganization", Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No. 1, March.
- 81- Vol. 33, No. 4, January.
- 82- Yan, A. & Gray, B., (1994), "Bargaining Power, Management Control, and Performance In United States- China Joint Ventures: A Comparative Case Study", Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, December.

C- SUMMARIES OF THESES

- 83- Shankar, B., (1997), "The Concept of Corporate Purpose and its Linkage to the Key Objectives and Strategic Decisions at Toyota Motor Corporation", Claremont Graduate University, U.S.A.

D- WORKING PAPER

- 84- Hofsted, G, (1977), "Culyural Determinants of the Exercise of power in a Hierarchy".

E- الكتب العربية المترجمة

- ٨٥- أترزيوني، اميته، (1978)، "إدارة المنظمات الحديثة"، ترجمة د. وفيق حسونة، مراجعة أبي الفتوح عودة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٨٦- يتريس، توماس، وجونيور، روبرت، (1991)، "التشوق إلى التفوق: أساليب ومبادئ التفوق في الأعمال عبر أفضل الشركات إدرارة في أمريكا"، ترجمة مركز الإعلام الاقتصادي، لبنان.
- ٨٧- ثومبسون، الس، ووايلدفاسكي، (1997)، "نظرية الثقافة"، ترجمة د. العاوي، مراجعة وتقديم د. الفاروق يونس، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، الكويت.
- ٨٨- جاكسون، جون، مورقان، سيريل، وباوليلو، جوزيف، (1988)، "نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة"، ترجمة د. خالد رزوق، مراجعة د. حامد عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- ٨٩- دراكر، بيتر (1996)، "الإدارة: المهام"، ترجمة محمد عبدالكريم، الطبعة الاولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٩٠- دراكر، بيتر اف، "القرار الفعال"، في "فن الإدارة : قراءات مختارة" ترجمة د. أسعد ابي لبد، مراجعة د. محمد ياغي، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- ٩١- هوفسييتد، غيرت، بولنجر، دانييل، (1993)، "الفروق الثقافية بين الأمم في إدارة الأعمال"، ترجمة د. محمد مرعي، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق.

ملحق رقم (١) الاستبانة

السيد المدير العام

تحية طيبة وبعد ..

يروم الباحث القيام بدراسة تتعلق بـ "تحليل علاقة الدارونية التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة البنوك التجارية الأردنية". تهدف الدراسة بعد استطلاع آرائكم إلى تحليل الدارونية التنظيمية لبنككم، ومن ثم التعرف على علاقة تلك القوة وتأثيرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي يسعون إلى بلوغها. ومن أجل ذلك تسأل هذه الاستبانة عن رأيك فيما يتعلق بالبنك الذي تعمل به أو عن جزء منه وقبل أن تبدأ بالإجابة عن هذه الاستبانة الرجاء ملاحظة ما يأتي:

(١) تملأ الاستبانة من السادة مدراء الإدارة العليا في البنك (المدير العام، ونوابه، ومساعديه، ومديري الإدارات الرئيسية، والمدراء الاقليميين).

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

(٣) تعني الدارونية التنظيمية القدرة على التأثير في أهداف البنك الاستراتيجية وسلوكه، وتعني الأهداف الاستراتيجية، الأهداف المحددة بصورة عامة، أو النتائج النهائية المستقبلية التي تحددها الإدارة العليا.

تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع الحال في بنككم سيعد عاملا مهما في نجاح الدراسة، ولا حاجة لذكر الاسم، إذ أن المعلومات المعطاة ستتحول إلى مجموعات إحصائية (رموز وأرقام فقط) وستحاط بالسرية التامة.

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتراز وتقدير.

د. عبد الستار مصطفى الصباح

جامعة جرش الأهلية ٢٠٠٠م

الجزء الأول: معلومات تعريفية بخصائص المدير

- ١- الجنس ذكر انثى
- ٢- العمر _____
- ٣- الحالة الاجتماعية متزوج اعزب مطلق
- ٤- آخر شهادة حصلت عليها _____
- ٥- مدة العمل في المصرف الحالي _____
- ٦- مدة العمل في الوظيفة الحالية _____
- ٧- عدد المصارف التي عملت بها سابقا _____
- ٩- عدد الدورات التدريبية التي حضرتها _____
- ١٠- عدد الفروع والأقسام والشعب التي تسلمت مسؤولية إدارتها _____
- ١١- الراتب والمكافآت والعلاوات الشهرية التي تسلمت مسؤولية إدارتها _____
- ١٢- هل أنت من مؤسسي المصرف؟ نعم لا

الجزء الثاني: القوة التنظيمية

(أولاً) القوة الهيكلية

أ. عدد العناوين الوظيفية

- ١٣- أشغل أكثر من وظيفة في المصرف دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ١٤- عادة ما أتحمّل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليها. دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ١٥- لا يمكن إعطاء تصور كامل عن محتوى وظيفتي فهي تحمل أكثر من عنوان. دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

ب- الرواتب والمكافآت النقدية

١٦- لا 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 محدود جدا

لا أتفق تماما لا أتفق محايد أتفق أتفق تماما

ت- النسبة المئوية للوظائف ذات العناوين الأعلى

١٩- يستلزم أداء وظيفتي 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

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

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

قليلة جدا قليلة محايد عالية عالية جدا

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 الأسهم

- ٢٧- نسبة ما يملكه أولادي البالغون والدي والدي وإخوتي من أسهم المصرف قياسا
بما يملكه كل مدير.
 قليلة جدا قليلة محايد عالية عالية جدا
- ت- مؤسس او 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

(ثالثاً) قوة الخبرة

١. قوة الخبر الحرجة

- ٣٠- طبيعة الوظيفة التي أشغلها تنصب على البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٣١- تركز الوظيفة التي أشغلها على طرائق أموال المصرف وتوظيفها
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٣٢- تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية في المصرف وخارجه.
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٣٣- تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عدة
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

ب- المجالات الوظيفية

٣٤- المجالات الوظيفية (ودائع، قروض، ...) التي عملت بها في المصرف متنوعة ومتعددة.

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 (بالأقسام، 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

(رابعاً) قوة المنزلة**أ- العضوية في مجالس الإدارة**

٤٣- أمتلك صفة العضوية بأكثر من جلسة إدارة في هذا المصرف ولدورات عدة.

لا أتفق تماما لا أتفق محايد أتفق أتفق تماما

- ٤٤- أمتك صفة العضوية بمجلس إدارة مصرف آخر أو مجالس إدارة مصارف أخرى.
 لا أتفق تماما لا أتفق محايد أتفق أتفق تماما
- ٤٥- أمتك صفة العضوية بمجلس إدارة شركة أخرى أو مجالس إدارة شركات أخرى.
 لا أتفق تماما لا أتفق محايد أتفق أتفق تماما

ب- العضوية في مجالس إدارة منظمات غير ربحية

- ٤٦- إضافة لوظيفتي فإنني عضو في مجلس إدارة منظمة أو مجالس إدارة منظمات لا تهدف إلى الربح (كالأندية، والجمعيات،...)
 لا أتفق تماما لا أتفق محايد أتفق أتفق تماما
- ٤٧- أمتك 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

ت- تعليم الصفوة

- ٥٠- حصلت على مؤهل علمي من جامعة رصينة تتمتع بسمعة حسنة
 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 الجامعية 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

(أولاً) الأهداف التسويقية

- ٥٤- تهتم كثيراً إدارة المصرف في زيادة حصتها السوقية من الودائع
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٥٥- تسعى إدارة المصرف إلى التوسع في منح التسهيلات الائتمانية (القروض)
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٥٦- تركز إدارة المصرف على التوسع في أنشطة الاستثمار المختلفة
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٥٧- تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة بتعزيز رضا الزبون وولائه

(ثانياً) الابتكار

- ٥٨- يتركز اهتمام إدارة المصرف بتقديم خدمات مصرفية جديدة
 لا أتفق تماماً لا أتفق محايد أتفق أتفق تماماً
- ٥٩- يتركز اهتمام إدارة المصرف بتحسين وتطوير ما هو قائم من خدمات مصرفية
 لا أتفق تماماً لا أتفق محايد أتفق أتفق تماماً
- ٦٠- تسعى إدارة المصرف غالباً إلى البحث عن أسواق جديدة لأنشطتها
 لا أتفق تماماً لا أتفق محايد أتفق أتفق تماماً
- ٦١- تهتم إدارة المصرف بالتوسع في استخدام مهارات وأنشطة حديثة (كالإتمة...)
 لا أتفق تماماً لا أتفق محايد أتفق أتفق تماماً
- ٦٢- تحاول إدارة المصرف التأثير في سلوك الزبائن وقيمهم بما يعزز حالة التعامل مع
 المصارف.
 لا أتفق تماماً لا أتفق محايد أتفق أتفق تماماً

(ثالثاً) الموارد البشرية

- ٦٣- تحاول إدارة المصرف استقطاب المدراء ذوي الكفاءة
 دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

٦٤- تبذل الإدارة جهوداً كبيرة لاستقطاب موظفين متميزين إلى المصرف وتطوير مهاراتهم

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

٦٥- تجتهد إدارة المصرف كثيرا في تعزيز رضا عامليها وولائهم

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

٦٦- تحتل العلاقة مع نقابة العاملين بالمصارف مكانا جوهريا لدى الإدارة العليا

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

(رابعاً) الموارد المالية

٦٧- تضع إدارة المصرف ضمن أولياتها الحصول على رأس المال من مصادر خارجية (قروض، أسهم جديدة، ...).

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

٦٨- تولي إدارة المصرف اهتماما كبيرا في الحصول على رأس المال من مصادر داخلية (أرباح محتجزة، احتياطات، ..).

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

٦٩- يشكل العائد على حق الملكية اهتماما رئيسا لإدارة المصرف.

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

٧٠- تعتمد إدارة المصرف سياسات التنوع في استثمار الاموال.

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

(خامساً) الموارد المادية

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

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

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

دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

(سادسا) الإنتاجية

- ٧٣- تبحث إدارة المصرف عن طرق تعظيم العوائد من رأس المال المتاح
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٧٤- تسعى إدارة المصرف إلى التأكيد على تعظيم الانتفاع من العمل.
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٧٥- تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة بتعظيم الانتفاع من المدخلات (النقدية، الودائع،...)
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

(سابعاً) المسؤولية الاجتماعية

- ٧٦- تضع إدارة المصرف ضمن اولياتها توفير فرص متساوية في التعيين
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٧٧- نسعى غالباً لتطوير علاقاتنا مع (الجامعات، المستشفيات، الجمعيات،...)
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٧٨- نسبة الضريبة المفروضة على الأرباح قليلة جداً
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٧٩- تساهم إدارة المصرف في توفير الدعم المادي (للجامعات والمستشفيات،...)
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٨٠- تنشط الضوابط والتعليمات الصادرة من البنك المركزي الأردني العمل المصرفي بصورة دائمة
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

(ثامناً) الربحية

- ٨١- تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم الأرباح
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٨٢- تسعى إدارة المصرف إلى تعظيم القيمة السوقية للأسهم
- دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً

- ٨٣- تهتم إدارة المصرف بشكل كبير في توفير سيولة نقدية غالباً
دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٨٤- تعدّ إدارة المصرف الملائمة المصرفية هدفا مهما من أهدافها.
دائماً غالباً عادةً أحياناً أبداً
- ٨٥- الرجاء ترتيب الأهداف المصرفية حسب أهميتها للمصرف من وجهة نظرك .
 الموقف في السوق الموارد المادية (أبنية، ...)
 الابتكار الانتاجية
 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