

درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية في محافظة عجلون

د / هيثم محمود عبدالله بني عطا

أستاذ مساعد ورئيس قسم العلوم المالية والإدارية - كلية عجلون الجامعية -
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية في محافظة عجلون. حيث تبين أن الإدارة الإستراتيجية يوجد لها تطبيق في البنوك التجارية ولكن في بعض الأحيان تكون قوية التطبيق وأحياناً تكون ضعيفة التطبيق من خلال النتائج التي ظهرت. وتم اختيار عينة من (٨٠) موظفاً وموظفة. واحتوت الاستبانة على (٣٠) فقرة. وتم استخراج معامل الثبات لها وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨١-٠.٩٣) للمجالات، كما تم التحقق من الثبات عن طريق حساب معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨١-٠.٩٣) للمجالات، حيث حصل مجال تنمية الإدارة الإستراتيجية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٩٧٦) وانحراف معياري (٠.٦٤٧٩). وحصل مجال التخطيط الإستراتيجي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٢٢٢) وحصل على انحراف معياري (٠.١١٩١٨٥). وأخيراً مجال بيئة العمل الذي حصل على المرتبة الثالثة والأخيرة وقد بلغ المتوسط الحسابي له (٢.٣٦١٤) وانحراف معياري (٠.٩٨٥٤٨). وكانت الأداة الكلية بمتوسطها الحسابي (٢.٩٩٠٤) وانحراف معياري (٠.٥٢٦٥٤).

الإطار العام للدراسة:

مقدمة الدراسة ومشكلتها:

يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من أكثر المواضيع أهمية وتجديدا باعتبارها عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستوى الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، مع رقابة ومتابعة مستمرة. كما تهتم الإدارة الإستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لرفع مستوى الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المؤسسة وتزويدها بنظام لمساعدتها على قدرة توقع التغيرات التي ستحدث في المستقبل والتغلب عليها.

ومما لا يشك فيه أن الاستخدام الكفاء للموارد المحدودة يجب أن يكون الشغل الشاغل لإدارة أية مؤسسة. إلا أن التسارع الكبير في التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية جعل قدرة إدارة أية منظمة على التكيف مع هذه المتغيرات بشكل مقبول والتعامل الأساسي في البقاء والاستمرار وهذا يقتضي ضرورة تحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجيات لتحقيق النتائج المرجوة، ويتطلب ذلك الموازنة بين الأهداف وبين الاحتياجات الحالية والمستقبلية. من هنا تكمن مشكلة الدراسة في محاولة للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية في محافظة عجلون بالأردن.

أهمية الدراسة:

١. تعمل المنظمات في بيئة أعمال ديناميكية سريعة التغيرات والنقلبات، فإن سرعة استجابتها لهذه التغيرات مطلب أساسي حتى تتمكن من البقاء والنمو والاستمرار في أداء مهامها وزيادة إنتاجها.
٢. تعد المنافسة في السوق وبيئة العمل شديدة التغير والتحدي، لذا فإن الإدارة الإستراتيجية تساعد متخذي القرارات على العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. تساهم الدراسة في التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية على الإنتاج في البنوك التجارية.

٤. تساهم هذه الدراسة في التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في زيادة كفاءة البنوك التجارية في العمل.

أهداف الدراسة:

١. معرفة مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى البنوك التجارية في محافظة عجلون.
٢. معرفة أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء في البنوك التجارية.
٣. الوقوف على أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية.
٤. الوقوف على محصلة النتائج للحصاد الميداني في هذا البحث والخروج بتوصيات مناسبة.

فرضيات الدراسة:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية والتخطيط.
٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية وتنمية المهارات.

الإطار النظري:

يشهد عالمنا المعاصر العديد من التغييرات والتحولات في الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية، إلا أن هذه التغييرات لم يواكبها بالضرورة تغييرات وتحولات في الميدان، ومن هنا يمكن تحديد الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة بالفجوة الإدارية، والمقصود بهذه الفجوة ندرة الكوادر والكفايات الإدارية القادرة على ممارسة مهنة الإدارة بكفاءة وفعالية وإنتاجية وجودة، ولعل الاعتراف بوجود مثل هذه الفجوة هو الذي أدى بالعديد من المختصين في علم الإدارة إلى إحداث ثورة إدارية لمواكبة ما حدث من ثورات علمية وصناعية ومعلوماتية. وقد تبلورت الثورة الإدارية في العديد من الدول الصناعية المتقدمة من خلال اعتماد النمط الإداري المعروف بالإدارة الإستراتيجية. إن تميز المجتمعات أصبح يقاس من خلال قدرته على إدارة المؤسسات بفاعلية وكفاءة وبعدالة وابتكار، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ليس ثقافتها أو مواردها الطبيعية أو رأس المال الذي تمتلكه وإنما ما تمتلكه من طاقات وقدرات ومهارات خاصة المهارات الإدارية. وهذا ما يمكن أن يسمى بالإدارة الإستراتيجية.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية مفهوم واسع يغطي العديد من الموضوعات والمفاهيم وطرق البحث المختلفة بما في ذلك تحليل الصناعة وتحليل المنافسين وحالات القوة والضعف والتكنولوجيا والتجديد وتطوير المنتج والتنوع والتصميم التنظيمي. وتتطلب الإستراتيجية حجم عمل ضخم لخلق قيمة للعملاء للاستجابة للتحديات التنافسية ولبناء منظمة قوية (الخزامي، ٢٠٠٨، ص ٢٨). وقد تم السعى إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة من الباحثين، فالإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة. كما تعرف الإستراتيجية على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة؛ حيث تكون القوى أضعف ما يكون. وإنه لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من

الأهداف، ومن الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق الأهداف (حبتور، ٢٠٠٤، ص ٣٤).

فالإستراتيجية هي خلق الموازنة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة، ونجاح الإستراتيجية إنما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينهما، وفي حالة عدم وجود الموازنة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة. وهنا لابد من التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية. حيث يمكن تعريفها بأنها عبارة عن عمليات التغيير والانتقال من الممارسات على الروتين والمزاجية الفردية والتقليد إلى الممارسات القائمة على التعاون والعمل بفريق عمل واحد من خلال الابتكار والتجديد واستثمار التكنولوجيا الحديثة وتوظيف المعلومات المتجددة (الخطيب، ١٩٩٧، ص ٢، ٣).

ويرى آخرون أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها، فهي سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية: تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. صياغة رسالة مهمة للمنظمة. تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد الكافية لها. والتأكيد على مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن أهداف المنظمة قد تحققت (المغربي، ١٩٩٩، ص ٢٣).

فالإدارة الإستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية، وهي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. وهنا يفترض أن الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط بعيدة المدى، تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها. لذا تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير

مفهوم التخطيط الإستراتيجي وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية (حبتور، ٢٠٠٤، ص ٤١، ٤٢).

ويمكن القول إن أهم ما يركز عليه في الإدارة الإستراتيجية ما هو إلا تفسير لمقولة: "إن النظام المؤسسي يمثل أعظم الممتلكات الإنسانية. وإن السمة المميزة للدولة العصرية أنها دولة مؤسسات" ومن هذا المنطلق لابد من التفكير بابتداع أساليب وطرق وتقنيات إدارية فعالة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات من جهة وبهدف الاستجابة للاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في المجتمعات المعاصرة من جهة أخرى. (الخطيب. ١٩٩٩).

وقد تناولت الأدبيات السابقة مفهوم الإستراتيجية الإدارية في كثير من المواضيع نذكر منها (الخطيب، ١٩٩٩) (حبتور، ٢٠٠٤):

١. الإستراتيجية هي قاعدة اتخاذ القرارات وتحدد بنطاق المنتجات أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر التوافق.
٢. الإستراتيجيات في القرارات الموجهة للتصرف والتي تحتاجها المؤسسة تنافسيا لتحقيق أغراضها.
٣. الإستراتيجية ما هي إلا نمط للأهداف والأغراض والغايات والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المؤسسة أو ستزاوله في المستقبل لتحديد نوعية المؤسسة حاليا أو ما ستكون عليه في المستقبل.
٤. الإستراتيجية الإدارية هي عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل التي تتوقع التغيير، وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المنتظمة في مهمة المؤسسة.
٥. الإستراتيجية هي الغايات الأساسية وأهداف التنظيم وبرامج التعرف الرئيسية المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط التنظيم ببيئته.

٦. الإستراتيجية الإدارية هي خطة موحدة وشاملة، ومتكاملة توضع لتأمين تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية. والإستراتيجية الإدارية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسات والدوائر قاعدة في اتخاذ قراراتها من خلال واقع تحديدها لمهمتها الحالية

والمستقبلية وتعتمد على الأسواق التي تتعامل معها لتسويق المنتجات وكذلك تقوم على استخدامات الموارد المتاحة لها والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، وكذلك أثر الانسجام ما بين الأنماط الإدارية الداخلية والنشاطات المختلفة مما يحقق تماسك الدائرة أو المؤسسة داخليا وربطها مع البيئة الخارجية ومن هنا تمكنها من الوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

وهناك تعريفات عديدة أخرى لكننا أجملنا التعريفات التي تشتمل على عناصر الإدارة الاستراتيجية، فهناك عناصر رئيسية تركز عليها الإستراتيجية الإدارية، وهي بمثابة مرتكزات لنظرية الإستراتيجية.

مرتكزات الإدارة الإستراتيجية: (Feigenbaum, 1991, p 21-30):

١. وضع الخطط التي تتطلع إلى مستقبل أفضل ويمكن تسمية هذا المرتكز بالتنبؤ الإستراتيجي.
٢. عملية وضع الأهداف بعيدة الأمد والأجل من خلال غايات أغراض المؤسسة الرئيسية.
٣. تشخيص مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والوقوف على علاجها في البيئة الداخلية للمؤسسة أو المنظمة.
٤. تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنظمة.
٥. وضع بدائل في حالة عدم نجاح المسار.
٦. معالجة وتحليل المواقف في جو المؤسسة الداخلية.
٧. عملية الوصول إلى اتخاذ القرارات التي تعمل على نجاح المؤسسة.
٨. تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الأهداف.
٩. التقييم الإستراتيجي وربط حلقة وصل ما بين التنظيم وبيئته.
١٠. الاستعدادية والابتكارية لمواجهة التطورات والظروف المتغيرة.

المتطلبات لتحقيق إستراتيجية فعالة: (الخطيب، ١٩٩٧م، ص ٩):

١. تحديد أهم الأهداف الواضحة التي يجب تحقيقها.
٢. الأخذ بزمام الأمور والمبادرة وليس رد الفعل.
٣. التركيز من خلال تركيز القوى والجهود، حيث يحتاج الوقت والمكان المناسبان.
٤. وضع بدائل واحتياطات بالموارد من أجل حرية الحركة والسيطرة وهذا ما يسمى بالمرونة.
٥. إدارة قيادية ملتزمة ومتسقة.
٦. التكيف السريع لعنصر المفاجأة والإجهاز على الأمور المفاجأة.
٧. معالجة المجهول وغير المعلوم.
٨. تأمين نظام فعال للدعم اللوجستي لكل المشاريع.

أنواع الإستراتيجيات: (الإبراهيم، ١٩٩٧م، ص ١٣-١٦):

١. الإستراتيجية التخطيطية: تركز على المنهجية التخطيطية ويلعب الملل دور أساسي وواضح في عملية وضع الخطط ويحاول هذا النوع من الإستراتيجية دمج القرارات والإستراتيجيات.
٢. الإستراتيجية ذات طابع المغامرة: بحيث يأخذ هذا النوع من الإستراتيجية طابع البحث الدؤوب والمستمر عن الفرص الجيدة، وتكون هنا السلطة بيد الإدارة العليا (صاحب القرار) وهدف هذا النوع من الإستراتيجية الأساسي هو النمو وأهم ما يميز هذه الإستراتيجية بقرارات جريئة لمواجهة المجهول.
٣. الإستراتيجية التكلفة: أهم ما يميز هذا النوع من الإستراتيجية أن القرارات تتخذ بشكل خطوات تكون بالعادة مستقلة عن بعضها وغير متصلة وهذا النوع من الإستراتيجية تأتي كرد فعل لحل مشكلة معينة وأهم ما يميزها هو أنه لا توجد أهداف واضحة والسلطة ليست بيد الإدارة العليا بل تقسم على المجموعة.

تطبيقات الإدارة الاستراتيجية:

لا بد من عرض نموذج يمكن تطبيقه وتوظيفه في المؤسسات وذلك للوصول بها إلى مشارف التطوير والتحديث والتجديد، وهنا لا بد من الذكر بأن هناك العديد من النماذج التي يمكن تطبيقها ولكننا سنكتفي هنا بذكر نموذج التخطيط الاستراتيجي (الخطيب، ١٩٩٧، ص ١٠-١٥).

عمليات الإدارة الاستراتيجية:

تمر عمليات الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل: (حبتور، ٢٠٠٤، ص ٨٢):

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية: تعني صياغة الاستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط الضعف والقوة وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات للبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل على مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي:

١. تحديد رسالة المنظمة.
٢. تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
٣. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
٤. دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
٥. تحديد البدائل الاستراتيجية.
٦. اختيار الاستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية: تعد عملية التطبيق من أكثر مراحل الإدارة

الاستراتيجية صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل الأتية:

١. المناخ التنظيمي.
٢. وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.

٣. تخصيص الموارد.
٤. بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
٥. إعداد القوى البشرية.
٦. تنمية القيادات الإدارية.
٧. إعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

المرحلة الثالثة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية: هذه الخطوة توجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، وهناك ثلاثة أنشطة لتقييم الإستراتيجية:

١. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
٢. قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في اتجاه صحيح.
٣. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، فلا بد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

التخطيط الإستراتيجي:

هي العملية التي يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد في المؤسسة لتحقيق أهدافها، بحيث تعتمدها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات إنطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها أو وظيفتها الحالية والمستقبلية، وفي هذا النوع التخطيط الإستراتيجي يعتمد على تحديد طبيعة المخرجات للمؤسسة وإلى الجهات المنتفعة أو المستفيدة من هذه المخرجات. وكما ذكرنا سابقاً فإن التخطيط الإستراتيجي يوظف أهداف المؤسسات الرئيسية والبرامج العملية ويعمل على دمجها لتشكّل معاً وحدة متكاملة، بحيث يأخذ بعين الاعتبار جوانب الضعف والقوة في جهاز المؤسسات المناظرة للمؤسسة والتي تسعى إلى القيام بنفس الدور وتحقيق نفس الأهداف. إن فعالية أية خطة إستراتيجية تشتمل على عدد من الأبعاد، لا بد من توافرها في التخطيط الإستراتيجي ليكون فعالاً وهي: تحديد أهم الأهداف التي يجب تحقيقها. تحديد أهم السياسات التي تحد أو توجه

العمل. وتحديد أهم البرامج أو خطط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف. وسنتطرق لهذه الأبعاد: كل على حده (نظمي، ١٩٩٥):

❖ الأهداف: تحدد الأهداف لأية مؤسسة أو منظمة من خلال ما تتطلع وتسمو المؤسسة لتحقيقه وأي الأوقات وكيفما يمكن تحقيق النتائج، وهناك أنواع من الأهداف لكل مؤسسة أو منظمة وهي: الأهداف العامة: هي الأهداف التي تحدد طبيعة المؤسسة والإتجاه الذي ستسلكه المؤسسة ويطلق عادة عليها الأهداف العامة التي تحدد الإتجاه العام للمؤسسة وخصوصيتها الأهداف الإستراتيجية. والأهداف الخاصة: هي الأهداف التي تتعلق بكل وحدة من وحدات المؤسسة والتي تشكل خطة عمل كل وحدة.

❖ السياسات: هي عبارة عن مجموعة القوانين أو الخطوط العريضة (الرئيسية) الموجهة لعمل ونشاطات المؤسسة وغالبا ما تأخذ هذه القوانين الموجهة شكل القرارات اللازمة لحل التناقضات بين الأهداف المتعارضة ويطلق عادة على السياسات الرئيسية التي تقوم بدور الموجهة لعمل المؤسسة وتحدد خصوصيتها اسم السياسات الإستراتيجية.

❖ البرامج: وهي البرامج التي تحدد خطوة بخطوة وتتابع الفعاليات الضرورية التي تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة في إطار المحددات الموضوعية في السياسة ومحددات الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، ويطلق على البرامج الرئيسية التي تساعد على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، اسم البرامج الإستراتيجية.

الدراسات السابقة:

أجرى غرايبة (٢٠٠٣) دراسة للتعرف على مستوى المعرفة للإدارة الإستراتيجية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة (شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الأسمت، شركة ملح الصافي) في إقليم الجنوب، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية وأبعادها، ومستوى المعرفة والإدراك، والإبداع، ثم التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والمعرفة الإدارية من جانب، والعوامل الديمغرافية من جانب آخر، وقد أعد الباحث استبانة وزعت على عينة بلغت (٣٣٥) مشرفا إداريا. وقد خلصت إلى أن هناك أثرا للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري، وأن الإبداع يتأثر بكل من الذكاء ومستوى المعرفة.

وأجرى المشرفي (٢٠٠٦) دراسة هدفت التعرف على واقع القيادات الإدارية في منظمات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ودور هذه القيادات في تطبيق ممارسات قيادية تحفز الإبداع لدى الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسات متوسطة من قبل الإدارة في منظمات الاتصالات اليمنية لبعض الممارسات الإدارية (تحديد ووضوح الأهداف، التمكين، وتوفير الموارد والتدريب) في حين أنه كانت هناك ممارسات ضعيفة لكل من (المشاركة، الحوافز، والمكافآت).

وأجرى عسكر ويخيت (٢٠٠٦) دراسة بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر" دراسة مقارنة". وهدفت التعرف على أوجه الخلل لعوامل التخطيط الاستراتيجي في إدارة العوائد لدى البنوك التجارية، وتفعيل إدارة العوائد كهدف رئيسي لديها وعلى المحددات الداخلية المؤثرة على العائد على حق الملكية لدى البنوك التجارية محل الدراسة، واستثمارها لرفع كفاءة أدائها وتقييم إستراتيجية التوزيع في محفظة الإقراض والخصم لدى البنوك التجارية في مصر، واستخدام بعض المؤثرات الرئيسية لمعيار كفاية رأس المال العامل كنموذج تمهيدي وقياس مدى انعكاس عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة على إدارة الموارد البشرية ومعالجة مشكلة معدل دوران العمالة لدى البنوك التجارية.

وأجرى الخشالي (٢٠٠٦) دراسة بعنوان: "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو" دراسة ميدانية في البنوك الأردنية". وقد تم اعتماد مصادر الإدارة العليا التالية: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة المكانة. أما بخصوص إستراتيجيات النمو فقد قسمت إلى ثلاث إستراتيجيات وهي: إستراتيجيات النمو بالتركيز، إستراتيجيات النمو بالتنوع، وإستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١١٣ مديرا من الذين يعملون في الإدارة العليا. وقد أشارت الدراسة إلى أن قوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيرا معنويا في اختيار البنوك الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التركيز. فيما لم يكن هذا التأثير معنويا بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار هذه الإستراتيجية. كما أوضحت الدراسة وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الهيكلية والملكية والخبرة في اختيار البنوك الأردنية لإستراتيجية النمو عن طريق التنوع. أما قوة المكانة فلم يكن لها تأثير معنوي في اختيار الإستراتيجية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الملكية، والخبرة، والمكانة في اختيار البنوك لإستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة. فيما لم يكن لقوة الهيكلية تأثير معنوي في اختيار هذه الإستراتيجية.

وأجرى جودي (٢٠٠٨) دراسة بعنوان: "علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي" دراسة تحليلية" تبين الدراسة علاقة القرار الإستراتيجي في الأداء المصرفي حيث تم استخدام مجموعة من النسب المالية للمصارف لإجراء عملية التحليل وشملت الدراسة عينة من المصارف العراقية الأهلية وتم التوصل إلى استنتاجات توضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لغايات الدراسة. حيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظواهر ذات العلاقة بالدراسة، ومن ثم تحليلها للخروج بالنتائج المناسبة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية في محافظة عجلون وهي: بنك الأردن، البنك العربي، بنك الإسكان، والبنك الإسلامي، للعام ٢٠١١/٢٠١٢ م. وتم اختيار عينة عشوائية من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية في محافظة عجلون، والبالغ عددهم (٨٠) موظفا وموظفة للعام ٢٠١١/٢٠١٢. والجدول رقم (١) يبين ذلك.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤٦	%٦٤
	أنثى	٣٤	%٣٦
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٦	%١٢
	بكالوريوس	٣٦	%٦٦
	دراسات عليا	١١	%٢٢
الخبرة في مجال العمل	٥ سنوات فأقل	١٤	%٨
	٦-١٠ سنوات	٢٨	%٣٤
	١١ سنة فأكثر	٣٨	%٥٨
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣	%٦
	٢٦-٣٠ سنة	١٨	%٣٠
	٣٠-٣٥ سنة	١٥	%٢٥
	٣٦ سنة فأكثر	٤٤	%٦٤
المجموع		٨٠	%١٠٠

يتضح من جدول (١) لتوزيع أفراد عينة الدراسة أن الذكور حصلوا على نسبة مئوية (٦٤%)، وتلاها الإناث حيث حصلن على نسبة مئوية (٣٦%) أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي لتوزيع أفراد العينة فقد تفاوتت حيث حصل المستوى بكالوريوس على أعلى نسبة مئوية (٦٦%)، وتلاها المستوى دراسات عليا بنسبة مئوية (٢٢%)، وجاء في المرتبة الثالثة المستوى دبلوم فأقل حيث حصل على أقل نسبة مئوية (١٢%)، أما الخبرة في مجال العمل فقد تفاوتت النسب أيضا حيث حصل المستوى

١١ سنة فأكثر على أعلى نسبة (٥٨%)، وجاء في المرتبة الأخيرة المستوى ٥ سنوات فأقل وحصل على نسبة مئوية (٨%)، أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد حصل المستوى ٣٦ سنة فأكثر على أعلى نسبة مئوية (٦٤%) وتلاه المستوى ٣٠-٣٥ سنة وحصل على نسبة مئوية (٢٥%)، وجاء في المرتبة الثالثة المستوى ٢٦-٣٠ وحصل على نسبة مئوية (٣٠%)، في حين جاء المستوى أقل من ٢٥ سنة في المرتبة الأخيرة وحصل على نسبة مئوية (٦%).

أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

قام الباحث بإعداد أداة خاصة لقياس مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية، تكونت من (٣٠) فقرة، وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تم توزيعها على ثلاثة مجالات هي: التخطيط الإستراتيجي، وتنمية المهارات، وبيئة العمل.

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المتخصصين، وقد بلغ عددهم (١٥) محكما وخبيرا في المجال. حيث قاموا بإبداء رأيهم حول مدى صلاحية كل فقرة، وصياغة سلامتها اللغوية واعتبر الباحث رأيهم وتعديلاتهم فيما يتصل بالفقرات دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة. ولذا فقد تم الإتفاق على (٣٠). فقرة بعد التحكيم موزعة على ثلاثة مجالات كالتالي: التخطيط الإستراتيجي واشتمل على (١٠) فقرات. تنمية الإدارة الإستراتيجية واشتمل على (١٠) فقرات. وبيئة العمل واشتمل على (١٠) فقرات. وتم اعتماد سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي على النحو التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، والملحق (١) يبين ذلك.

وللتأكد من ثبات الأداة، قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (٨٠) موظفا وعاملا، وتم استخراج معامل الثبات لها وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨١-٠.٩٣) للمجالات، كما تم التحقق من الثبات عن طريق حساب معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، حيث تراوحت قيم معاملات الأرتباط بين (٠.٨١-٠.٩٣)

للمجالات، والجدول رقم (٢) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات والأداة محسوبة بطريقة معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا.

جدول (٢) قيم الثبات للمجالات والأداة الكلية - معامل ارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا:

الرقم	المجال	التطبيق	
		معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
١	مجال التخطيط الإستراتيجي	٠.٩٣	٠.٩٤
٢	مجال تنمية الإدارة الإستراتيجية	٠.٨٨	٠.٨٥
٣	مجال بيئة العمل	٠.٨١	٠.٨٤
	الإدارة الكلية	٠.٨٨	٠.٨٩

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة تشمل: الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى). والمؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، دراسات عليا). والخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (٥ سنوات فأقل، ٦-١٠ سنوات، ١١ سنة فأكثر). والعمر: وله أربعة مستويات: (أقل من ٢٥ سنة، ٢٦-٣٠ سنة، ٣٦ سنة فأكثر). أما المتغير التابع فهو: مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى البنوك التجارية، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المستخدمة فى هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.

عرض نتائج الدراسة الميدانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداء الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣):

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة والأداة

الكلية:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	التخطيط الإستراتيجي	٢.٨٢٢٢	.١١٩١٨٥	الثانية
٢	بيئة العمل	٢.٣٦١٤	.٩٨٥٤٨	الثالثة
٣	تنمية الإدارة الإستراتيجية	٣.٢٩٧٦	.٦٤٧٩	الأولى
	الأداة الكلية	٢.٩٩٠٤	.٥٢٦٥٤	

يبين جدول (٣) أن مجال تنمية الإدارة الإستراتيجية قد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٩٧٦) وانحراف معياري (٠.٦٤٧٩٢)، وتلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط الإستراتيجي حيث حصل على متوسط حسابي (٢.٨٢٢٢) وانحراف معياري (٠.١١٩١٨٥)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال بيئة العمل، حيث حصل على أدنى متوسط حسابي (٢.٣٦١٤) وانحراف معياري (٠.٩٨٥٤٨).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجالات الدراسة حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: التخطيط الإستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجال التخطيط، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط
للإدارة الاستراتيجية والأداة الكلية:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجيه في البنوك التجارية	٤.٢١٣	١.٢٩٣٢	الأولى
٢	يوجد لدى الإدارة العليا في البنك خطط إستراتيجية طويلة الأجل	٢.١٤٢	١.٢٩٢١	الخامسة
٣	يطلب المدير من العاملين الإلتزام بتنفيذ خطة إدارة إستراتيجية	٢.٠٠٧	١.٢٥٠٥	السادسة
٤	الإدارة الإستراتيجية المطبقة في البنوك فعالة بشكل جيد	٢.٤٢٠	١.٢٨٦٣	الثالثة
٥	يناقش المدير الأفكار والإقتراحات المتعلقة بالعمل في خطة عمل إستراتيجية	٣.٧٩٣	١.٥٠٧٥	الثانية
٦	تشارك الإدارة العاملين معها في إتخاذ القرارات المستقبلية التي تخص الإدارة الإستراتيجية	٢.٠٠١	١.٣٩٣٤	العاشره
٧	تضع الإدارة خطط إستراتيجية فعالة للنهوض بالبنك إلى مستوى عالي	٢.٠٠٤	١.٣٩٦٧	الثامنة
٨	تحرص الإدارة على وجود تنسيق إستراتيجي بين أعمال العاملين داخل البنك	٢.٠٠٢	١.٣٩٧٠	التاسعة
٩	يضع المدير خططا إستراتيجية تساعد على التجديد والتطوير داخل البنك	٢.٠٠٦	١.٢٩٥٦	السابعة
١٠	يوجه المدير ذوي الإنجاز المتدني لتحسين إنجازهم عن طريق اتباع الإدارة الإستراتيجية	٢.٣٥٣	١.٢٣٢٣	الرابعة
	الأداة الكلية	٢.٨٢٢٢	١.١٩١٨٥	

يبين جدول (٤) أن الفقرة التي نصها "يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجيه في البنوك التجارية" قد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (٤.٢١٣) وانحراف معياري (١.٢٩٣٢)، حيث إنه يوجد دور كبير في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية، كما جاءت الفقرة التي نصها "يناقش المدير الأفكار والإقتراحات المتعلقة بالعمل في خطة عمل إستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٩٣) وانحراف معياري (١.٥٠٧٥)، حيث إن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تعتمد معايير للتقويم والأعمال للنهوض بالبنك. كما جاءت الفقرة التي نصها "تشارك الإدارة العاملين معها في إتخاذ القرارات المستقبلية التي تخص الإدارة الإستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٠٠١) وانحراف معياري (١.٣٩٣٤) حيث إن

وضع البدائل عادة يعتمد على قرارات عليا بعد طرحها مما يجعل اعتمادها لدى الإدارة الدنيا بعد موافقة أصحاب القرارات، مما يعني أن البدائل تترك للإدارات العليا. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢.٨٢) وانحراف معياري (٠.١١٩)، وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسط.

المجال الثاني: تنمية الإدارة الإستراتيجية:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال. كما هي موضحة في الجدول رقم (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنمية الإدارة الإستراتيجية:

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	تشجع الإدارة اتباع طرق وإجراءات موحدة قابلة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية	٣.٢٥٣	١.١٧١٢	الرابعة
٢	يتأكد المدير من أن جميع العاملين في البنك يؤدون أعمالهم وفق لخطة إستراتيجية	٢.٧١٣	١.٣٠٩٧	الخامسة
٣	يستلمع المدير إلى وجهات نظر العاملين معه عند طرح الأفكار الهامة المتعلقة بالإستراتيجية الخاصة في العمل	٢.٣٠٠	١.٣٩٨٧	الثامنة
٤	يستخدم المدير الوسائل الإلكترونية في إدارته أثناء الدوام الرسمي من أجل تطبيق إدارة إستراتيجية فعالة	٣.٧٦٧	١.١٩٥٢	الأولى
٥	تراعى الإدارة تحفيز العاملين ودفعهم لتطبيق الإدارة الإستراتيجية	٢.٦٦٧	١.١٨٥٣	السادسة
٦	هبوط مستوى الكفاية الإدارية في البنك نتيجة عدم كفاءة الإدارة الإستراتيجية	٣.٦٩٣	١.٢٢٠٣	الثانية
٧	مواكبة المستجدات والتطورات العصرية القائمة على تطوير الإدارة الإستراتيجية داخل البنك	٢.٣٨٧	١.٢٩٧١	السابعة
٨	تشخيص مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والوقوف على علاجها عن طريق وضع خطط إستراتيجية	٣.٢٨٧	١.٣٧٢٥	الثالثة
٩	تعمل الإدارة الإستراتيجية الجيدة على تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للبنك	٣.٧٩٢	١.٣٩٤٩	العاشره
١٠	يتم استغلال الموارد البشرية بإدارتكم عن طريق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية	٢.١٣٦	١.٣٩٨٨	التاسعه

يبين جدول (٥) أن الفقرة التي نصها "يستخدم المدير الوسائل الإلكترونية في إدارته أثناء الدوام الرسمي من أجل تطبيق إدارة إستراتيجية فعالة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (١.١٩) كما جاءت الفقرة التي نصها "هبوط مستوى الكفاية الإدارية في البنك نتيجة عدم كفاءة الإدارة الإستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وانحراف معياري (١.٢٢) بينما جاءت الفقرة التي نصها "تعمل الإدارة الإستراتيجية الجيدة على تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للبنك" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٧٩٢) وانحراف معياري (١.٣٩) وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣.٢٩٧٦) وانحراف معياري (٠.٦٤٧٩) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: بيئة العمل:

كانت المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال. كما هي موضحة في الجدول رقم (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بيئة العمل والأداة الكلية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
الأولى	١.٣٧١٠	٢.٨٦٠	أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تطوير نظم العمل الإدارية في البنوك التجارية	١
السادسة	١.١١٩١	٢.٢٠٧	تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحسين جميع خدمات البنك	٢
الرابعة	١.٣٥٢٥	٢.٥٨٠	يوجد للبنك خطة إستراتيجية لتنمية وإدارة البنك	٣
الثانية	١.٢٢٣٦	٢.٧٠٧	أن توسع خدمات البنك كانت عن طريق تطبيق الإدارة الإستراتيجية	٤
الثالثة	١.١٥٥٩	٢.٦٢٧	ملاءمة الإدارة الإستراتيجية لطبيعة أعمال البنك	٥
الخامسة	١.٢٤٩٧	٢.٥٧٣	هناك عقبات تواجه البنك أثناء تطبيق الإدارة الإستراتيجية	٦
العاشرة	١.٢١٢١	٢.٢٠١	يوجد للبنك وقت كاف لإعداد خطته الإستراتيجية	٧
الثامنة	١.٢١٤٣	٢.٢٠٣	تسمح الإدارة الإستراتيجية لإدارة البنك بالاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة	٨
التاسعة	١.٢١٢٥	٢.٢٠٤	يضع المدير بدائل واحتياجات بالموارد من أجل حرية الحركة والسيطرة وهذا ما يسمى بالإستراتيجية الفعالة	٩
السابعة	١.٢٣٨٢	٢.٢٠٦	أن وجود إدارة إستراتيجية أفضل للعمليات الإدارية من عدم وجودها	١٠
	٠.٩٨٥٤٨	٢.٣٦١٤	الأداة الكلية	

يبين جدول (٥) أن الفقرة التي نصها "أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تطوير نظم العمل الإدارية في البنوك التجارية" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (١.٣٧) حيث إن من أساسيات تطبيق الإدارة الإستراتيجية الإستماع للأراء والأفكار التي بدورها تساعد بالنهوض بالمنظمة. كما وجاءت الفقرة التي نصها "أن توسع خدمات البنك كانت عن طريق تطبيق الإدارة الإستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٠) وانحراف معياري (١.٢٢) من خلال تهيئة الظروف للعاملين والموظفي داخل البنك وتقسيم العمل كل حسب إختصاصه ودوره بينما جاءت الفقرة التي نصها "يوجد للبنك وقت كافي لإعداد خطته الإستراتيجية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وانحراف معياري (١.٢١) وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢.٣٦١٤) وانحراف معياري (٠.٩٨٥٤٨) وهذا يقابل التقدير بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج أن مجال تنمية الإدارة الاستراتيجية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩٧٦) في حين احتل مجال التخطيط الإستراتيجي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٢٢٢) تلاه في المرتبة الثالثة مجال بيئة العمل حيث حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ (٢.٣٦١٤)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية تقوم على الإهتمام بتنمية الإدارة الاستراتيجية للعاملين والتي تساعدهم على مواجهة المستجدات ووضع الحلول مباشرة تجاه أي معضلة تصادفهم، كما تساعدهم على التخطيط الإستراتيجي للنهوض بالبنك والسعي نحو الأفضل. وقد توصلت الدراسة إلى أن استجابات الموظفين والعاملين في البنوك التجارية على مجالات أداة الدراسة كانت كما يلي:

المجال الأول: التخطيط الإستراتيجي:

أظهرت النتائج أن الفقرة التي نصها "يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجيه في البنوك التجارية" في المرتبة الأولى، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها "يناقش المدير الأفكار والاقتراحات المتعلقة بالعمل في خطة عمل إستراتيجية" وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة التي نصها "الإدارة الإستراتيجية المطبقة في البنوك فعالة بشكل جيد" ويمكن تفسير ذلك بأن من واجبات الإدارة الإستراتيجية متابعة المستجدات ووضع الخطط المستقبلية التي تبني البنك للحد من وقوع أي خلل، ونظرا لأن الإدارة الإستراتيجية تسعى لتنمية مهارات العاملين من أجل تطوير العملية الإدارية فمن الأولى لها إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتي تعد من أساليب تنمية الإدارة الإستراتيجية كما أن الإدارة الناجحة هي التي تستبق الأحداث وتضع البدائل والمعايير التي تساعد البنك على التطور والنجاح، وذلك من خلال وضع الخطط البناءة القادرة على مواجهة الأحداث والتطورات وهذا تأكيد على إيجابية الفرضية التي أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية والتخطيط البناء القائم على أسس ومبادئ سليمة. وقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي نصها "تشارك الإدارة العاملين معها في إتخاذ القرارات المستقبلية التي تخص الإدارة الإستراتيجية" وقد يفسر ذلك بأن الإدارة لا تتق بالعاملين. وهذا يلقي على كاهل المدراء عبئا كبيرا كما أنه قد يفسر بأن وضع البدائل عادة يعتمد على قرارات عليا بعد طرحها مما يجعل اعتمادها لدى الإدارة الدنيا بعد موافقة أصحاب القرارات، مما يعني أن البدائل تترك للإدارات العليا.

المجال الثاني: تنمية الإدارة الإستراتيجية:

أظهرت النتائج أن الفقرة التي نصها "يستخدم المدير الوسائل الإلكترونية في إدارته أثناء الدوام الرسمي من أجل تطبيق إدارة إستراتيجية فعالة" بالمرتبة الأولى، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها "هبوط مستوى الكفاية الإدارية في البنك نتيجة عدم كفاءة الإدارة الإستراتيجية" وجاءت الفقرة التي نصها "ملاءمة الإدارة الإستراتيجية لطبيعة أعمال البنك" في المرتبة الثالثة ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تنمية روح الابتكار والتعاون بين العاملين والموظفين، وذلك يكون من خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية والوسائل والتقنية الحديثة في الخدمات التي تقدم، مما يعطي تصورا إيجابيا تجاه البنك والرقى بها واستقطاب أكبر قدر ممكن من العملاء بسبب الخدمات الجديدة التي يقدمها، ومع هذا كله لا بد من إعطاء الموظف والعامل الفرصة الكافية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الخدمات، كما أن المتابعة والمراقبة لنقاط الضعف لعلاجها ووضع البدائل لها وتعزيز مواطن القوة والضعف هي من سمات الإدارة الناجحة التي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا تأكيد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية وتنمية مهارات العاملين، إذ أن اعتماد نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الإدارة يخضع لتنمية المهارات للنهوض بالعمل إلى المستوى المطلوب. وجاءت الفقرة التي نصها "تعمل الإدارة الإستراتيجية الجيدة على تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للبنك" في المرتبة الأخيرة، ويمكن أن يفسر ذلك بأن الإدارة الإستراتيجية تتبع نمطا إداريا تحرص من خلاله على زيادة كفاءة العمل والإنتاجية، ووضع الحلول ورصد التوقعات ووضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية لزيادة كفاءة الإنتاج، أيضا فإن الإدارة التي تتبع نهج الإستراتيجية لا بد أن تكون على قدرة وكفاءة عالية في إدارتها حتى تستطيع النهوض بالعمل وتحقيق الأهداف.

المجال الثالث: بيئة العمل:

أظهرت النتائج أن الفقرة التي نصها "أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تطوير نظم العمل الإدارية في البنوك التجارية" بالمرتبة الأولى، وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصها "أن توسع خدمات البنك كانت عن طريق تطبيق الإدارة الإستراتيجية" وجاءت الفقرة التي نصها "تشخيص مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف والوقوف على علاجها عن طريق وضع خطط إستراتيجية" في المرتبة الثالثة، ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة الإستراتيجية تساعد في تنمية مهارات العاملين والموظفين، وبالتالي يعول المدير عليهم من خلال الأخذ بأفكارهم وآرائهم وذلك بمناقشتهم حول

المقترحات التي تم التوصل إليها لأن العمل الجماعي يعطي الموظف دافعا نحو العمل وأنه غير مهمش. كما يساعده ذلك على رفع كفاءة الإنتاج والعمل بنشاط. وأن له مكانة أمام المسؤولين عنه، وأيضا روح التعاون والتتسيق بين العاملين أثناء العمل وتكاتف الجهود لزيادة الإنتاج ورفع كفاءة البنك نحو الأفضل.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات هي:
١. ضرورة التركيز على تقديم برامج تدريبية تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل أفضل في البنوك خصوصا لذوي الخبرات القليلة لما لذلك من دور بارز في زيادة مستوى تقديم خدمات البنوك.
 ٢. توجيه العاملين والموظفين للاهتمام بالوسائل والتقنيات الحديثة التي تساعد في تطبيق إدارة إستراتيجية فعالة.
 ٣. العمل على توفير الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين والموظفين، لتنمية الرضا والانتماء لديهم من أجل تحسين أدائهم في العمل لإنجاح الخطط الإستراتيجية.
 ٤. إجراء دراسات مشابهة، وعلى نطاق أوسع وأشمل للوصول إلى المزيد من النتائج والتوصيات المفيدة في هذا المجال.

المراجع:

١. الخطيب، أحمد (١٩٩٧) الإستراتيجية نماذج وتطبيقات، ورقة عمل، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك.
٢. الخطيب، أحمد (١٩٩٩) إدارة الجامعات في القرن الحادي والعشرين، إستراتيجية مقترحة للإصلاح والتطوير التربوي، جريدة الرأي، العدد ١٠٥٠٨.
٣. المشرفي، علي (٢٠٠٦) واقع القيادات الإدارية في منظمات الإتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٤. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩) الإدارة الإستراتيجية، القاهرة.
٥. الخزامي، عبد الحكيم (٢٠٠٨) الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية (مترجم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٦. إبراهيم، عدنان البدري (١٩٩٧) فاعلية إدارة شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه، العراق.

٧. حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤) الإدارة الإستراتيجية: إدارة جيدة في عالم التغيير، الطبعة الثانية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٨. غرايبة، عماد الدين (٢٠٠٣) مستوى المعرفة للإدارة الإستراتيجية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
٩. نظمي، نصر الله (١٩٩٥) ايزو ٩٠٠٠، بداية الطريق إلى التطوير المنظومة الإدارية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
١٠. جودي، حيدر حمزة، (٢٠٠٨) علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد ٦٨.
١١. عسكر، أمين بخيت، (٢٠٠٦) الإدارة الإستراتيجية كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر: دراسة مقارنة، البنوك.
١٢. الخشالي، شاكرا جار الله (٢٠٠٦) أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٢، عدد ١.

13. Feigenbaum A. V., Total QuaLity Controi, 3rd mc Graw Hill inc, (1991).