

## اثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية

شاكر جارالله الخشالي

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك الأردنية في اختيار استراتيجية النمو. ولهذا الغرض فقد تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة المكانة. أما بخصوص استراتيجيات النمو فقد قسمت إلى ثلاث استراتيجيات وهي: استراتيجية النمو بالتركيز، استراتيجية النمو بالتنوع، واستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 113 مديراً من الذين يعملون في الإدارة العليا، ولاختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة فقد تم استخدام معامل الانحدار المتعدد. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن لقوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيراً معنوياً في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار هذه الاستراتيجية. كما أوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الهيكلية، والملكية، والخبرة، في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع، أما قوة المكانة فلم يكن لها تأثير معنوي في اختيار هذه الاستراتيجية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الملكية، والخبرة، والمكانة في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، فيما لم يكن لقوة الهيكلية تأثير معنوي في اختيار هذه الاستراتيجية. وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات، التي من أبرزها ضرورة الاستخدام المتوازن للأشكال المختلفة لاستراتيجيات النمو بدلاً من الاهتمام بتطبيق استراتيجية النمو بالتركيز فقط.

الكلمات الدالة: مصادر قوة الإدارة العليا - استراتيجية النمو - البنوك - الأردن.

### 1- المقدمة

العليا الدور الأساس في تحديد نوع أو أنواع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي على أساسها توجه جميع جهود العاملين لتنفيذها. وان تحديد استراتيجية النمو المناسبة ليس بالأمر اليسير وإنما يحتاج إلى امتلاك المدير للقوة، ويختلف مديرو الإدارة العليا في المصدر الذي يحصلون على هذه القوة، فمنهم من يمتلك القوة لكونه مديراً، وآخر يمتلك القوة لأنه من المالكين، فيما بعض المديرين يمتلكونها بسبب امتلاكهم للخبرة وغير ذلك. وتأتي هذه الدراسة محاولة للكشف عن مستويات مساهمة المديرين في الإدارة العليا في البنوك الأردنية في تحديد استراتيجية النمو المناسبة.

#### 1-1- مشكلة الدراسة

يعتبر المفهوم الاستراتيجي من المفاهيم الهامة التي تؤمن للمنظمة النظرة المستقبلية ووضوح العمل الذي يجب أن تقوم به، مما يعزز لها فرصة إمكانية النمو والاستمرار. فمنذ تكوين المنظمة وإدارتها تفكر في الوسائل والأساليب التي عن طريقها يمكن تحقيق هذا النمو، كما يجب أن تعرف إدارة المنظمة أن هناك بدائل مختلفة يمكن استخدامها لتحقيق هذا النمو وتوفر لها إمكانية البقاء والاستمرار. وتلعب الإدارة

تاريخ استلام البحث 2004/4/18، وتاريخ قبوله 2005/12/4.

**الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكليّة، الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكليّة، الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنويع.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكليّة، الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة.

#### 1-5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة سيتم تحديد المعنى الإجرائي للمتغيرات المستقلة والتابعة المعتمدة فيها، وذلك حسب ما يعنيه كل مصطلح في الدراسات التي أجريت في مجال قوة الإدارة العليا واستراتيجيات النمو. وهذه المصطلحات هي:

1. **الإدارة العليا:** وتشتمل على جميع المديرين الذين هم بوظيفة مدير عام البنك ونواب المدير العام ومديري الإدارات الرئيسية.
2. **القوة الهيكلية:** وتشير إلى حق المدير الرسمي في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وامتثال المرؤوسين لهذه الأوامر والتعليمات.
3. **قوة الملكية:** وتتعلق بحق المديرين الذين يمتلكون جزءاً من اسهم البنوك التي يعملون فيها في توجيه هذه البنوك للحفاظ على ممتلكاتهم.
4. **قوة الخبرة:** وتشير إلى امتلاك المديرين للمعلومات المتعلقة بالعمل المصرفي والقدرة على حل المشاكل التي تواجه البنوك التي يعملون فيها والتي تأتي بسبب التغيرات البيئية.
5. **قوة المكانة:** وتخص المؤهل العلمي ومصدره وعدد الشهادات العلمية التي يمتلكها المدير وكذلك المناصب الوظيفية والعامّة والعضوية في مجالس إدارات منظمات مرموقة.
6. **استراتيجية النمو:** وتعتبر عن رغبة البنك في التوسع بالتدريج وعلى المدى البعيد.
7. **استراتيجية النمو عن طريق التركيز:** وتشير إلى قيام

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: هل هناك تأثير معنوي لقوة مديري الإدارة العليا في البنوك الأردنية من حيث: القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة المكانة في اختيار هذه البنوك لاستراتيجية النمو بالتركيز، بالتنويع، وبالمشاريع المشتركة؟

#### 1-2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع استراتيجيات النمو الذي يعتبر من الموضوعات الهامة في حياة جميع أنواع المنظمات ومنها البنوك، ومعلوم أن البنوك العاملة في الأردن هي في مجملها من المنظمات حديثة التكوين في بلد تسعى فيه جميع المنظمات إلى التوسع. لذا أصبح من الضروري معرفة الإدارات في هذه البنوك لبدائل الاستراتيجيات المتاحة التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض، والعمل وفق المنظور الاستراتيجي. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين مصادر قوة مديري الإدارة العليا التي من المعتقد أنها تلعب الدور الحاسم في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو المناسبة. وستمكن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة من الكشف عن مصادر القوة الفعلية التي تتحكم في تحديد ذلك، كما ستمكن من تحديد مواطن القوة والضعف في المزيج المستخدم من البدائل المتاحة لتحقيق النمو فيها، بالإضافة إلى أن البحث في المجال الاستراتيجي في بيئة المنظمات الأردنية لم يعط الاهتمام اللازم وبالخصوص في مجال استراتيجيات النمو، مما سيجعل هذه الدراسة إضافة في هذا المجال.

#### 1-3- أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على مستويات تطبيق مصادر قوة مديري الإدارة العليا في البنوك العاملة في الأردن.
  2. التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً من قبل البنوك الأردنية.
  3. التعرف على مدى تأثير قوة مديري الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو في البنوك الأردنية.

#### 1-4- فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

القوة بمعزل عن امتلاكه للسلطة، كما يمكن أن يمتلكها أي فرد داخل التنظيم وهي غير مقصورة على المديرين فقط (Moorhead and Griffin, 2000). وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في مرؤوسيهـم. وهذا يقودنا إلى استنتاج أن مفهوم القوة هو أوسع من مفهوم السلطة التي تعتبر جزءاً من مفهوم القوة، فالسلطة هي عبارة عن القوة الرسمية (الحق الرسمي) التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المنظمة وتمثل أحد مصادر القوة التي يستخدمها المديرين للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (السالم، 1999). وتستطيع الأطراف داخل التنظيم التمييز بوضوح بين الأفراد من أصحاب السلطة الذين لديهم القوة والأفراد الذين يتمتعون بالسلطة دون امتلاكهم للقوة، فيمكن لجميع الأطراف تشخيص الجهات التي تمتلك القوة المؤثرة في المنظمة على الرغم من عدم وجود هيكل رسمي للقوة (Robbins, 1998).

وينظر الباحثون إلى القوة على أنها حالة موقفية، بمعنى أن امتلاك طرف لحجم معين من القوة هو ليس على أساس الاستمرار أو الثبات، وإنما يختلف حجم القوة من موقف (طرف) لآخر. فـقوة الفرد أو الجماعة تعتمد على الموقف وحالة عدم التأكد البيئي الذي يوجد فيه. وتزداد هذه القوة كلما استطاع الفرد مواجهة تلك المشكلات المتعلقة بحالة عدم التأكد، فكلما كانت التهديدات التي تواجه الفرد قوية فإنه يستطيع أن يحصل على حصة أكبر من الموارد النادرة وحرية واستقلالية أكبر مما يجعله أكثر تأثيراً من الآخرين. يستنتج من ذلك أن القوة التي يتمتع بها فرد أو جماعة معينة يمكن أن تزداد أو تقل تبعاً للطرف الذي يمر فيه (Fincham and Rhods, 1999).

وتستخدم القوة من قبل الأفراد للدفاع عن مصالحهم، وتعرف القوة في هذه الحالة بالسياسة (Policy)، حيث يعتمد الفرد الذي يمتلك القوة على الآخرين في تحقيق مصالحه. وتزداد أهمية السلوك السياسي في أوقات التغيير التنظيمي السريع الذي يمكن أن يعرض صاحب القوة لعدم الاستقرار (حريم، 2003)، ويمكن أن يتوجه الفرد في فعالياته السياسية نحو الأطراف المختلفة بمن فيهم المرؤوسون والأنداد والرؤساء. ويبني الفرد قوته عن طرق تقديم الخدمة للآخرين مما يؤدي إلى الالتزام الأخلاقي للآخرين بتقديم المساعدة للفرد بالمقابل،

البنك بتحديد مجال الاهتمام بالتوسع إما في نوع أو أنواع محدودة من الخدمة التي يقدمها للمتعاملين مما يجعله قادراً على تقديم طرق ابتكارية في هذا المجال، وإما بالتوسع عن طريق زيادة الحصة السوقية للبنك.

8. **استراتيجية النمو عن طريق التنوع:** وتعني تعدد أنواع الخدمات التي يقدمها البنك للمتعاملين وضرورة التأكد من نوعية الخدمة المقدمة وذلك بالذهاب إلى مصادر المواد الأولية والمساعدة في تقديم الخدمة وحتى إيصالها إلى الزبون.

9. **استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة:** وتشير إلى دخول البنك كشريك مع منظمات في بلدان أخرى.

## 2- الإطار النظري

### مفهوم القوة Power Concept

يكاد يتفق المفكرون حول تعريف القوة Power؛ إذ تعرف القوة بأنها عبارة عن قدرة الفرد على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد (Shermerhorn, et al. 1994). وتمثل القوة شكلاً من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا الهيكل لا يظهر واضحاً في الهيكل التنظيمي كما هو بالنسبة للسلطة التي تعتبر جزءاً مهماً من الهيكل التنظيمي. ووفق هذا المفهوم فإن القوة تعبر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات (الخضرا وآخرون، 1995). فالقوة هي مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف، حيث إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة (Gibson, 1994).

وغالباً نجد في المنظمة بعض الأفراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الآخرين، وتستند قدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك

مفيدا إذا ما تمتع به الفرد الذي يمتلك السلطة، حينها تكون له قوة على مرؤوسيه أكثر مما تخوله لوائح المنظمة، أما إذا تمتع بها شخص ليست له سلطة رسمية فقد يكون ذلك مضرا للمنظمة ويمثل تهديدا لها.

6. **قوة الملكية Ownership Power:** الأفراد الذين يمتلكون هذا النوع من القوة هم من المالكين للمنظمة أو لجزء من أسهمها. والقوانين والأعراف تعطي المالك حق التصرف بأمواله وممتلكاته. وان المدير الذي يمتلك أسهماً في المنظمة غالبا يكون أقوى من المدير الآخر الذي لا يمتلك أسهما فيها (الصياح، 2001).

### 3- استراتيجية النمو Growth Strategy

يمكن تعريف الاستراتيجية بشكل عام على أنها الفكرة أو المبدأ الموحد الذي يعمل على ترابط أعمال وقرارات أي منظمة، الى جانب كونها تساعد المنظمة في تحديد الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه (كراج وجرانت، 2002). ان للاستراتيجية دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على المنظمة أن تسلكه بما يمكنها من تحقيق أهدافها والتفوق على المنظمات المنافسة، فهي تشير الى الخطوط العريضة والقواعد التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال اليومية.

وتقوم المنظمة بتحديد استراتيجيتها وذلك بعد دراسة وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة التي عن طريقها تتعرف على الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى دراستها لبيئتها الداخلية التي تعطيها فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لديها. وبعد قيام المنظمة بهذه الدراسة فإنها تستطيع أن تختار نوع الاستراتيجية المناسبة لها من بين مجموعة الاستراتيجيات المتاحة أمامها والتي يتفق المفكرون عليها بشكل كبير، وهي تنحصر في ثلاث استراتيجيات:

1- **استراتيجية الاستقرار Stability Strategy.**

2- **استراتيجية النمو Growth Strategy.**

3- **استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy.**

وهناك من يذكر نوعاً رابعاً، وهو **الاستراتيجية المختلطة أو المركبة Combination Strategy** (الخفاجي، 2004).

حيث يعمل الفرد بمختلف الوسائل لرعاية مصالح الآخرين قبل أن يتوقع موافقهم الإيجابية في إطار الأخذ والعطاء (الشماع، 1999).

ويمكن أن يستخدم الفرد (الذي يمتلك القوة من غير المديرين) القوة غير الرسمية لزيادة فعالية المنظمة، عندما يستخدمها في مواجهة المصالح غير المشروعة لبعض الأفراد أو لمواجهة عدم الشعور بالمسؤولية، ولكن من جهة أخرى يمكن أن تستخدم للتقليل من فعالية المنظمة عندما تستغل في تخريب العلاقات الشخصية (French and Bell, 2001).

أما من حيث مصادر حصول الأفراد على القوة، فان هناك اتفاقاً كبيراً في تحديد المصادر الأساسية للقوة؛ اذ يذكر الباحثون المصادر التالية (هال، 2001):

1. **القوة الشرعية Legitimate Power:** التي يحصل عليها

الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في الهيكل التنظيمي، وغالبا يكون اتجاه هذا النوع من القوة إلى الأسفل، مما يجعل المرؤوسين يتعاونون مع الفرد بسبب كونه مديراً مما يجعلهم يقبلون أوامره، حيث ان وظيفة المدير تعطيه حق إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه، وعندما يكون أساس القوة رسمياً يكون جهد الفرد قليلاً في إقناع الآخرين.

2. **قوة المكافأة Reward Power:** ويمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافأتهم مادياً أو معنوياً، مما يجعلهم يطيعون أوامره وينفذونها.

3. **قوة الإكراه Coercive Power:** وتمثل قدرة الفرد على عقوبة الآخرين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال لما يحدده. ويمكن أن يكون العقاب مادياً أو معنوياً.

4. **قوة الخبير Expert Power:** وأساسها المعرفة وامتلاك المعلومات والمهارات والقدرات وإمكانية التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي وحل المشكلات، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقديم المشورة.

5. **قوة الإعجاب (الافتداء) Referent Power:** وأساسها

إعجاب الأفراد بما يمتلكه البعض من خصائص شخصية وسمعة حسنة في بيئة المنظمة، وكونهم يمثلون رموزاً اجتماعية معروفة من قبل الآخرين. كما تعتمد على جاذبية الفرد وتصرفاته مما يؤدي إلى حب الآخرين له وتسمى بالكارزمازية Charisma. ويرى البعض أن الإعجاب يكون

على مستوى المنظمة والإدارة، ويمكن أن تكون هذه الحوافز اقتصادية ومتعلقة بالرغبة بتحقيق الأرباح، أو نفسية عن طريقها يشبع المديرون حاجاتهم في الإنجاز والقوة والمكانة وتحقيق الذات، كما يمكن أن تكون الحوافز استراتيجية، ومن خلالها يمكن أن تحقق المنظمة السيطرة والبقاء والاستمرار. ويتطلب تطبيق استراتيجية النمو توفر بعض الظروف الخارجية، التي تعتبر ظروفًا غير مسيطر عليها من قبل المنظمة كزيادة حجم الطلب على المنتج أو الخدمة، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، ووجود إبداعات يمكن للمنظمة استغلالها (حريم، 2003).

عندما تعتمد المنظمة استراتيجية النمو فيكون أمامها مجموعة من البدائل التي تندرج تحت هذه الاستراتيجية ويمكن للمنظمة أن تختار من بينها بما يتناسب وظروفها وفلسفتها. وفي الجزء التالي سيتم استعراض أنواع استراتيجيات النمو.

#### أولاً- استراتيجية التركيز Concentration Strategy

في هذا النوع من استراتيجيات النمو تقوم المنظمة بحصر وتركيز نشاطها بمنتج واحد أو خدمة واحدة، كما يمكن أن تحدد نطاق نشاطها في سوق واحدة. وبموجب هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمة السيطرة على النشاط الذي تعمل فيه وتتبع دور القيادة والريادة في تحديد اتجاهات هذا النشاط؛ إذ إن التخصص في مجال معين فقط يساعد المنظمة على تراكم الخبرة مما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن للمنظمة تركيز جهودها في مجال واحد وعدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق متعددة. فتخصص المنظمة في نوع واحد أو أنواع متشابهة من المنتجات أو الخدمات وامتلاكها كادراً متخصصاً يعطيها الفرصة للتوصل إلى الكثير من الأفكار الإبداعية في صناعة المنتج أو الخدمة، والقيام ببعض التعديلات لتجنب التقادم وزيادة مبيعاتها، بما يتناسب ورغبات الزبائن من خلال الترويج واستخدام سياسات أسعار تحفيزية (David, 1993). ويمكن أن يشمل التوسع الأسواق المحلية كما يمكن أن يمتد إلى الأسواق العالمية وتحقيق المنافسة بالاستفادة من ظاهرة العولمة (كراج وجران، 2002).

ولتحقيق هذه الاستراتيجية يمكن للمنظمة أن تستخدم أحد

تعتبر استراتيجية النمو (التوسع) من أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمات وخاصة الصغيرة وحديثة التكوين (مذكور). وتعتمد المنظمة استراتيجية النمو عندما تطور لنفسها أهدافاً إضافية جديدة، وغالباً تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة حجم مبيعاتها من السلعة أو الخدمة التي تتعامل بها أو من خلال زيادة حصتها السوقية وجعلها أكبر من حصتها الحالية (الصميدعي، 2000).

تحرص غالبية المنظمات على اعتماد استراتيجية النمو بدرجات متفاوتة وبشكل مستمر. ويذكر الباحثون العديد من المزايا لتبني المنظمة استراتيجية النمو، التي من أهمها تحقيق وفورات اقتصادية من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، مما يقلل من تكلفة الإنتاج والقدرة على البيع بأسعار تنافسية، كما يزيد نمو المنظمة من قوتها تجاه الأطراف البيئية التي تتعامل معها من جهة وشعور العاملين فيها بالمكانة والهيبة من جهة أخرى، وزيادة إمكانية المنظمة في اجتذاب العاملين من ذوي القدرات والمهارات والخبرات لقدرتها على دفع مكافآت ورواتب أعلى من غيرها من المنظمات، كما أنه غالباً يشير التوسع إلى نجاح وفعالية المنظمة، فالمنظمة الناجحة والتي تحقق عوائد جيدة على الاستثمار هي التي تفكر إدارتها بالنمو والتوسع، كما تحقق المنظمة من وراء نموها هدفاً استراتيجياً هاماً يتمثل في إمكانية البقاء والاستمرار لوجود أطراف بيئية عديدة لها مصلحة في بقاء واستمرار المنظمة كبيرة الحجم (حريم، 2003).

رغم كل هذه المزايا فإن اختيار المنظمة لاستراتيجية النمو قد يصاحبه بعض المشاكل والصعوبات ومن أهمها مشكلة الرقابة، وذلك لصعوبة تحديد مكان الخلل والجهة المسؤولة عنه، وصعوبة التنسيق بين الوحدات، فضلاً عن التكرار الذي يحصل في النشاطات والمعدات مما يؤدي إلى زيادة التكاليف. كما يمكن النظر إلى اعتماد المنظمة لاستراتيجية النمو على أنه يمثل مشكلة استثمارية Investment Problem، حيث تحكم هذا القرار اعتبارات مالية واقتصادية، كما يمثل تحدياً للإدارة Management Challenge؛ إذ إن نمو المنظمة يؤدي إلى تعقيد إدارتها مما يزيد من التحديات أمام الإدارة (مذكور).

أن قرار إدارة المنظمة باختيار استراتيجية النمو يتطلب توافر بعض الظروف الداخلية كالموارد الفائضة (الراكدة) Idle Resources، وكذلك وجود حوافز للنمو Incentives for Growth

عن توزيعها المخاطر على أكثر من نشاط والتخلص من مشاكل استخدام استراتيجية تركيز أعمالها في نشاط واحد (Hill and Jones, 1995). ولكن من جهة أخرى فإن اعتماد المنظمة لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع لا يخلو من المخاطر التي من أبرزها الصعوبات التنظيمية بسبب التنوع، وزيادة احتمالية خفض معدلات الأرباح على المدى البعيد، مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمساهمين (كراج وجراننت، 2002). ويرى Porter ان على المنظمة التي تفكر باستخدام التنوع كاستراتيجية للنمو القيام بثلاثة اختبارات للتأكد من صلاحيتها وهي (القطامين، 1996):

1. اختبار مدى جاذبية النشاط الجديد الذي ترغب المنظمة الدخول فيه، وتتمثل الجاذبية في حجم العائد الذي سيحصل عليه المساهمون من وراء هذا التنوع؛ إذ قد تظهر عملية التنوع جاذبية في الأمد القصير ولكنها قد تحقق خسائر في الأمد البعيد.
2. اختبار تكلفة الدخول في الأنشطة المتنوعة، أي: هل تكلفة التنوع عالية أم منخفضة؟
3. اختبار الميزة التنافسية، المتمثل في مدى إعطاء النشاط الجديد منتجات المنظمة الحالية الميزة التنافسية أم ان منتجات المنظمة الحالية هي التي تقدم الميزة التنافسية للمنتج الجديد. وحتى تختار المنظمة التنوع فيجب الا يضعف النشاط الجديد الأنشطة الحالية في المدى البعيد. وتأخذ استراتيجية التنوع ثلاثة اشكال:

أ. **التنوع المترابط والتنوع غير المترابط:** في التنوع المترابط Related Diversification تقوم المنظمة بالدخول في أنشطة جديدة ترتبط ارتباطاً استراتيجياً بمجال العمل الحالي الذي تمارسه سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية، مستفيدة في ذلك من إمكانية تحقيق التعاون المشترك Synergy في أنشطتها الحالية والجديدة من خلال الاستفادة من الموارد ذات الاستخدام المشترك. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اندماج Merging المنظمة مع منظمة أخرى تعمل في نفس المجال وتستخدم تقنيات مشابهة (Campbell, et al. 1999) أما في التنوع غير المترابط Conglomerate Diversification فتتوسع المنظمة عن طريق الدخول في مجالات جديدة مختلفة بشكل كامل عن عملها الحالي.

أسلوبين، الأسلوب الأول يهتم بالتنظيم الداخلي والعمل بكفاءة عالية مما يمكنها من تحقيق وفورات في التكاليف وجعلها قادرة على البيع بأقل من أسعار المنافسين، والتوسع في مبيعاتها من المنتج أو الخدمة أو الدخول لأسواق جديدة. أما الأسلوب الثاني فهو التميز في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأشكال متجددة وبما يتفق وتوقعات الزبائن، ولكن الذي يجب أن تنتبه إليه المنظمة هو أن المزج بين التميز وخفض الأسعار قد يوحي لكثير من المستهلكين بعدم وجود مواصفات استثنائية للمنتج أو الخدمة، لذا فمن المفضل أن تهتم المنظمة بخفض الأسعار مع درجة بسيطة من التميز Differentiation للتوصل إلى افضل النتائج (ياسين، 2002). ان أهم ما يميز استخدام المنظمة لاستراتيجية التركيز هو أنها لا تحتاج الى موارد كثيرة لمحدودية التقنيات المستخدمة، كما يمكن للمنظمة استخدام طاقاتها الإنتاجية وبأقصى قدراتها. ولكن رغم المزايا التي تحققها المنظمة جراء استخدامها لاستراتيجية التركيز فان ذلك لا يعني أنها لا تواجه صعوبات ومشاكل بسبب تركيز مواردها في مجال واحد (محفظة واحدة)، ومن اهمها انخفاض الطلب على السلعة أو الخدمة التي تتعامل فيها، وفي هذه الحالة تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تغيير نشاطها بسبب عدم توافر القدرات الفنية والإدارية للانتقال إلى مجالات بديلة، أو بسبب حصول النقص في المواد الأولية أو ارتفاع أسعارها (الدوري، 2005).

#### ثانياً - استراتيجية التنوع Diversification Strategy

تستخدم المنظمة استراتيجية النمو عن طريق التنوع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حالياً، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يمكن تحقيق ذلك بدخول المنظمة أسواقاً جديدة تضاف إلى أسواقها الحالية (Hussey, 1998). وغالباً تختار المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تشعر بوجود فرصة متاحة لتقديم منتج أو خدمة جديدة وتوجد لديها الموارد اللازمة لاستغلالها وتحقيق عوائد مرضية من وراء ذلك، بالإضافة إلى ما تحققه المنظمة من فوائد من الأصول المادية والموارد غير الملموسة والخبرات الإدارية وتحقيق الوفورات في نفقات الخدمات الخاصة بالمنظمة وإشباع حاجات المديرين، فضلاً

منتج مكمل للمنتج الحالي، بهدف تكميل عملها الحالي مما يمكن المنظمة من إشباع أكبر قدر من احتياجات عملائها أو لجاذبية الفرصة الاستثمارية (Wright. et al., 1994). أما في التنوع العمودي Vertical Diversification الذي يسمى أيضاً التكامل العمودي Vertical Integration فتتحمّل المنظمة مسؤولية إنتاج السلعة أو الخدمة في جميع مراحلها، ابتداء بتوفير المواد الأولية وتصنيعها وحتى إيصالها إلى المستهلك النهائي. وهناك نوعان من التنوع العمودي، النوع الأول الذي تتجه فيه المنظمة نحو المدخلات التي تحتاجها المنظمة لتقديم المنتج وذلك بهدف ضمان جودة هذه المدخلات ويسمى التكامل الخلفي Backward Integration. أما النوع الثاني الذي تتجه فيه المنظمة نحو تسويق المنتج فيسمى التكامل الأمامي Forward Integration ولا تقتصر فيه المنظمة على إنتاج السلعة أو الخدمة وإنما تقوم بمتابعة عملية الترويج لها وتوزيعها عن طريق وحدات تابعة لها وضمان توزيعها وتحقيق الرقابة على مخرجاتها (Pitts and Lei, 2002). ويرى البعض ان استخدام هذه الاستراتيجية قد يؤدي إلى التقليل من التكاليف بسبب إلغاء بعض الحلقات الوسيطة بين المنظمة ومدخلاتها من جهة ومخرجاتها من جهة أخرى. ولكن قد تأتي النتائج معاكسة مما يؤدي إلى زيادة التكاليف (كراج وجرانت، 2002)؛ إذ ان تطبيقها يتطلب قدرات إدارية عالية لضمان التنسيق بين المراحل المختلفة (الخفاجي، 2004). ويمكن أن يكون هذا التكامل كلياً أو جزئياً (Pitts and Lei, 2002).

### ثالثاً- استراتيجية المشاريع المشتركة Joint Ventures

وهي من استراتيجيات النمو التي تدخل فيها المنظمة بعمل مشترك مع منظمة أخرى أو أكثر من أجل تحقيق أهداف تحددها الأطراف المشاركة وتتفق عليها. وتتوخى المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية تحسين أوضاعها من خلال العمل التعاوني المشترك Synergy (Hill and Jones, 1995)، وينتج عن هذا العمل المشترك كيان قانوني جديد يتمتع بالاستقلالية (الحسيني، 2000). وغالباً تلجأ المنظمة لاستخدام هذه الاستراتيجية عندما ترغب في توسيع أعمالها دولياً (دخول سوق

وتلجأ المنظمة إلى هذا الشكل من التنوع لأن لديها قدرات مالية ولكن لا تمتلك فرصاً للتوسع في مجال نشاطها الحالي، مما يجعلها تبحث عن مجالات جديدة بعيدة عن تخصصها وتكوين محفظة متنوعة من الأنشطة، وتركز المنظمة في هذه الحالة على العائد الذي يمكن أن تحققه من وراء التنوع. ولكن المشكلة التي يمكن أن تواجه المنظمة عند اعتمادها لهذا الخيار هي في الصعوبات الإدارية المتمثلة في إمكانية التنسيق بين أعمالها المتعددة وغير المترابطة (Wheelen and Hunger, 2002). وقد أظهرت نتائج الدراسات في هذا المجال ان اعتماد التنوع المترابط هو افضل من اعتماد التنوع غير المترابط (الحسيني، 2000).

ب. **التنوع الداخلي والتنوع الخارجي:** في التنوع الداخلي Internal Diversification تتوسع المنظمة في مجال عملها الحالي عن طريق زيادة حجم ما تقدمه من السلعة أو الخدمة التي تتعامل فيها ولنفس السوق الحالية، وذلك بقيامها بالبحث عن زبائن جدد. كما يمكن أن تحقق ذلك عن طريق تقديم سلعة أو خدمة جديدة للسوق الحالية، أو ايجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج الذي تتعامل فيه. كما يمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم المنتج الحالي إلى سوق جديدة (Scholes and Klemm, 1993). أما التنوع الخارجي External Diversification فيكون عن طريق دخول المنظمة مجالات جديدة، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، غالباً تعمل في نفس المجال ويكون ذلك بشكل ودي، كما يمكن أن يكون على شكل ابتلاع (امتلاك) Acquisitions تفقد فيه إحدى المنظميتين شخصيتها وتذوب في المنظمة الأخرى أو أن تحتفظ بشخصيتها المستقلة ولكن ضمن إطار المنظمة الام. ويمكن أن يكون هذا التملك ودياً (اختيارياً)، كما يمكن أن يكون غير ودي (اجبارياً) (Rao and Jain, 2003).

ج. **التنوع الأفقي والتنوع العمودي (الرأسي):** في التنوع الأفقي Horizontal Diversification الذي يسمى أيضاً التكامل الأفقي Horizontal Integration تقوم المنظمة بإضافة نشاطات جديدة ذات علاقة مباشرة (مرتبطة) بالتقنية التي تستخدمها، وقد يكون ذلك عن طريق تقديم

حددها الدراسة، فيما لم توضح النتائج وجود أي تأثير للجنس على التأثير والقوة، بعد استبعاد تأثير السلطة. كما تبين ان الجنس يتوسط بين السلطة والتأثير والقوة، وان هناك علاقة إيجابية بين السلطة من جهة والثقة، والتفاوض، الود، والقوة الشرعية بالنسبة للرجال من جهة أخرى. وكانت هذه العلاقة سلبية بالنسبة لقوة الإيجار للرجال، فيما كانت العلاقة سلبية نحو الود للنساء وإيجابية لقوة الخبرة للرجال والنساء، كما يوجد تأثير تفاعلي معنوي للسلطة والجنس في استراتيجية الود.

كما تناولت دراسة (الصياح، 2001) التعرف على مدى قوة مديري الإدارة العليا في البنوك الأردنية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية، وأهداف الربحية، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً لقوة الإدارة العليا في الأهداف المتعلقة بالإبداع.

كما اهتم الباحثون بدراسة استراتيجية النمو ومن دراساتهم: دراسة (Page and Jones, 1990) التي ركزت على المنظمات البريطانية سريعة النمو. شملت الدراسة 30 منظمة منها، ولقد تم اختيار المنظمات التي تستخدم النمو عن طريق الاكتساب (الابتلاع) بالإضافة إلى اعتمادها للتخطيط الاستراتيجي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح المنظمات سريعة النمو يعود إلى كونها تعمل ضد البيروقراطية وضد تركيز المهام، كما أوضحت الدراسة أن مفتاح نجاح هذه المنظمات هو المرونة في الحجم واستغلال الفرص. كما تتصف المنظمات التي شملتها الدراسة بالجرأة في استراتيجياتها، ولكنها تستخدم البساطة في تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

أما دراسة (Murray, 1996) فقد حاولت فحص أوجه الشبه والاختلاف بين المنظمات اليابانية والأوروبية متعددة الجنسيات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك فيما يتعلق باعتمادها لاستراتيجية التركيز على المنتج والعلاقة بين استراتيجية المنتج ومعدل نمو مبيعاتها في السوق الأمريكية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات اليابانية متعددة الجنسيات تستخدم مستويات مرتفعة للأصول وتكرار الصفقات وعمليات التجديد أكثر من منافساتها الأوروبية.

جديدة في دولة أخرى). ففي هذه الحالة تكون المعلومات المتوفرة للمنظمة عن السوق الجديدة قليلة وغير واضحة مما يجعلها تبحث عن شريك من نفس المنطقة الجغرافية للسوق الجديد يساعدها في دخول هذه السوق. وعن طريق ذلك تقلل المنظمة من المخاطر المحتملة على الاستثمارات عن طريق توزيعها على أكثر من طرف. كما ان بعض النشاطات الدولية قد لا يمكن أن تتحملها منظمة واحدة مما يجعل الدخول بعمل مشترك مع منظمة أخرى أفضل وسيلة للقيام بذلك. فضلا عن إمكانية الاستفادة من الخبرات الإدارية للمنظمات المشتركة. ومن الفوائد التي يمكن أن تتحقق من وراء العمل المشترك تقليل التكاليف من خلال الاستفادة من المواد الأولية والأيدي العاملة الرخيصة بالإضافة إلى الاقتصاد في تكاليف النقل (Mintzberg, 1998). ويمكن للمنظمة أن تستخدم هذه الاستراتيجية كمرحلة تجريبية لاختبار مدى إمكانية نجاح العمل المشترك قبل الاندماج. كما يمكن أن تجد المنظمة نفسها مجبرة على اعتماد هذه الاستراتيجية، وذلك لأسباب قانونية تشترطها التشريعات الاقتصادية لبلدان المنظمات التي ترغب بالدخول معها بعمل مشترك؛ إذ ان بعض تشريعات الدول تشترط لدخول المنظمات الأجنبية للعمل فيها ضرورة دخولها بعمل مشترك مع منظمات محلية (Pearce and Robinson, 2002)، وذلك غالبا يمثل عائقا أمام هذه المنظمات، فضلا عن الصعوبات المتعلقة بتحويل الأرباح وضعف الرقابة على بعض العمليات بالإضافة إلى الاختلافات الثقافية (Hill and Jones, 1995).

#### 4- الدراسات السابقة

في هذه الفقرة نستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع القوة واستراتيجية النمو. ومن الدراسات التي تناولت قوة الإدارة وحصل عليها الباحث:

دراسة (Rajan and Krishana, 2001) التي اهتمت بمدى تأثير الجنس في بعض استراتيجيات التأثير واستراتيجيات أخرى من مصادر القوة، حيث حددت الدراسة سبعة أنواع من استراتيجيات التأثير وهي: الثقة، التفاوض، الائتلاف، الود، السلطة العليا، السببية، والعقوبة، وخمسة من مصادر القوة وهي: المكافأة، الإعجاب، الشرعية، الخبرة، والإيجار. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أية اختلافات للجنس في أي من المتغيرات التي

بالإيرادات وبين استراتيجية النمو بالتركيز والطبيعة الآلية للهيكل التنظيمي.

دراسة (Schraeder and Self, 2003) يؤكد فيها الباحثان على أن المنظمات غالباً تختار استراتيجية الاندماج أو الاكتساب (الابتلاع) للنمو محاولة منها للحفاظ على الميزة التنافسية. ورغم إنفاق هذه المنظمات المبالغ الكبيرة جراء استخدامها لهذه الاستراتيجية لكن معدلات النجاح لا تزال أقل مما تنتظره هذه المنظمات. وتشير الدراسة إلى أهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر من العوامل المحددة لنجاح أو فشل استخدام استراتيجية الاندماج أو الاكتساب.

### 5- منهجية الدراسة

#### 5-1- مجتمع الدراسة والعينة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات العليا (أي من المديرين العامين ومعاونيهم ومديري الإدارات الرئيسية) للبنوك العاملة في الأردن. وقد تم توزيع 150 استبانة أعدت لهذا الغرض. وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 121 استبانة، وهذا يمثل 81% من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة في هذا النوع من الدراسات. وبعد فحص هذه الاستبانات تم استبعاد 8 استبانات منها لعدم صلاحيتها، أما المتبقي الذي أجريت عليه الدراسة فقد بلغ 113 استبانة. ويوضح الجدول رقم (1) بعض الخصائص الشخصية للمديرين الذين تألفت منهم عينة الدراسة، فمن حيث الجنس بلغ عدد الذكور منهم 95 مديراً وهذا يشكل نسبة 84%، أما عدد الإناث فقد بلغ 18 مديرة وبنسبة 16%. أما بالنسبة للعمر فقد كان التركيز عند الفئة العمرية 41-50 سنة بتكرار 45 مديراً وهذا يمثل ما نسبته 40%. وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فقد كان للمديرين من حملة شهادة البكالوريوس الأغلبية الواضحة بعدد 63 مديراً وبنسبة 56%، كما ان هناك عدداً غير قليل من حملة شهادة الماجستير بعدد 23 مديراً وبنسبة 20%. وبخصوص مدة الخدمة فان الأغلبية كانت للذين لديهم من الخدمة 26 سنة فأكثر بعدد 31 مديراً وهذا يشكل نسبة 28%. أما بالنسبة للراتب الشهري للمديرين فقد تركز عند فئة الراتب (1201) دينار فأكثر بعدد 62 مديراً وبنسبة 55% من حجم العينة.

فيما تناولت دراسة (Ensign, 1998) كيفية تطوير التعاون والعمل المشترك (Synergy) وذلك من خلال تطبيق استراتيجية النمو عن طريق التنوع الأفقي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وترى الدراسة ان النظرة الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تتحرك بموجب الفكرة التي تقول إن الطريقة الرئيسية لخلق التعاون المشترك هي عن طريق الدخول في علاقات تبادلية في مجال الأعمال، وهذا يعني تطوير استراتيجية النمو عن طريق التنوع الأفقي التي لها القدرة في تنسيق وتطوير البرامج، كما انها تعمل على تقاسم الموارد والمهارات.

وفي دراسة (الرشيد وسمردي، 2001) حاول الباحثان التعرف على مدى مشاركة الإدارة الوسطى في تحديد استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية لعينة تكونت من 430 مديراً ممن يعملون في الشركات المساهمة العامة. وقد توصلت الدراسة الى أن المديرين في المستويات الوسطى يشاركون بدرجة متوسطة في تحديد استراتيجيات المنظمات التي يعملون فيها وبجميع جوانبها، وقد كانت أهمية المشاركة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية ابتداء بتنفيذ الاستراتيجية، وضع الأهداف، تقييم الاستراتيجية، مجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأخيراً مجال المشاركة في وضع البدائل والتصورات والسيناريوهات الاستراتيجية. كما أشارت الدراسة إلى أن مشاركة أفراد الإدارة الوسطى تختص بتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية بالدرجة الأولى وان درجة مشاركتهم في وضع أهداف تلك الاستراتيجية وتقييمها أعلى من درجة مشاركتهم في تحليل العوامل البيئية واقتراح التصورات والسيناريوهات على أساسها.

دراسة (الصباغ والزعبي 2002) اهتمت بتحليل المواءمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو في القطاع المصرفي الأردني. وقد توصلت الدراسة الى أن البنوك الأردنية تميل لاستخدام التوسع في مجال السوق وتطوير الخدمة أكثر من اعتمادها التكامل الأفقي، كما أشارت النتائج إلى عدم استخدام هذه المصارف لاستراتيجيات التكامل العمودي، التنوع، والمشاريع المشتركة بدرجة كبيرة كما هو استخدامها لاستراتيجية التركيز. وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين جميع أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، الاتصالات، التخصص، والمعيارية) واستراتيجية النمو بالتركيز. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك مواءمة بين الفاعلية معياراً عنها

## 5-2- أساليب جمع البيانات

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على نوعين من المصادر وهما:

1. **المصادر الثانوية:** وتتمثل في ما كتب في الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع من كتب ومجلات ودوريات ووقائع مؤتمرات، التي ساعدت في تحديد الخلفية النظرية واستعراض بعض الدراسات السابقة التي تمت الاستعانة بها لتحديد متغيرات الدراسة وصياغة المشكلة ووضع فرضياتها، فضلا عن الاستفادة منها في مقارنة النتائج.

2. **المصادر الأولية:** وتمثلت في الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، حيث قام الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة والمنحصصة في هذا المجال بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء وبالشكل التالي:

**الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات المتعلقة ببعض الخصائص الشخصية للمديرين عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة والراتب الشهري.

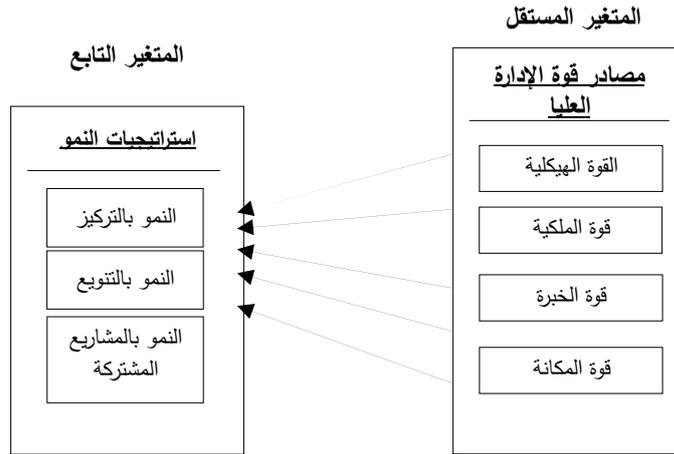
**الجزء الثاني:** ويتألف من العبارات التي تتعلق بقوة مديري الإدارة العليا، وقد تمت الاستفادة من المقياس الوارد في دراسة (الصياح، 2001) المكون من 41 عبارة موزعة على العناصر التي تكون قوة مديري الإدارة العليا وبالشكل التالي: العبارات 1-10 للقوة الهيكلية، العبارات 11-17 لقوة الملكية، العبارات 18-30 لقوة الخبرة، العبارات 31-41 لقوة المكانة. وقد اعتمد الصياح في وضعه للمقياس على مقاييس لجمهور من الباحثين منهم (Hodge and Gales, 1996; Finkelstein, 1992; Hackman, 1985) كما وقع الاختيار على هذا المقياس لكونه يناسب الفرضيات التي اعتمدها الدراسة بالإضافة إلى اختباره في البيئة

الأردنية. وطلب من المديرين الإجابة عن العبارات حسب مقياس Likert الخماسي، ابتداء من موافق بشدة (5 علامات) إلى غير موافق بشدة بعلامة واحدة. وقد تم اعتماد المصادر الأربعة أعلاه وذلك لكون قوة الإكراه والمكافأة تدخل ضمن قوة الهيكلية (الرسمية)، فيما تم استخدام قوة الملكية نظرا لكون غالبية البنوك الأردنية مازالت تدار بشكل أو بآخر من قبل مالكيها. أما بالنسبة لقوة المكانة، فإن الكثير من البنوك في الأردن تولي اهتماما لا بأس به للمديرين من حملة الشهادات الأولية والعليا التي مصدرها الدول الغربية التي تعطي الجانب التطبيقي أهمية كبيرة.

**الجزء الثالث:** ويشتمل على العبارات المتعلقة باستراتيجيات النمو وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في دراسة (الصباغ والزعبي، 2002) فيما يتعلق باستراتيجيات النمو بالتركيز والنمو بالتنوع، حيث تمت الاستفادة من العبارات الواردة في هذا المقياس لأنه يشتمل على الأنواع المشتركة لاستراتيجيات النمو التي تم ذكرها في الأدبيات التي كتبت عن هذا الموضوع التي تم استعراضها ضمن الإطار النظري لهذه الدراسة. وقد اعتمد الصباغ والزعبي في تطوير هذا المقياس على دراسة كل من (Rue and Holland; Boscomon and Phatak). أما لقياس استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة فقد قام الباحث بتطوير مقياس للكشف عنها، وذلك بالاستناد إلى الخلفية النظرية لمحتوى هذا النوع من استراتيجيات النمو، وقد وزعت العبارات بالشكل التالي: العبارات 1-4 لاستراتيجية التركيز، العبارات 5-10 لاستراتيجية التنوع، والعبارات 11-15 لاستراتيجية المشاريع المشتركة. وقد حددت الإجابات عن هذه العبارات وفق مقياس Likert الخماسي وكما في الجزء الثاني. والشكل رقم (1) يمثل المتغيرات التي اعتمدها الدراسة.

الجدول رقم (1): الخصائص الشخصية للمديرين عينة الدراسة.

الجنس	ذكور				انثى			
	العدد		%		العدد		%	
	95		84		18		16	
العمر	30 سنة فما دون		40-31 سنة		50-41 سنة		51 سنة فأكثر	
	العدد	2	العدد	2	العدد	45	العدد	28
التحصيل الدراسي	دبلوم فما دون		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراة	
	العدد	19	العدد	63	العدد	23	العدد	8
مدة الخدمة	10 سنوات فما دون		15-11 سنة		20-16 سنة		25-21 سنة	
	العدد	10	العدد	24	العدد	20	العدد	31
الراتب الشهري	800 دينار فما دون		900-801 دينار		1000-901 دينار		1100-1001 دينار	
	العدد	16	العدد	8	العدد	7	العدد	62



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة.

### 3-5- أساليب التحليل الإحصائي

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة فقد تم

استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

1. معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى

الاتساق الداخلي لعبارات المقاييس التي اعتمدها الدراسة.

2. التكرارات لوصف مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس،

العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة والدخل الشهري.

3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى

تركز وتشتت إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات

المتعلقة بقوة مديري الإدارة العليا، الذي يمثل العامل

المستقل، والعبارات المتعلقة باستراتيجيات النمو باعتبارها

العامل التابع.

لهذه العبارات 0.98. وإذا قورنت هذه النسبة مع نسب تطبيق الأبعاد الأخرى فإنه يحتل المرتبة الثانية كمصدر لحصول المديرين على القوة. ويرى الباحث ان هذا المستوى في القوة الهيكلية يعتبر ملائماً.

أما فيما يتعلق بالإجابات عن العبارات المتعلقة بقوة المديرين بسبب ملكيتهم أو ملكية بعض أفراد عائلاتهم لجزء من اسهم البنوك التي يعملون فيها، فقد جاءت الإجابات عن هذه العبارات عند غير موافق بوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 0.90، فهم غير موافقين على أن قوتهم هي بسبب كونهم من المالكين لهذه البنوك. ويمثل ذلك نسبة تطبيق متدنية لهذا المصدر من مصادر القوة الذي بلغ 31%، مما يجعله في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التجسيد لقوة مديري الإدارة العليا. ويمكن تفسير الانحسار الحاصل في قوة المالكين إلى حاجة البنوك لمديرين ممن لهم خبرة في العمل المصرفي بشكله المتكامل.

أما بخصوص العبارات الخاصة بقوة المديرين بسبب الخبرة، فقد جاءت الإجابات عنها عند موافق بوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.15 و بنسبة تطبيق بلغت 66% وهي الأعلى بين مصادر القوة الأربعة. وهذا يعني ان اكبر مصادر القوة لمديري الإدارة العليا هي التي يحصلون عليها بسبب خبرتهم وليس بسبب كونهم من المالكين أو بسبب ما لديهم من مكانة وحتى لكونهم مديرين. ويمكن أن يكون السبب في ارتفاع قوة خبرة الإدارة العليا هو لتقليل الفجوة في كفاءة العمل الإداري بين البنوك العاملة في الأردن والبنوك الأجنبية التي تتعامل معها في ظل ظاهرة العولمة.

أما بالنسبة لقوة المديرين بسبب المكانة فقد احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بين الأبعاد الأربعة، حيث جاء متوسط نتيجة الإجابات عن عباراته عند محايد بوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري 0.82، وهذا يمثل نسبة تطبيق قدرها 42% وهي اقل من قوة المديرين بسبب الخبرة والهيكلية ولكنها اكبر من القوة بسبب الملكية.

الجدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد

قوة الإدارة العليا.

أبعاد القوة	الوسط	الانحراف	نسبة
-------------	-------	----------	------

4. معامل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل (قوة الإدارة العليا) في المتغير التابع (استراتيجيات النمو).

#### 4-5- صدق مقياس الدراسة وثباته

للتأكد من صحة (Validity) مقاييس الدراسة فقد تم عرض العبارات التي تضمنتها هذه المقاييس على عدد من الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال، إضافة إلى توزيع الاستبانة على 5 من المديرين العاملين في البنوك قيد الدراسة، الذين تم استبعادهم فيما بعد من العينة التي أجريت عليها الدراسة. وفي ضوء ملاحظاتهم تمت إعادة صياغة بعض العبارات لتكون اكثر وضوحاً. كما تم التأكد من ثبات المقاييس Reliability عن طريق استخدام معامل الثبات Cronbach Alpha، حيث بلغ معامل الثبات لمقياس قوة الإدارة العليا ولجميع عباراته 0.82؛ فيما بلغت قيمة الثبات للمقاييس المتعلقة بمصادر قوة الإدارة العليا بالشكل التالي: 0.70 للقوة الهيكلية، 0.83 لقوة الملكية، 0.72 لقوة الخبرة، 0.71 لقوة المكانة. أما بالنسبة لمعامل ثبات مقياس استراتيجيات النمو فقد بلغ 0.86 لمجمل عباراته؛ فيما بلغت قيمة الثبات لمقياس كل استراتيجية بالشكل التالي: 0.72 لاستراتيجية التركيز، 0.83 لاستراتيجية التنوع، و(79%) لاستراتيجية المشاريع المشتركة. ويعني ذلك إمكانية الاستمرار في التحليل لأن قيم معامل الثبات لجميع المقاييس كانت اكثر من 0.60، وهي تمثل أدنى قيمة يمكن القبول بها إحصائياً.

#### 6- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يشير الجدول رقم (2) إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستويات تطبيق أبعاد قوة الإدارة العليا، حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ان قيمة الوسط الحسابي لإجابات المديرين عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستخدام القوة الهيكلية (القوة الرسمية) قد بلغت 3.04 وهي عند موافق، فهم موافقون على أن جزءاً من قوتهم مصدرها الهيكل التنظيمي الرسمي، وهم يمارسون هذه القوة لكونهم مديرين، وهذا يعني ان مستوى تجسيد القوة الهيكلية التي يتمتع بها مديرو الإدارة العليا هي بنسبة 61%. كما بلغ متوسط قيمة الانحراف المعياري

التطبيق	المعياري	الحسابي	
القوة الهيكلية	0.98	3.04	61%
قوة الملكية	0.90	1.57	31%
قوة الخبرة	1.15	3.31	66%
قوة المكانة	0.82	2.12	42%
المعدل العام	0.96	2.63	

المتربط؛ إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارات المتعلقة بالتوسع الأفقي غير المتربط 3.27 وهي عند موافق كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.79 وبنسبة تطبيق 65% وهي أعلى من التوسع الأفقي المتربط الذي بلغت قيمة الوسط الحسابي لعبارته 2.38 وهي عند محايد وانحراف معياري 1.07 ونسبة تطبيق 48%. وبشكل عام فإن الإجابات عن العبارات المتعلقة بالنمو بالتنوع الأفقي المتربط وغير المتربط كانت عند محايد بوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 0.93 وبنسبة تطبيق 56% وهي نسبة منخفضة مقارنة بتطبيق استراتيجية النمو عن طريق التركيز. أما بخصوص استخدام البنوك لاستراتيجية النمو بالتنوع العمودي فكانت أقل من استخدامها للتوسع الأفقي وخاصة بالنسبة للتنوع العمودي إلى الأمام، فقد كانت إجابات المديرين عنه عند محايد بوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري 0.78، وأكثر من ذلك للتنوع العمودي إلى الخلف الذي بلغ الوسط الحسابي له 2.76 وهو عند محايد أيضاً، ولكن بقيمة أعلى من التنوع العمودي إلى الأمام وانحراف معياري 1.19. وتشير نسبة التطبيق إلى هذا الاختلاف التي بلغت للتنوع العمودي إلى الخلف 55%، فيما بلغت 42% بالنسبة للتنوع العمودي إلى الأمام. وهذا يعني أن البنوك تميل بشكل أكبر لتأمين مستلزمات عملها الأساسية مما يجعلها تتوسع باتجاه توفير احتياجات العمل أكثر من التوسع نحو تسويق خدماتها. كما أشارت نسبة التطبيق للتنوع العمودي (للأمام والخلف) إلى انخفاض استخدام هذه الاستراتيجية؛ إذ بلغت هذه النسبة 49%. وكذلك جاءت قيمة الإجابة عن مجمل عبارات استراتيجية التنوع (الأفقي والعمودي) لتكون عند محايد بوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.96 وهذا يمثل نسبة تطبيق 53% وهي أقل بكثير من نسبة تطبيق استراتيجية النمو بالتركيز البالغة 82%.

أما بخصوص مستوى استخدام استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، فقد جاءت الإجابات عن العبارة الخاصة بها عند موافق بوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 1.02 وهذا يمثل نسبة تطبيق 63%. ويأتي تطبيق هذه الاستراتيجية في النمو أقل من استراتيجية النمو بالتركيز ولكنها أعلى تطبيقاً من استراتيجية النمو بالتنوع. ويمكن أن يكون السبب في أسبقية استخدام استراتيجية التركيز هو أنها قد تعتبر أسهل في

يشير الجدول رقم (3) إلى استراتيجيات النمو المستخدمة في البنوك العاملة في الأردن حسب ما يراه المديرين عينة الدراسة العاملون في إدارتها العليا. بالنسبة لاعتماد استراتيجية النمو بالتركيز، فقد تبين وجود ميل كبير لدى هذه البنوك لاستخدام هذه الاستراتيجية سواء كان ذلك يتعلق بالتركيز على الخدمة أو التركيز على السوق. ولكن الاتجاه نحو التركيز في التوسع في مجال الخدمة كان أكبر من تركيز التوسع في السوق؛ إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للتركيز على التوسع في الخدمة 4.42 وهو عند موافق بشدة وانحراف معياري 0.61. أما بالنسبة للتركيز بالتوسع في السوق فكان عند موافق بوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.72، أما نسبة التطبيق فقد بلغت للتركيز بالتوسع في مجال الخدمة 88% مقارنة بنسبة تطبيق 76% للتركيز بالتوسع في السوق. ولكن بشكل عام فإن الإجابات عن عبارات التركيز مجتمعة (الخدمة والسوق) كانت عند موافق بشدة بوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.67 وبنسبة تطبيق 82% وتعتبر نسبة عالية إذا قورنت باستخدام هذه البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع واستراتيجية النمو عن طريق الدخول بمشاريع مشتركة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الصباغ والزعبي، 2002)، ولكنها تختلف عما توصلت إليه دراسة (Page and Jones, 1990)، ويمكن أن يعود هذا الاختلاف إلى حداثة عمر البنوك الأردنية وضعف إمكانياتها في اقتحام مجالات جديدة وخاصة الخارجية منها.

أما بالنسبة لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع فيمكن أن تكون بشكل أفقي وهذه يمكن أن تكون بشكل مترابط أو غير مترابط، كما يمكن أن تكون بشكل عمودي وهذه يمكن أن تكون إلى الخلف أو إلى الأمام، حيث تبين أن هناك ميلاً من قبل البنوك للتوسع الأفقي غير المترابط أكثر من ميلها للتوسع

طريق المشاريع المشتركة وبشكل اكبر من استراتيجية التنوع فقد يرجع ذلك إلى دخول الأردن في منظمة التجارة الدولية الذي أعطى فرصة اكبر للبنوك للدخول في مشاريع مشتركة مع المنظمات الأجنبية.

التطبيق من وجهة نظر إدارات البنوك وخاصة حديثة التأسيس التي لا يمتلك فيها المديرون خبرات إلا في مجال تخصصهم، بينما يحتاج استخدام استراتيجية التنوع إلى مديرين متعددي الخبرات. أما فيما يتعلق باستخدام البنوك لاستراتيجية النمو عن

الجدول رقم (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات النمو.

مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أنواع استراتيجيات النمو	
%88	0.61	4.42	استراتيجية التركيز	
%76	0.72	3.82	التركيز على الخدمة	
%82	0.67	4.12	التركيز على السوق	
%48	1.07	2.38	التركيز على الخدمة والسوق	
%65	0.79	3.27	استراتيجية التنوع	
%56	0.93	2.82	التنوع الأفقي	
%55	1.19	2.76	متربط	
%42	0.78	2.12	غير مترابط	
%49	0.99	2.44	مترابط وغير مترابط	
%53	0.96	2.63	للخلف	
%63	1.02	3.14	للالمام	
			للخلف والأمام	
			أفقي وعمودي	
			استراتيجية التنوع العمودي	
			استراتيجية المشاريع المشتركة	

يخص قوة الملكية، فقد بلغت قيمة درجة التأثير  $B = 0.18$ ، وهذا يعني أن قوة الملكية للإدارة العليا تفسر ما نسبته 18% من اختيار هذه البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز. كما أكدت قيمة  $T$  المحسوبة معنوية هذا التأثير البالغة قيمتها 2.08 وبدرجة معنوية  $Sig. = 0.05$ . أما بالنسبة لقوة خبرة الإدارة العليا فقد كانت مؤثرة معنوية في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز وبشكل أكثر وضوحاً من قوة الملكية، حيث بلغت قيمة درجة التأثير لها 0.32. وقد بينت قيمة  $T$  المحسوبة معنوية هذا التأثير؛ إذ بلغت قيمتها 2.16 وبدرجة معنوية 0.03. ويشير ذلك إلى زيادة اتجاه البنوك نحو الاعتماد على المديرين من ذوي التخصص والخبرة الطويلة. أما فيما يتعلق بقوة الهيكلية وقوة المكانة للإدارة العليا فكانت

#### 7- اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز.

يشير الجدول رقم (4) إلى مدى وجود تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا من حيث الهيكلية، الملكية، الخبرة، والمكانة في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، حيث أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ان هناك تأثيراً معنوياً لمصدرين من مصادر قوة مديري الإدارة العليا عينة الدراسة في اختيار البنوك التي يعملون فيها لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، هما قوة الملكية وقوة الخبرة. فيما

التأثير للقوة الهيكلية 0.31، أي ان القوة الهيكلية للإدارة العليا تقسر ما نسبته 31% من توجه البنوك نحو اختيار استراتيجية النمو عن طريق التنوع، كما أشارت قيمة T المحسوبة 2.25 وبمستوى دلالة 0.04. أما بالنسبة لقوة الملكية والخبرة فقد بلغت درجة تأثيرهما 0.33 و 0.14، وبقيمة T 2.28 و 2.11 وبمستوى دلالة 0.04 و 0.05 على التوالي. أما فيما يتعلق بقوة مكانة الإدارة العليا فقد بينت نتائج تحليل الانحدار عدم تأثيرها في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع؛ إذ بلغت قيمة درجة التأثير لها 0.004. كما أوضحت قيمة T عدم معنوية هذا التأثير والبالغة 0.27 وبمستوى دلالة 0.79. يستنتج من نتائج التحليل لهذه الفرضية عدم إمكانية قبول الجزء المتعلق منها بقوة الهيكلية والملكية والخبرة؛ فيما يمكن قبول الجزء المتعلق بقوة المكانة.

الجدول رقم (5): الانحدار المتعدد لأثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التنوع.

مصادر قوة الإدارة العليا	B	T	Sig.
القوة الهيكلية	0.31	2.25	0.04
قوة الملكية	0.33	2.28	0.04
قوة الخبرة	0.14	2.11	0.05
قوة المكانة	0.004	0.27	0.79

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة. يبين الجدول رقم (6) اثر مصادر قوة مديري الإدارة العليا عينة الدراسة في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، حيث أوضحت نتائج تحليل الانحدار

غير مؤثرة معنويًا؛ إذ بلغت درجة تأثيرها 0.007 لقوة الهيكلية و 0.001 لقوة المكانة. وقد أكدت قيمة T عدم معنوية هذا التأثير والتي بلغت 0.78 وبمستوى دلالة 0.44 لقوة الهيكلية و 0.13 وبمستوى دلالة 0.90 لقوة المكانة، حيث تجاوزت درجة المعنوية المستوى المقبول في هذه الدراسة وهي 0.05. وتدل نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى عدم إمكانية قبول فرضية عدم الأثر في الجزء المتعلق منها بتأثير قوة الملكية والخبرة في استراتيجية النمو عن طريق التركيز؛ فيما يمكن قبول هذه الفرضية في الجزء المتعلق منها بتأثير قوة الهيكلية والمكانة في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التركيز.

الجدول رقم (4): الانحدار المتعدد لأثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التركيز.

مصادر قوة الإدارة العليا	B	T	Sig.
القوة الهيكلية	0.007	0.78	0.44
قوة الملكية	0.18	2.08	0.05
قوة الخبرة	0.32	2.16	0.03
قوة المكانة	0.001	0.13	0.90

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي لمصادر قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الملكية، الخبرة، والمكانة) في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع.

يشير الجدول رقم (5) إلى مدى تأثير مصادر قوة الإدارة العليا للمديرين عينة الدراسة في اختيار البنوك التي يعملون فيها لاستراتيجية النمو بالتنوع. فقد بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لثلاثة من مصادر القوة للإدارة العليا في اختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع وهي: قوة الهيكلية، قوة الملكية، وقوة الخبرة، حيث بلغت درجة

1. في مقدمة المصادر التي تمثل قوة الإدارة العليا في البنوك الأردنية الخبرة المتأتمية من خلال عملهم في وظائف وبنوك مختلفة داخل وخارج الأردن، حيث بلغ متوسط تجسيد هذا المصدر نسبة 66%. وبأتم بعد ذلك قوة الهيكلية من حيث الأهمية بمستوى تطبيق بلغ 61%. أما بالنسبة للمكانة والملكية فجاءت مستوياتها أقل من ذلك وبمعدل 42% للمكانة و31% للملكية. وتدل هذه النتيجة على أنها مؤشر إيجابي يشير إلى مؤسسية العمل في البنوك الأردنية، التي يعتمد فيها العمل على قوة الخبرة والرسمية وليس على قوة الملكية.

2. هناك ميل كبير للبنوك الأردنية في استخدام استراتيجية النمو عن طريق التركيز، بما فيها التركيز على الخدمة والسوق، حيث بلغ مستوى التطبيق فيها نسبة 82%، ولو أن الاتجاه نحو التركيز على الخدمة كان أعلى منه نحو السوق. وقد يكون السبب في ذلك التنوع الكبير في الخدمات التي تدخل حيز التطبيق وخاصة في البنوك العالمية والتي تجد البنوك الأردنية من المفيد نقلها وتقديمها لزيائنها. وقد كان هذا الاهتمام باستراتيجية النمو بالتركيز واضحاً إذا ما قورن باستخدام استراتيجيتي النمو بالتنوع والمشاريع المشتركة؛ إذ إن البنوك تميل إلى استخدام استراتيجية النمو عن طريق الدخول بمشاريع مشتركة بشكل أقل من النمو بالتركيز، ولكن أكثر من استخدامها لاستراتيجية النمو بالتنوع، حيث بلغ مستوى استخدام النمو عن طريق المشاريع المشتركة 63%. أما بالنسبة لاستخدام استراتيجية النمو بالتنوع، فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمعدل 53% وبجميع أنواعها الأفقي (المتربط وغير المتربط) والعمودي (للخلف وللأمام)، ولكن بشكل عام كانت الأولوية للتنوع الأفقي غير المتربط وبمعدل 65%. ويمكن أن يكون ذلك نابعا من رغبة البنوك في توزيع مخاطر العمل التي يمكن أن تتعرض لها.

3. هناك تأثير معنوي لقوة الملكية والخبرة للإدارة العليا في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنويًا بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار هذه البنوك لهذه الاستراتيجية. ويمكن أن يكون السبب في ذلك أن غالبية إدارات البنوك الأردنية

المتعدد ان هناك تأثيراً معنوياً لامتلاك الإدارة العليا ثلاثة من مصادر القوة للإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وهي: قوة الملكية، قوة الخبرة، وقوة المكانة. فقد تبين ان قوة الإدارة العليا بسبب الملكية تفسر ما نسبته 37% من ميل استخدام البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وأكدت قيمة T المحسوبة هذا التأثير المعنوي وبالقيمة 2.12 وبمستوى دلالة 0.04. وهكذا بالنسبة لقوة الخبرة والمكانة التي بلغت درجة التأثير لهما 0.39 و0.51، وبقية T 2.34 و2.09، وبمستوى دلالة 0.02 و0.04 على التوالي. أما بالنسبة لقوة الهيكلية فقد تبين ان تأثيرها غير معنوي، حيث بلغت درجة تأثيرها 0.009. وعززت قيمة T المحسوبة وبالقيمة 0.44 عدم معنوية تأثيرها وبمستوى دلالة 0.66. ويستدل من تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الثالثة عدم إمكانية قبول الجزء الذي يتعلق منها بقوة الملكية، الخبرة، والمكانة؛ فيما يمكن قبولها في الجزء الذي يخص قوة الهيكلية.

الجدول رقم(6): الانحدار المتعدد لأثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة.

مصادر قوة الإدارة العليا	B	T	Sig.
القوة الهيكلية	0.009	0.44	0.66
قوة الملكية	0.37	2.12	0.04
قوة الخبرة	0.39	2.34	0.02
قوة المكانة	0.51	2.09	0.04

## 8- النتائج والتوصيات

### 8-1 النتائج

من خلال العرض لنتائج التحليل الوصفي للمتغيرات التي استهدفتها الدراسة واختبار الفرضيات التي حددتها للإجابة عن الأسئلة التي تم تحديدها، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها بالآتي:

## اقترح التوصيات التالية:

1. ضرورة زيادة اعتماد البنوك الأردنية على خبرة مديري الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو المناسبة، وبالرغم من اعتماد البنوك لهذا المصدر وبشكل أكبر مقارنة بالمصادر الأخرى لكن استخدامه لا يزال دون المستوى المطلوب، بسبب عدم فصل الملكية عن العملية الإدارية في البنوك الأردنية.
  2. ضرورة استخدام استراتيجيات النمو وبشكل متوازن بدلاً من الاعتماد على استخدام استراتيجية النمو بالتركيز فقط، كما ان على البنوك إعطاء اهتمام أكبر لاستخدام الأنواع الأخرى وبالخصوص استراتيجية التنوع بأشكالها المختلفة.
  3. ضرورة أن تعطي إدارات البنوك الأردنية اهتماماً أكبر لاستخدام استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة خصوصاً ما يتعلق منها بالدخول في استثمارات مشتركة مع منظمات أجنبية داخل المملكة من أجل توفير فرص عمل والإسهام في التقليل من البطالة، مستفيدة من عضوية الأردن في منظمة التجارة الدولية.
  4. هناك إمكانية لتطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى، خاصة في المنظمات الصناعية وباستخدام مصادر أخرى إضافية لقوة الإدارة العليا كقوة المكافأة وقوة الإيجار، فضلاً عن إمكانية دراسة استراتيجيات النمو وبشكل أكثر تفصيلاً، كما يمكن إجراء هذا النوع من الدراسات على المستويات الإدارية الأخرى.
  5. على البنوك الأردنية التفكير في تأسيس اتحادات تمويلية أو شركات استثمارية بشكل منفرد أو بالتعاون مع منظمات أخرى لكي تأخذ زمام المبادرة في إنشاء مشاريع جديدة في مختلف القطاعات، مما يزيد من نسبة استخدام البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع.
- بالرغم من اعتمادها على الخبرات والمختصين - يدار معظمها من قبل المالكين لكونها منظمات عائلية أو شبه عائلية تم تطويرها إلى شركات مساهمة عامة في شكل بنوك.
4. هناك تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الهيكلية، الملكية، والخبرة في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التنوع، بينما لم يكن هذا التأثير معنوياً لقوة المكانة. ويمكن تفسير التأثير المعنوي للهيكلية والملكية والخبرة وذلك لكون استخدام استراتيجية التنوع يحتاج من البنوك إلى استثمار الأموال مما يتطلب تدخل المالكين وأصحاب الخبرة.
5. يوجد تأثير معنوي لثلاثة من مصادر قوة الإدارة العليا وهي: الملكية، الخبرة، والمكانة في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وان تأثير قوة الملكية والخبرة يعود إلى أن الدخول في المشاريع المشتركة يتطلب موافقة المالكين ودورهم الكبير في اتخاذ القرار بالتشاور مع المديرين من ذوي الخبرة، ولكن لم يكن التأثير معنوياً لقوة الهيكلية في اختيار استراتيجية المشاريع المشتركة. وان عدم تأثير قوة الهيكلية يمكن أن يكون بسبب عدم اطلاع المديرين الرسميين على ظروف البيئة العالمية وبما يساعد في التأثير في دخول البنوك في مشاريع مشتركة مع المنظمات الأجنبية.
6. هناك تأثير معنوي لمصدري قوة الملكية والخبرة في جميع استراتيجيات النمو في التركيز، التنوع، والمشاريع المشتركة.

## 8-2- التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث

## المراجع

- David, F. R. 1993. *Strategic Management*. New York: Macmillan Co.
- Ensign, P. C. E. 1998. Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm, *Management Decision*, 36.
- Fincham, R., Fincham and Rhodes P. 1999. *Principles of Organizational Behavior*. Florence: Giunti Industries Grufiche.
- French, W. L. and Bell, C. H. *Organization Development, Behavioral, Science Intervention for Organization Improvement*. India: Education Pte. Ltd.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, H. 1994. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. USA: Richard, D. Irwin Inc.
- Hill Ch. W. L. and Jones G. R. 1995. *Strategic Management, an Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Hussey D. 1998. *Strategic Management from Theory to Implementation*. London: Butterworth Heinemann
- Mintzberg, H., Quinn J. B., Ghoshal, S. 1998. *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. 2000. *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*. Delhi: A.I.T.B.S. Publishers and Distributors Regd.
- Murray, J. Y. 1996. Product Strategies of European and Japanese Multinational Firms in the US Market, an Empirical Investigation. *International Marketing Review*, 13- (6).
- Page, A. S., and Jones, R. C. 1990. Business Growth Part 2: Growth Management, *Management Decision*, 28, (3).
- Pearce J. A., and Robinson R. B. 2002. *Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation*. Delhi: A.I.T.B.S. Publishers and Distributors Regd.
- Pitts R. A., and Lei D. 2002. *Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio: Tomson South-Western.
- Rajan, S., and Krishana, V. R. 2002. Impact of Gender on Influence Power and Authoritarianism, *Women in Management Review*, 17, (5).
- Rao, P. M., and Jain T. K. 2003. *Strategic Management, Current Trends and Issues*. New Delhi: DEEP and DEEP Publications
- حريم، حسين. 2003. *إدارة المنظمات*، منظور كلي، عمان: دار الحامد.
- الحسيني، فلاح حسن. 2000. *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة*، عمان: دار وائل.
- الخضراء، بشير، ومرورة احمد، واحمد ابو هنطش، وجنان الظاهر. 1995. *السلوك التنظيمي*، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- الخفاجي، نعمة عباس. 2004. *الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات*، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- الدوري، زكريا مطلق. 2005. *الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*، عمان: دار اليازوري.
- الرشيد، عادل، ومي سمردي. 2001. مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المدبرون المعنيون، دراسة ميدانية، *دراسات، العلوم الإدارية*، المجلد 28، العدد 1.
- السالم، مؤيد سعيد. 1999. *نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم*، ط 1، عمان: دار وائل.
- الشماع، خليل محمد حسن. 1999. *مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال*، عمان: دار المسيرة.
- الصباغ، زهير، وماجد الزعبي. 2002. تحليل الموازنة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي، *الإداري*، السنة 24، العدد 89.
- الصميدعي، محمود جاسم. 2000. *استراتيجية التسويق، مدخل تحليلي*، عمان: دار الحامد.
- الصباح، عبد الستار. 2001. اثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية، *جرش للبحوث والدراسات*، المجلد 6، العدد 1.
- القطامين، احمد. 1996. *التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية*، عمان: دار مجدلاوي.
- كراج، جيمس سي، وروبرت م. جرانت. 2002. *الإدارة الاستراتيجية*، القاهرة: تب توب.
- مذكور، فوزي شعبان. د س. *استراتيجيات المنظمات والأعمال، مدخل تحليلي*، القاهرة.
- هال، رينشارد ه. 2001. *المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها*، ترجمة سعيد حمد الهاجري، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ياسين، سعد غالب. 2002. *الإدارة الاستراتيجية*، عمان: دار اليازوري.
- Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, H. 1999. *Business Strategy, an Introduction*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Schraeder, M., and Self, D. R. 2003. Enhancing the Success of Mergers and Acquisition: An Organizational Culture Perspective, *Management Decision*, 41(5).
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Delhi: Person Education Ltd.
- Wright, P., Pringle, Ch. D., Kroll, M. J. 1994. *Strategic Management, Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pvt. Ltd.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. 1994. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Scholes, K. and Klemm, M. 1993. *An Introduction to Business Planning*. London: Macmillan.

## The Impact of Power Sources of Top Management on the Selection of Growth Strategy: Field Study on Jordanian Banks

*Shaker Jaralla Alkshali*

### ABSTRACT

This study aimed to explore the impact of the power of top management in Jordanian banks on the selection of growth strategy. The study identified the sources (dimensions) of power as: legitimate, ownership, expert, and status power. Growth strategies were classified into three types: concentration, diversification, and joint ventures. The study covered a sample of 113 top managers. The multiple regression was used for testing hypotheses. Major findings were: Ownership and expert power had an impact of significance on the selection of concentration strategy, while other sources of power (legitimate and status) had no impact of significance on selecting this strategy. Three sources of power (legitimate, ownership, and expert) had significant impact of selecting diversification strategy, while the status power had no significant impact on selecting this strategy.

Ownership, expert, and status power had significant impact on selecting joint ventures strategy, while legitimate power had no significant impact on selecting this strategy. A number of recommendations were provided, most important was the use of well-balanced strategy combining the three strategies instead of implementing only the concentration strategy.

**شاكر جار الله الخشالي**

أستاذ مشارك، جامعة العلوم التطبيقية، كلية إدارة الأعمال. التخصص الدقيق: نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. حاصل على دكتوراة في إدارة أعمال-التنظيم الإداري- من أكاديمية الاقتصاد فروتسواف، بولندا 1991.