أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات

دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية

د. جاسر عبد الرزاق النسور

جامعة الشرق الأوسط /عمان \الأردن

أهمية استخدام اساليب علمية حديثة في تحليل البيئة واثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات،

دراسة واقع عينة من الشركات الاردنية

د. جاسر عبد الرزاق النسور

Using Modern Scientific Methods to Analyzing Environment and its Impact on Improving Performance Efficient

Dr. Jasir Abdulrazaq Alnosoor

Abstract

This article deals with analyzing the relationship between the components of both the internal and external environments and the performance levels .

The validity of the hypothesis decling with the positire impact of adopthing modern scientific analytical technigues in analyzing both the in fernal and external environments and their impact on performance .

The jonrolanian shareholding companies practice strategic planning to the best of their capabilities despitethe shortcomings . The man recommendation top management of this companies should make use of the experiences of leading companies in the more developwd countries especially the industrial states .

أهمية استخدام اساليب علمية حديثة في تحليل البيئة واثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات،

دراسة واقع عينة من الشركات الاردنية

- المجلد السابع
- العدد الثالث عشر
- تشرين الثاني 2014
- استلام البحث: 4/ 1/2012
- قبول النشر: 1/20 /2014

د. جاسر عبد الرزاق النسور

المستخلص

حاولنا في هذا البحث اختبار العلاقة بين استخدام اساليب علمية حديثة في تحليل بيئة المنظمه الداخلية والخارجية والاداء المؤسسي. وتوصلنا الى صحة الفرضية كون العملية التخطيطية الصحيحة تحتاج الى تجميع بيانات ومعلومات دقيقة وصحيحة بطرق علمية رصينة عن واقع عمل الشركات الأردنية بطرق واساليب مختلفه. ان نجاح المنظمات يحتاج الى وجود عملية تخطيطية وخطة استراتيجية توضع ضمن اطار عمليات متكاملة للإدارة والفكر الاستراتيجي. هكذا اوصت هذه الدراسة بضرورة وجود اطر واقعية وكفاءات بشرية تساهم في نجاح الشركات من خلال عمليات تجميع وربط معطيات بيئة عمل هذه الشركات وطبيعة خياراتها الاستراتيجية المعقدة.

المقدمـــة :

ان الشركات الاردنية وهي تواجه منافسة شديدة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والعالمية مطلوب منها ان تستخدم اساليب حديثة ومتطورة في تحليل بيئة عملها الخارجية وكذلك واقع الحراك الداخلي للشركة.

في هذا البحث حاولنا من خلال دراسة ميدانية في عينة من كبريات الشركات المساهمة الاردنية معرفة مدى تاثير استخدام اساليب حديثة في تحليل بيئة الشركة على الاداء المالي وغير المالي لها.

مشكلة البحث

لا تزال الشركات الاردنية تستخدم اساليب تقليدية في جميع معطيات وبيانات عن واقع بيئة عملها، ان هذا الامر ينعكس على ضعف ومحدودية الاستفادة من العملية التخطيطية بإنتاج خطط فاعلة وكفوءة. ان تجميع بيانات ومعلومات بطرق تقليدية لا يسمح للشركة بالوثوق بنسب عالية بهذه البيانات والمعلومات وبتحقيق بالتالي فائدة قليلة للخطة عند تنفيذها.

اهمية البحث واهدافه

تتمثل اهمية البحث بقدرة اساليب وطرق التحليل الدقيق للبيئة الشركة على احداث نقلات تحسين ملموسة في الاداء المنظمي. ان الشركات وهي تبحث عن زيادة ارباحها وتطوير حصتها السوقية وترقية سمعتها في الاسواق لا تجد مناصر الا من خلال تطوير مدخلات العملية التخطيطية المتكاملة والمنهجية.

ان قدرة الشركات على ايجاد اساليب حديثة في جمع البيانات والمعلومات والتعامل معها ذات اهمية كبرى في نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي وبات لي تحقيقه تحسين ملموس في كفاءة الاداء. هكذا فانه يمكن تلخيص اهداف هذا البحث بالاتي:

(1) اعطاء تصور واضح حول الاساليب التي من خلالها تتعامل الشركة مع معطيات بيئتها.

(2) توضيح المشاكل والمعوقات التي تحول دون استخدام هذه الاساليب والطرق الحديثة في تحليل البيئة وايجاد معالجات واقعية لها.

(3) مساعدة الادارة العليا في هذه الشركات على تطوير طرقها واساليبها واليات عملها في مجال مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي لكي ينعكس ذلك ايجابا على الاداء.

فرضية البحث وانموذجه

ان فحص مصداقية بعض الطروحات لا يمكن ان يكون حالة صحيحة دون دراسات ميدانية نتاكد من خلال مدى صحة اوعدم صحة الفرضيات المطروقة. لقد تم صياغة فرضية رئيسية تشتق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالاتي :

الفرضية الرئيسية : يتاثر مستوى الاداء في المنظمه بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية لها.

الفرعية (أ) : يتاثر العائد على الاستثمار في الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية .

الفرعية (ب) تتاثر الحصة السوقية في الشركات بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

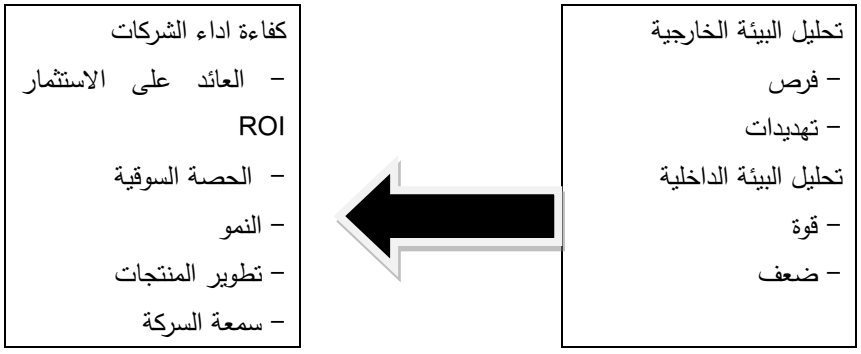
الفرعية (ج) : يتاثر مدى النموفي الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

الفرعية (د) : يتاثر تطوير المنتجات في الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

الفرعية (هـ) : تتاثر سمعة الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

*انموذج البحث

في ضوء الفرضيلت اعلاه تم صياغة انموذج البحث وفق المخطط التالي :



*** مجتمع وعينة البحث**

تم اختيار الشركات المساهمة الاردنية لتكون الاطار الاوسع لمجتمع البحث في هذه الدراسة، وتم التركيز على عشرة من الشركات المهمة والرائدة في الاقتصاد الاردني وهي :

– شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة.
– الشركة الوطنية للدواجن
– شركة الكابلات الاردنية الحديثة
– شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار
– شركة حديد الاردن
– شركة مصانع الزيوت النباتية الاردنية
– الشركة العربيه لصناعة الادوية
– شركة الحياة للصناعات الدوائية
– شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة المحدودة

لقد اختار الباحث المستويات الادارية العليا في هذه الشركات والوحدات الخاصة بالمعلومات لتكون محل توزيع استبيان مناسب لهم.

*** الدراسات السابقة**

سوف يتم استعراض بعض الدراسات السابقة المهمة وكالاتي :

(1) دراسة 1979 wood and Forge

تم اجراء هذه الدراسة في عينة من المصارف (41) تقدم خدمات مصرفية ومالية متنوعة الى اعداد كبيرة من الزبائن. لقد حاول الباحثان بتجسيد مفهوم اوسع لممارسة اسس وقواعد الاداء الاستراتيجية في هذه المصارف، لذلك كانت فرضية الدراسة تمثل مدى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي بعناصره المهمة ومع تحليل البيئة الخارجية والداخلية والمشاركة في وضع الاهداف وتنوع مصادر الحصول على المعلومات والبيانات وبين الاداء الذي تم قياسه بمؤشرات اهمها صافي الربح ومعدل العائد على حق الملكية خلال فترة خمسة سنوات.

لقد اظهرت نتائج هذه الدراسات تفوق المصارف التي تنطبق منهجيات متكاملة في العمليات التخطيط الاستراتيجي وفي مقدمتها استخدام اساليب متنوعة وحديثة في تحليل بيئة عمل الشركة.

(2) دراسة 1986 Fubra

جرت هذه الدراسة على عينة من الشركات النيجيرية ووجد الباحث ان اداء الشركات المالي اوالاقتصادي بشكل عام يعتمد على قدرتها في استخدام اساليب تخطيط استراتيجي منهجية شاملة. وهكذا فان الشركات التي تقوم بجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية وتعمل على تحليلها وربطها وتضمينها في عمليات التخطيط الاستراتيجي هي افضل من ناحية الاداء من تلك الشركات التي تكون لديها العملية التخطيطية مختصرة قليلة من العاملين من يساهم فيها.

(3) دراسة 1988 Bourgeois and Eisenhardt

تم اجراء هذه الدراسة في اربعة منظمات تعمل في مجال اجهزة الحاسوب الشخصي في الولايات المتحدة الامريكية، وقد وصفت بيئة عمل هذه المنظمات بكونها عالية التغير. ثم

جمع المعلومات والبيانات الخاصة مع القرارات المهمة وكذلك من خلال المقابلات الشخصية مع الادارة التنفيذية العليا.

ان الفرضية الرئيسية للدراسة كانت ترى ان المنظمات الفعالة تستخدم مدخل شمولي في صناعة القرار. والمدخل الشمولي يعتمد اليات رسمية وحديثة في جمع بيانات ومعلومات حول بيئة عمل المنظمة. هكذا كانت المنظمتين اللتين استخدمتا المدخل الشمولي افضل اداء من الاخريات التي لا تعتمد عذا المدخل.

(4) دراسة خضير 1980

جرت هذه الدراسة في العراق في اطار المؤسسة العامة للصناعات الهندسية. وقد وزعت استبانه على المديرين في المستويات الادارية المختلفة وخاصة العليا منها لغرض التعرف على واقع صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي واسلوب بناء الخطة الاستراتيجية واثر ذلك على الاداء في المؤسسة. وتوصلت الدراسة الى ان تبني اساليب واليات شمولية في الحصول على المعلومات والبيانات حول واقع بيئة المؤشر ومن مصادر عديدة ساهم في ترقية الاداء فيها.

(5) دراسة فوطة

قامت الباحثة بدراسة ميدانية في عينة من الشركات الاردنية لمعرفة مدى التاثير والعلاقة بين تطابق والملائة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المواد البشرية وانعكاس ذلك على الاداء. ووجدت انهكلما تم اشتقاق اهداف تخطيط الموارد البشرية من التوجهات الاستراتيجية الواردة في الخطة الاستراتيجية للشركات كلما كانت هذه الشركات افضل في الاداء سواء على الصعيد المالي كارباح اوحصة سوقية.

– الاطار التطويري للدراسة

لقد تطورت طرق واساليب جميع البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية للشركات، وشكلت ادارات هذه الشركات فرق ووحدات ضمن هيكلها التنظيمي تعني بهذه الجوانب. ان

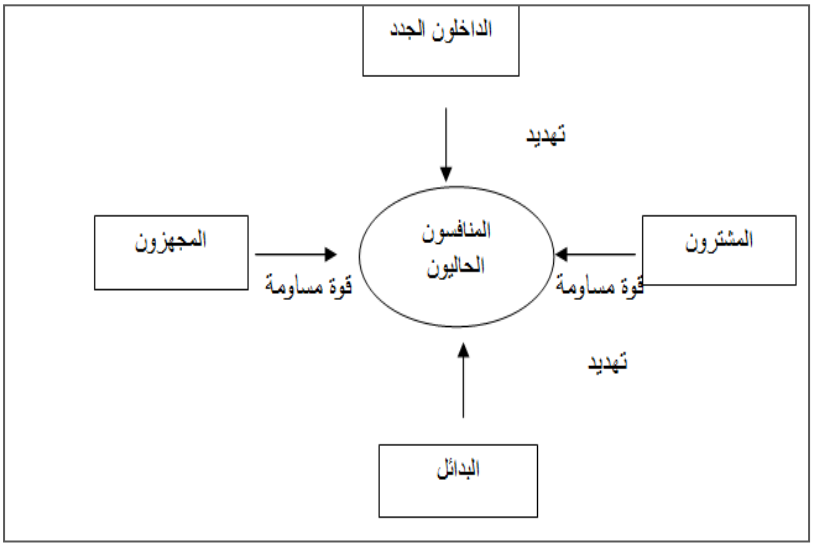
وجود بيانات ومعلومات دقيقة ومصادقة ويمكن الوثوق بها يساعد دون شك على وضع خيارات استراتيجية صائبة وصحيحة تساهم في رقي الشركة وتطويرها. في هذا الاطار النظري سيتم التركيز اولا على تحليل البيئة الخارجية والداخلية وعرض طرق واساليب حديثة في تحليلها ثم نعرج على الاداء المنظمي والمؤشرات المستخدمة في قياس كفاءة الدراسة.

اولا: تحليل البيئة

ان البيئة بالمعنى الواسع تعني امرين هما ما يحط بالمنظمة من ابعاد ومتغيرات لها تاثير عليها (البيئة الخارجية) وكذلك الحراك الداخلي ومكوناته الاساسية (البيئة الداخلية)..

*** البيئة الخارجية**

هي مجمل المتغيرات والمؤشرات التي تحيط بالمنظمة سواء كانت ذات تاثير غير مباشر (البيئة العامة) اوذات تاثير مباشر (البيئة الخاصة). ان نجاح الشركات في بيئة العمل المعاصر يعتمد على قدرتها في تطوير اساليبها وطرقها لمعرفة هذه المتغيرات وايجاد الاساليب المناسبة للتعامل معها. وفي الاطار العملي طرح الباحث (Porter :1980) نموذج عملي لتحليل خمسة قوى ذات اثر كبير على الشركات، وان معرفة هذه القوى يساهم في ترفيه الاداء وتطوير المنظمة ويعرض الشكل (1) هذه القوى



الشكل (1) تحليل القوى البيئة الخارجية

Soure M. Porter (1980) :73

لقد تعاظمت قدرت الشركات في ايجاد اساليب وطرق حديثة في تحليل البيئة الخارجية سواء على صعيد تجميع البيانات والمعلومات اوعلى صعيد التعامل مع هذه البيانات والمعلومات لغرض الفرص والتهديدات التي تحيط بالشركات ومن اهم الاساليب المستخدمة في ذلك (الغالبي والسعد 1999) :

- تحليل المحافظ الاستثمارية
- تحليل السيناريو
- نماذج التنبؤ الشمولية الكمية وغير الكمية
- تحليل الفجوة
- المقارنة المرجعية
- التجسيد المعرفي
- اسلوب دلفي
- تحليل القضايا الاستراتيجية

ان هذه الاساليب وغيرها لا تزال تستخدم في الشركات في الدول الصناعية وتعطي نتائج ايجابية على مستوى فهم
جيد للبيئة وتحقيق نتائج اداء للشركة.

*** البيئة الداخلية**

ان فهم البيئة الداخلية للمنظمة ضرورة اساسية للنجاح، حيث يتم فرز جوانب القوة والضعف في مكونات هذه البيئة الداخلية. ومهما تعددت مسميات مكونات هذه البيئة الداخلية فانه يمكن ان تدرج في ثلاثة وهي

- الهيكل التنظيمي
- ثقافة المنظمة
- الموارد

فالهيكل التنظيمي هوالاطار الذي توزع ضمنه الصلاحيات والمسؤليات وبالتالي تحديد الادوار وعدد المسؤليات الادارية اللازمة لانجاز المهام والعمل وتحقيق النتائج. ان الهيكل التنظيمي هومن يساهم في تنفيذ الخيارات الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي يفترض ان يتغير هذا الهيكل كلما تغيرت طبيعة الخيارات التي تعتمدها المنظمة (78 : 1962: chandler) (: Rumelt 75 : 1974).

اما ثقافة المنظمة فانها تمثل مجموعة القيم والتقاليد وقواعد العمل التي يتقاسمها اعضاء التنظيم، وبالتالي فان ثقافة المنظمة تجسد شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى (23 : 1992 : Miller and Miller). وكما كانت ثقافة المنظمة كثيفة المضمون واضحة الترتيب وذات نطاق مشاركة واسع اصبحت نقطة قوة للمنظمة تساهم في ترقية الاداء فيها.

ان ثقافة تنظيمية قوية تمثل اهمية كبيرة للمنظمة لكون هذه الثقافة تساعد على تصميم وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة بشكل جيد وفعال، كذلك تساعد الثقافة التنظيمة على تكوين حالة ايجابية تساهم في تعزيز انظمة الاتصلات ونقل المعلومات وتطوير القرارات. ان الدور

الايجابي للثقافة التنظيمية يمكن ملاحظته في الشركات التي استثمرت كثيرا في بناء قيادات ادارية مؤهلة وكقوى تساهم في ايجاد اجواء عمل ممتازة تنعكس على الاداء الشامل للشركة (Paine :1994: 106). اما الموارد، فانها اليوم على اشكال مختلفة منها المادية والمالية الملموسة والتي تتواجد في مختلف مكونات واجزاء المنظمة ومنها الموارد البشرية المؤهلة وكذلك هناك الموارد غير الملموسة مثل الشهرة والسمعة التي تمتلكها المنظمة وتساهم في ترقية الاداء وتحقيق النجاح. ان اقسام الانتاج والعمليات وكذلك التسويق والادارة المالية والمحاسبية وادارة الموارد البشرية وغيرها من اقسام المنظمة توجد فيها موارد مهمة تستخدمها المنظمة في انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف المرسومة. واليوم تمثل الموارد البشرية معطى مهم للنجاح وتحقيق ميزات تنافس مستدامه للمنظمة (Peffer : 1994 : 9–26).

ان مجمل هذه المكونات في البيئة الداخلية للمنظمة تعطي لها عناصر قوتها الاساسية في المنافسة. ويلاحظ ان بعض الشركات تركز على جوانب معينة لتجعل منها مفردات قوة ترتكز عليها خيارات المنظمة وتحقيق نتائج اداء افضل من المنافسين الاخرين.

ثانيا: الاداء المنظمي

ان الاداء المنظمي يمثل القاسم المشترك لاغلبية البحوث في ادارة الاعمال بوجه عام والادارة الاستراتيجية بشكل خاص، حيث يعتبر الاداء ما ترغب ادارات جميع المنظمات في ترقيته وتطويره. ومع الاعداد المتزايده من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الاداء، الا ان هناك المزيد من الطروحات والافكار الحديثة التي لم تصل بعد الى تحديد دقيق وواضح لهذا المفهوم. ان الاداء يعطي حقيقة عمل ادارات الشركات ويجسد قدرتها في استخدام ممارسات ادارية متطرره وصحيحة.

واليوم يرى اغلب الباحثين ان مفهوم الاداء الشامل يعطي ميادين عديدة (Hofer : 1983 :44) (Eccles:1991 : 133)

يمكن ان توضع ثلاثة مجموعات :

– ميدان الاداء المالي، ويعتبر هذا الميدان مهم جدا للحكم على تطور الاداء في الشركات، ويغطي ميدان الاداء المالي مؤشرات الاداء المالي مؤشرات عديدة من اهمها ما تم اختياره في هذا البحث وهوالعائد على الاستثمار (ROI). ان تفوق المنظمة في مؤشرات الاداء المالي يضمن لها مركز تنافسي قوي ويفتح افاق للانطلاق نحوتعزيز هذا المركز وتطويره. وفي هذا الميدان يمكن للإدارة ان تستخدم العديد من النسب والمؤشرات المالية للحكم على صحة المنظمة وتفوقها في الاداء ضمن اطار هذا الميدان.

– ميدان الاداء التشغيلي، ويسمى ميدان الاداء الغير المالي، ويفترض ان يتكامل هذا البعد من الاداء مع بعد الاداء المالي لكي تكون المنظمة في وضع سليم. ان الاداء التشغيلي يمثل حلقة الوصل بين مقاييس الاداء على المدى البعيد والمتوسط وتحقيق نتائج اداء على المدى القصير. ان معايير ومؤشرات عديدة تمثل مفردات ضمن هذا الميدان من اهمها الحصة السوقية والنمووالسمعة وتطوير المنتجات وهذه معايير تم استخدامها في هذه الدراسة.

– ميدان فاعلية المنظمة، وهذا يمثل الميدان الاشمل، حيث يتم الحكم على تطور قدرة الشركة في استخدام مواردها (كفاءة) لتحقيق اهدافها (فاعلية). ويرى الباحثان (ameron and whetten :1983 : 3) ان ضرورة تقتضي الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الاداء في مختلف المجالات الادارية وخاصة في مجال بحوث الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للاهداف في الشركات اليوم. ومن الضروري الاشارة الى ضرورة تكامل مؤشرات مختلف الميادين لغرض قياس اداء صحيح وشامل للشركات في بيئة العمل المعاصر.

– الدراسة الميدانية :

لقد تم توزيع استمارات الاستبيان على الادارة العليا لجميع هذه الشركات العشرة وقد ساهمت جميع هذه الادارات في الاجابة على الاسئلة الاستبانة.

هدفت الدراسة الحالية التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة اداء منظمات الاعمال الاردنية.

فيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل لها وتحليلها وتفسيرها باجابة كل سؤال من اسئلة الدراسة.

1- الاجابة عن الاسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

من خلال الجدول رقم (1) يتبين ان فقرة شدة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه الشركات قد جاءت بالمرتبة الاولى بتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.93) وبدرجة شيوع مرتفعة، فيما جاءت فقرة امتلاك الشركات عينة الدراسة لخطة استراتيجية مكتوبة بالمرتبة الثانية بموسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.88) وبدرجة شيوع مرتفعة. وحصلت فقرة اجراء دراسات حول سلوك المستهلك ومتابعة هذا الامر باهتمام كبير على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (1.01) وبرجة شيوع مرتفعة. وشكلت متابعة الخطة بشكل دوري ومستمر المرتبة الرابعة من حيث الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحرف معياري (0.86) وبدرجة شيوع مرتفعة ايضا، وانصب الاهتمام بوجود اهداف طويلة الامد واضحة وتصب باتجاه تحقيق رسالة الشركة باهمية أتت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري بلغ (0.89) وبدرجة شيوع مرتفعة. وحصلت امتلاك الشركة رسالة واضحة ومعلومة لكافة الأطراف الداخلية الخارجية على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة شيوع مرتفعة أتت فقرة اهمية العملية التخطيطية في البيئة الحالية لكونها غير مستقرة بالمرتبة السابعة من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة شيوع مرتفعة ايضا. وحصلت الفقرات استخدام مصادر متعددة للحصول على بيانات والمعلومات للعملية التخطيطية في الشركات والتعرف على القوة والضعف بالقياس للمنافسين الاخرين وخاصة من ياتي منهم في المقدمة على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) لكل منها وانحراف معياري (0.94)، (0.77) على التوالي وبدرجة شيوع مرتفعة. وفي المرتبة التاسعة اتفقت الاراء وبشكل كبير الى حد ما حول تكامل العملية التخطيطية في الشركة عينة دراسة

من حيث وجود خطة استراتيجية وخطة متوسطة الامد وخطط تشغلية قصيرة الامد حيث بلغ متوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.99) وبدرجة شيوع مرتفعة. واكدت الاراء ان هناك جهة متخصصة داخل الشركات عينة الدراسة تساعد الادارة العليا في وضع الخطط حيث جاءت بالمرتبة العاشرة وبلغ متوسط الحسابي لهذه الاراء (3.66) والانحراف المعياري (1.03) وبدرجة شيوع متوسطة وكذلك بالنسبة لوعي الادارة العليا لمواطن القوة والضعف الداخلية سؤال (22). لقد حصلت فقرة اهداف الشركات المتوسطة الاجل مشتقة من الاهداف الشركات بعيدة الامد على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (1.05) وبدرجة شيوع متسطة ايضاً . وبينت النتائج ان فقرة تطوير الشركات عينة الدراسة خلال الخمس سنوات الاخيرة لأساليبها في مجال تحليل البيئة الخارجية سواء من حيث طرق جمع المعلومات والبيانات أومن حيث تكنولوجيا التعامل معها أومن حيث تنوع مصادر الحصول عليها قد حصلت على المرتبة الثانية عشر من حيث مستوى الاهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة شيوع متوسطة. ويلاحظ ان استخدام أساليب ووسائل متعددة وحديثة لكشف مواطن القوة والضعف في الشركات عينة الدراسة قد جاء في المرتبة الثالثة عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ما مجمله (3.59) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. وحول سهولة معرفة الاطراف الخارجية التي تتعامل مع الشركات عينة الدراسة لثقافة هذه الشركات يعني ان المتوسط الحسابي بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.84) وبدرجة شيوع متوسطة جاءت في المرتبة الرابعة عشر. كما بينت نتائج التحليل الاحصائي ان القيام باجراءات شاملة ومعمقة حول البيئة الخارجية وتحليل ابعاد البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية والسياسية لغرض الاستفادة منها عند وضع الخطط في الشركات عينة الدراسة قد جاء بالمرتبة الخامسة عشر من حيث مستوى الاهمية. بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحاف معياري (1.07) وبدرجة شيوع متوسطة. وأوضحت النتائج حول مساهمة جميع المستويات الادارية والعاملين في خطط الشركات عينة الدراسة أنها حصلت على المرتبة السادسة عشر من حيث

الاهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. وحصلت فقرة تلمس جميع العاملون في الشركات عينة الدراسة ثقافتها التنظيمية القوية على المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة شيوع متوسطة الفقرة، وبينت النتائج التحليل الاحصائى حول حصول فقرة ادراك مسألة الضعف والقوة في الشركات عينة الدراسة مسألة نسبية على المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. وبينت النتائج ان وضوح اهداف الشركات عينة الدراسة وقابليتها للقياس قد حصلت على المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة.في حين جاءت استعانة الشركات عينة الدراسة في بعض الاحيان بجهات خارجية لمساعدتها على وضع الخطط في المرتبة العشرون بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة شيوع متوسطة , وأوضحت النتائج بصدد ان الشركات عينة الدراسة تهتم وتركز على الخطط التشغيلية المكتوبة وتكتفي بالاتجاهات والرؤى والافكار غير المكتوبة بالنسبة لباقي الخط بحصولها على المرتبة الواحد والعشرون بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. وفي مجال اكتفاء الشركات عينة الدراسة بدراسات سريعة وحسب الحاجة عن الوضع الاقتصادي العام عند وضع الخطط تبين حصولها على المرتبة الثانية والعشرون حسب الاهمية النسبية وبمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة شيوع للفقرة بلغت بالمتوسط , وقد بينت النتائج ايضاً وفي مجال الاكتفاء بعدد محدود وبشكل دائمي في الحصول على البيانات المعلومات للعملية التخطيطية في الشركات عينة الدراسة انها جاءت في المرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة شيوع متوسطة, وبينت نتائج التحليل الخصائص حصول الفقرة التي تنص على وجود العديد من الاشكالات والمشاكل الخاصة بالامداد للمواد الاساسية اللازمة للانتاج على المرتبة

الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة ايضاً . وأوضحت النتائج فيما يتعلق بتقديم الشركات عينة الدراسة سلع وخدمات لا توجد لها منافس مهم في السوق الاردنية انها جاءت في المرتبة الخامسة والعشرون وبمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.47) وبدرجات شيوع متوسطة للفقرة.

وفيما يتعلق بالفقرة التي تنص على رغم عدم امتلاك الشركات عينة الدراسة لخطط مكتوبة فإن ادائها يمكن وصفه بالممتاز حصلت على المرتبة السادسة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. وجاءت فقرة ما تقدم الشركات عينة دراسة (سلع وخدمات) لا توجد لها بدائل في السوق الاردنية في المرتبة السابعة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.38) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. وحصلت فقرة تكمن صعوبة العملية التخطيطية في الشركات عينة الدراسة في المرتبة الثامنة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة شيوع متوسطة ايضا . وفي مجال اعتقاد الادارة العليا للشركات عينة الدراسة ان الفرص المتاحة امامها اصبحت قليلة في السنوات الاخيرة لأسابيع عديدة قد جاءت في المرتبة التاسعة والعشرون من حيث الاهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة وأخيراً ففي فقرة عدم ضرورية بأن تكون جميع الخطط مكتوبة ورسمية لكون الشركات ليست بالشركات الكبيرة قد جاءت في المرتبة الثلاثون بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة شيوع منخفضة للفقرة.

الجدول (1)

الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة		الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	درجة شيوع الفقرة
			اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقا				
1	تمتلك الشركة خطة إستراتيجية مكتوبة	ت	27	57	8	6	2	4.01	0.88	2	مرتفعة
		%	27	57	8	6	2				
2	يتم متابعة هذه الخطة بشكل مستمر ودوري	ت	25	52	16	6	1	3.94	0.86	4	مرتفعة
		%	25	52	16	6	1				
3	ان عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا عملية متكاملة بمعنى وجود خطة استراتيجية وخطة متوسطة الامد وخطة قصيرة الامد	ت	22	45	16	16	-	3.74	0.99	9	مرتفعة
		%	22.2	45.5	16.1	16.1	-				
4	ان شركتنا تهتم وتركز على الخطط التشغيلية المكتوبة وتكتفي بالاتجاهات والرؤى والافكار غير المكتوبة لباقي الخطط	**ت**	6	33	30	26	-	3.20	0.92	21	متوسطة
		%	6.32	34.7	31.5	27.3	-				
5	تساهم جميع المستويات الادارية والعاملين في خطط الشركة	ت	13	40	20	22	1	3.44	1.02	16	متوسطة
		%	13.5	41.6	20.8	22.9	1.04				
6	هناك جهة متخصصة داخل الشركة تساعد الادارة العليا في وضع الخطط	ت	19	45	20	10	4	3.66	1.03	10	متوسطة
		%	19.3	45.9	20.4	10.2	4.08				
7	تمتلك شركتنا رسالة واضحة ومعلومة لكافة الاطراف الداخلية والخارجية	ت	29	41	21	8	1	3.89	0.95	6	متوسطة
		%	29	41	21	8	1				
8	رغم أننا في الشركة لا نمتلك خطط مكتوبة فان اداء الشركة يكمن ان نصفه بالممتاز	ت	5	20	30	31	8	2.82	1.04	26	متوسطة
		%	5.32	21.2	31.9	32.9	8.51				
9	تزداد اهمية العملية التخطيطية في البيئة الحالية لكونها غير مستقرة	ت	21	48	20	9	-	3.83	0.87	7	مرتفعة
		%	21.4	48.9	20.4	9.18	-				
10	توجد لدينا اهداف طويلة الامد واضحة وتصب باتجاه تحقيق رسالة الشركة	ت	26	44	20	5	1	3.93	0.89	5	مرتفعة
		%	27	45.8	20.8	5.21	1.04				
11	اهداف شركتنا متوسطة الاجل مشتقة من الاهداف بعيدة الامد	ت	18	47	14	15	3	3.46	1.05	11	متوسطة
		%	18.5	48.4	14.4	15.4	3.09				

12	اهداف شركتنا قصيرة الامد واضحة ومقاسه وتستند توجهات الشركة طويلة ومتوسطة الامد	ت	10	39	20	23	4	3.29	1.08	19	متوسطة
		%	10.4	40.6	20.8	23.9	4.17				
13	تجري دراسات شاملة ومعمقة حول اغلب ابعاد البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية والسياسية لغرض الاستفادة منها عند وضع الخطط في شركتنا	ت	20	29	33	15	3	3.48	1.07	15	متوسطة
		%	20	39	33	15	3				
14	نكتفي بدراسات سريعة وحسب الحاجة عن الوضع الاقتصادي العام عند وضع الخطط	ت	3	37	25	29	5	3.04	1.00	22	
		%	3.03	37.3	25.2	29.2	5.05				
15	لا نجد ضرورة بأن تكون جميع الخطط مكتوبة ورسمية لكون شركتنا ليست بالشركة الكبيرة	ت	1	11	6	56	24	2.07	0.92	30	منخفضة
		%	1.02	11.2	6.12	57.1	24.4				
16	تكمن صعوبة العملية التخطيطية في شركتنا ب :	ت	-	-	-	-	-	2.49	1.09	28	متوسطة
		%	-	-	-	-	-				
	* عدم امتلاكنا كوادر ممارسة ذات خبرة	ت	11	22	11	25	25	2.66	1.39	-	متوسطة
		%	11.5	23.1	11.5	27.3	26.3				
	* عدم تخصيص الموارد الكافية	ت	8	18	17	33	19	2.61	1.24	-	متوسطة
		%	8.42	18.9	17.8	34.7	20				
	* عدم ايمان الادارة العليا بمنهجية التخطيط	ت	4	13	19	36	23	2.36	1.12	-	متوسطة
		%	4.21	13.6	20.2	37.8	24.2				
	* عدم قدرتنا على استخدام اساليب علمية	ت	4	13	15	41	22	2.33	1.11	-	متوسطة
		%	4.21	13.6	15.7	43.1	23.1				
17	تستعين شركتنا في بعض الأحيان بجهات خارجية لمساعدتها في وضع الخطط	ت	8	42	23	20	6	3.26	1.07	20	متوسطة
		%	8.08	42.4	23.2	20.2	6.60				
18	نستخدم مصادر متعددة للحصول على البيانات والمعلومات للعملية التخطيطية في الشركة	ت	19	59	9	11	2	3.82	0.94	8	مرتفعة
		%	19	59	9	11	2				

19	نكتفي بعدد محدد وبشكل دائمي في الحصول على البيانات والمعلومات للعملية التخطيطية في الشركة	ت	3	26	29	36	1	2.94	0.91	23	متوسطة
		%	3.16	27.3	30.5	37.8	1.05				
20	لقد طورت الشركة خلال الخمس سنوات الاخيرة اساليبها في مجال تحليل البيئة الخارجية سواء من حيث طرق جمع المعلومات والبيانات اومن حيث تكنولوجية التعامل معها اومن حيث تنوع مصادر الحصول عليها	ت	16	47	23	12	2	3.63	0.96	12	متوسطة
		%	16	47	23	12	2				
21	تعقيد الادارة العليا في هذه الشركة ان الفرص متاحة امام الشركة اصبحت قليلة في السنوات الاخيرة لأسباب عديدة	ت	2	12	27	42	12	2.47	0.94	29	متوسطة
		%	2.11	12.6	28.4	44.2	12.6				
22	ان الادارة العليا في هذه الشركة تعي مواطن القوة والضعف الداخلية في الشركة	ت	21	44	20	10	5	3.66	1.08	10	متوسطة
		%	21	44	20	10	5				
23	اصبحت المنافسة شديدة في القطاع الذي تعمل فيه شركتنا	ت	36	53	3	3	4	4.15	0.93	1	مرتفعة
		%	36.6	53.5	3.03	3.03	4.04				
24	توجد لدينا العديد من الاشكالات والمشاكل الخاصة بالامداد للمواد الاولية الاساسية الازمة للانتاج	ت	5	25	30	33	6	2.90	1.02	24	متوسطة
		%	5.05	25.2	30.3	33.3	6.06				
25	تقدم شركتنا (سلع وخدمات) لا توجد لها منافس مهم في السوق الاردني	ت	15	28	4	26	24	2.84	1.47	25	متوسطة
		%	15.4	28.8	4.1	26.8	24.7				
26	تقدم شركتنا (سلع وخدمات) لا توجد لها بدائل في السوق الاردني	ت	10	24	8	29	29	2.62	1.38	27	متوسطة
		%	10.3	24.7	8.25	29.9	26.8				
27	نجري دائماً دراسات حول سلوك المستهلك ونتابع هذا الامر باهتمام كبير	ت	15	44	24	12	4	3.96	1.01	3	مرتفعة
		%	15	44	24	12	4				
28	نحن نعرف قوتنا وضعفنا بالقياس للمنافسين الاخرين وخاصة من ياتي منهم في المقدمة	ت	12	65	19	1	3	3.82	0.77	8	متوسطة
		%	12	65	19	1	3				
29	نحن ندرك ان مسألة الضعف والقوة في الشركة مسالة نسبية وهذا يعني أننا لا يمكن ان نكون الاول (في المقدمة) في كافة	ت	3	54	22	15	5	3.35	0.95	18	متوسطة
		%	3	54.5	22.2	15.1	5				

	اوجه العمل والنشاط										
30	نستخدم اساليب ووسائل متعددة وحديثة لكشف مواطن القوة والضعف في شركتنا	ت	11	60	12	11	6	3.59	1.03	13	سطحية
		%	11	60	12	11	6				
31	يتلمس جميع العاملين في الشركة ثقافتها التنظيمية القوية	ت	5	46	30	13	4	3.36	0.92	17	متوسطة
		%	5.1	46.9	30.6	13.2	4.08				
32	بسهولة تستطيع الاطراف الخارجية التي تتعامل معها شركتنا معرفة ثقافتها التنظيمية	ت	10	47	34	7	2	3.56	0.84	14	سطحية
		%	10	47	34	7	2				

2- الاجابة عن الاسئلة المتعلقة بكفاءة الاداء

يشير الجدول رقم (2) الى النتائج المتعلقة بكفاءة الاداء, حيث ظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان فقرة اشارة مؤشر الاداء في الشركات عينة الدراسة الى الحصة السوقية بنسبة تزيد عن 3% خلال السنة الماضية قد حصلت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة شيوع مرتفعة للفقرة. فيما بينت النتائج من خلال ارتفاع القيمة الحقيقية للشركات بنسبة مقبولة وبنسبة زيادة 5% صعوداً خلال السنوات الثلاث الماضية قد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة شيوع مرتفعة للفقرة ايضاً وحصلت فقرة ازدياد القدرة التوزيعية للشركات خلال السنوات الثلاث الاخيرة على المرتبة الثالثة وبدرجة شيوع مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.91) وانحراف معياري (0.97). وقد اكدت النتائج فيما يتعلق بارتفاع معدل العائد على الاستثمار في الشركات بنسبة معقول بفضل العملية التخطيطية لديهم ان درجة الشيوع مرتفعة وقد تم اثبات ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.87) والانحراف المعياري (0.86). وحصلت استطاعت الشركات عينة الدراسة الدخول الى اسواق جديدة وبنجاح من خلال الخمس سنوات الماضية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة شيوع مرتفعة لها. وجاء في الترتيب السادس من حيث الاهمية النسبية لتحسين الشركات عينة الدراسة من مستويات نوعية منتجاتها بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة شيوع مرتفعة للفقرة. فيما اشارة النتائج حصول الفقرة التي تنص على التحدث دائما عن اهداف واضحة ويمكن قياسها وفي اطار زمني محدد عند وضع الخطط في الشركات عينة الدراسة على المرتبة السابعة بمتوسط

حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة شيوع مرتفعة. وبينت نتائج حصول فقرة استخدام الشركات عيتة الدراسة لمؤشرات مختلفة لمتابعة تنفيذ الخطط على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة شيوع مرتفعة. وجائت فقرة وجود دلائل تشير الى ان تطور معدلات الاداء في الشركات عينة الدراسة تعود الى الاهتمام بالعملية التخطيطية على المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة شيوع مرتفعة. فيما جاءت فقرة تطوير الشركات عينة الدراسة العديد من المنتجات خلال الخمس سنوات الماضية على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة شيوع مرتفعة للفقرة. وبينت النتائج من خلال التحليل الاحصائي حول الفقرة التي تنص على ارتفاع نسبة الربح للسهم الواحد بنسبة تزيد عن (20%) خلال الثلاث سنوات الماضية على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة شيوع متوسطة. وجاءت فقرة الشركات عينة الدراسة باجراء دراسات وتوزيع استبيانات تشير نتائجها الى ان سمعة الشركات في السوق الاردنية ممتازة بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة. واخيرا، حصلت فقرة استطاعت الشركات عينة الدراسة خفض كلف الانتاج وبنسب معقولة مع الحفاظ على نوعية المنتجات على المرتبة الاخيرة والثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة شيوع متوسطة للفقرة.

الجدول رقم (2)

الاسئلة المتعلقة بكفاءة الاداء

الرقم	الفقرة		الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة شيوع الفقرة
			اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	اتفق إطلاقا				
33	نتحدث دائما عن اهداف واضحة ويمكن قياسها وفي اطار زمني محدد عند وضع الخطط في شركتنا	ت	12	61	18	7	2	3.74	0.84	7	مرتفعة
		%	12	61	18	7	2				
34	لقد ارتفع معدل العائد على لاستثمار في الشركة بنسبة معقولة بفضل العملية التخطيطية لدينا	ت	20	53	16	7	1	3.87	0.86	4	مرتفعة
		%	20.6	54.6	16.4	7.2	1.03				
35	يشير مؤشر الاداء في الشركة الى زيادة الحصة السوقية بنسبة تزيد عن 3% خلال السنة الماضية	ت	25	48	23	2	-	3.98	0.76	1	مرتفعة
		%	25.5	49	23.5	2	-				
36	ارتفعت القيمة الحقيقية للشركة بنسبة مقبول وبنسبة 5%صعودا خلال السنوات الثلاث الماضية.	ت	27	45	21	5	-	3.96	0.84	2	مرتفعة
		%	27.5	45.9	21.4	5.10	-				
37	ارتفعت نسبة الربح للسهم الواحد بنسبة تزيد عن 20% خلال الثلاث سنوات الماضية	ت	17	38	31	10	2	3.59	0.96	11	متوسطة
		%	17.5	38.7	31.6	10.2	2.04				
38	اسطاعت شركتنا الدخول الى اسواق جديدة وبنجاح خلال الخمس السنوات الماضية	ت	28	45	16	7	4	3.86	1.03	5	مرتفعة
		%	28	45	16	7	4				
39	استطاعت الشركة خفض كلفة الانتاج وبنسب معقولة مع الحفاظ على نوعية المنتجات	ت	14	42	21	18	5	3.42	1.09	13	متوسطة
		%	14	42	21	18	5				
40	حسنت الشركة من مستويات نوعية منتجاتها بنسبة جيدة	ت	23	45	23	5	4	3.78	0.99	6	مرتفعة
		%	23	45	23	5	4				
41	زادت القدرة التوزيعية للشركة خلال ثلاث سنوات الاخيرة	ت	27	46	18	3	4	3.91	0.97	3	مرتفعة
		%	27.5	3.06	18.3	46.9	4.08				
42	نستخدم في شركتنا مؤشرات مختلفة لمتابعة تنفيذ خطط الشركة	ت	13	55	21	4	3	3.74	0.86	8	مرتفعة
		%	13.5	57.2	21.8	4.17	3.13				
43	لقد طورت الشركة العديد من المنتجات الجديدة خلال الخمس السنوات لماضية	ت	21	39	28	10	2	3.67	0.99	10	مرتفعة
		%	21	39	28	10	2				
44	توجد لدينا دلائل تشير الى ان تطور معدلات الاداء في الشركة تعود الى الاهتمام بالعملية التخطيطية	ت	16	45	27	4	4	3.68	0.95	9	مرتفعة
		%	16.6	46.8	28.1	4.17	4.17				
45	تجري دراسات وتوزع استبيانات تشير نتائجها الى ان سمعة شركتنا في السوق الاردنية ممتازة	ت	21	39	23	12	5	3.59	1.10	12	متوسطة
		%	21	39	23	12	5				

3- اختبار الفرضيات

اولا) الفرضية الرئيسية

يتاثر مستولى الاداء في المنظمة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئتها الخارجية منها والداخلية.

جدول (3)تحليل الانحدار البسيط

بين تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل البيئة وتحسين كفاءة الاداء

الارتباط (R)	معاملالتحديد (Rsquare)	قيمة (ف) (المحسوبة)(F)	قيمة (ت)	بيتا (B)	الدلالة (Sig)	(ف) الجدولية (Tabled F) الجدولية
0.760	0.590	136.609	11.688	1.581	97	0.000

الجدول رقم (3) يوضح مدى تاثير استخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية على مستوى الاداء. حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بان هناك تاثير دال معنويا لاستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة على مستوى الاداء، اذ بلغ معامل الارتباط R = 0.768 وبدرجة معنوية Sig = 0.000 وبمعامل تحديد R^ 2 بلغ 0.590 اي ان ما قيمته 0.590 من المتغيرات في متوى الاداء ناتجة عن التغير في استخدام الاساليب العلمية الحديثة في تحليل بيئة الشركات عينة الدراسة مجتمعة , كما بلغت قيمة درجة التاثير B= 1.581، وهذا يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في استخدام الاساليب العلمية الحديثة في تحليل بيئة الشركات عينة الدراسة يؤدي الى زيادة في مستوى الاداء بقيمة 1.581، ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت 136.609 وهي اكبر من الجدولية وهي دالة معنوية عند مستوى احتمالي 0.05 فاقل، وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية، ويستنتج من ذلك ان مستوى الاداء يتاثر في الشركات عينة الدراسة بقدرة هذه الشركات على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

ويعلل الباحث هذه النتيجة ان كفاءة العملية التخطيطية والخطط الاستراتيجية مرتبط الى حد كبير بقدرة ادارة الشركات على تطوير اساليبها والياتها ووسائل في تحليل البيئة الداخلية منها والخارجية. ان تطوير قدر المنظمة في استشراف الاحداث والتنبؤ بها يعتبر امرا حيويا في اختيار اهداف صحيحة واقعية من جانب وتثير التحدي من جانب اخر. وهكذا طورت الشركات اساليب عديدة تساهم في معرفة الاحداث والمتغيرات البيئية بشكل افضل.

أ- الفرضية الفرعية الاولى :

يتاثر العائد على الاستثمار في الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخليه.

للاجابة عن هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين معدل العائد على الاستثمار للشركات عينة الدراسة ويبين الجدول (4) نتائج هذه الفرضية

الجدول (4)

تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين مستوى العائد على الاستثمار

الارتباط (R)	معامل لتحديد (Rsquare)	قيمة (ف) (المحسوبة)(F)	قيمة (ت) (الجدولية)	بيتا (B)	درجات الحرية DF	الدالة (Sig)
0.555	0.309	42.394	6.585	1.974	97	0.000

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ومن خلال الجدول (4) تاثير دال معنويا لاستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة على مستوى العائد على الاستثمار، اي ان قيام الشركات عينة الدراسة بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي وما يرتبط به من اجراءات له تاثير قوي بتحسين مستوى العائد على الاستثمار للشركات عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط R = 0.555 وبدرجة معنوية Sig = 0.000 مما يعني وجود تاثير دالة معنوية، وبمعامل تحديد R^2بلغ 0.309، وبدرجة تاثير B = 1.974، ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبة البالغة 42.394 وهي اعلى من الجدولية، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية

الاولى، ويستنتج ذلك وجود تاثير دال معنويا بين تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركات عينة الدراسة وتحسين مستوى العائد على الاستثمار لهذه الشركات.

ب- الفرضية الفرعية الثانية :

تتاثر الحصة السوقية في الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

للاجابة عن هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين معدل الحصة السوقية للشركات عينة الدراسة،ويبين الجدول (5) نتائج هذه الفرضية.

جدول (5)

تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين الحصة السوقية

الارتباط (R)	معامل لتحديد (Rsquare)	قيمة (ف) (المحسوبة)(F)	قيمة (ت) (الجدولية)	بيتا(B)	درجات الحريةDF	الدالة (Sig)
0.539	0.290	39.276	8.852	1.974	97	0.000

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ومن خلال الجدول (5) تاثير دال معنويا لاستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة على الحصة السوقية، اي ان قيام الشركات عينة الدراسة بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي وما يرتبط به من اجراءات له تاثير ايجابي على زيادة الحصة السوقية للشركات عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباك 0.539 = R وبدرجة معنوية Sig = 0.000 مما يعني وجود تاثير داله معنويا، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.290، وبدرجة تاثير B = 2.359، ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبه البالغة 39.276 وهي اعلى من الجدولية، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية، وستنتج من ذلك وجود تاثير دال معنويا بين تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركات عينة الدراسة وزيادة الحصة السوقية لهذه الشركات.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة :

يتاثر معدل النموفي الشركات بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

للاجابة عن هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وزيادة معدل النموللشركات عينة الدراسة، ويبين الجدول (6) نتائج هذه الفرضية.

الجدول (6)

تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وزيادة معدل النمو

الارتباط (R)	معامل التحديد (Rsquare)	قيمة (ف) (المحسوبة) (F)	قيمة (ت) (الجدولية)	بيتا (B)	درجات الحرية DF	الدالة (Sig)
0.739	0.547	115.798	10.761	1.591	97	0.000

اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ومن خلال الجدول (6) تاثير دال معنويا لاستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة وزيادة معدل النمو، اي قيام الشركات عينة الدراسة بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي وما يرتبط به من اجراءات له تاثير معنوي على زيادة معدل النموللشركات عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.739 =R وبدرجة معنوية 0.000 = Sig مما يعني وجود تاثير داله معنويا، وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.547، وبدرجة تاثير B=1.591، ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبة البالغة 115.798 وهي اعلى من الجدولية، وهذا يعني صحة الفرضية الثالة، ويستنتج من ذلك وجود تاثير دال معنويا بين تطوير واساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركات عينة الدراسة وزيادة معدل النمولهده الشركات.

د- الفرضية الفرعية الرابعة :

تتاثر تطوير المنتجات في الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

للاجابة عن هذه الفرضية، تم حساب الانحدار البسيط بين التحليل البيئي والقدرة على تطوير المنتجات للشركات عينة الدراسة، ويبين الجدول (7) نتائج هذه الفرضية.

الجدول (7)

تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي والقدرة على تطوير المنتجات

الارتباط (R)	معامل التحديد (Rsquare)	قيمة (ف) (المحسوبة) (F)	قيمة (ت) (الجدولية)	بيتا (B)	درجات الحرية DF	الدالة (Sig)
0.614	0.453	115.798	7.711	1.457	99	0.000

اوضحت النتائج من خلال الجدول (7) ان هناك تاثير دال معنويا لاستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة والقدرة على تطوير المنتجات، اي ان قيام الشركات عينة الدراسة بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي وما يرتبط به من اجراءات له تاثير دال المعنوية على تطوير المنتجات للشركات عينة الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط R= 0.614 وبدرجة معنوية Sig = 0.000 مما يعني وجود تاثير دالة معنويا، وبمعامل تحديد R^2 بلغ0.378، وبدرجة تاثير B= 1.457، ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبة البالغة 59.453، وهي اعلى من الجدولية، وهذا يعني صحة الفرضية الرابعة، ويستنتج من ذلك وجود تاثير دال معنويا بين تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركات عينة الدراسة والقدرة على تطوير المنتجات لهذه الشركات.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة :

تتاثر سمعة الشركة بقدرتها على تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

للاجابة عن هذه الفرضية تم حساب الانحدار البسيط بين التحليل البيئي والسمعة للشركات عينة الدراسة، ويبين الجدول(8) نتائج هذه الفرضية.

الجدول (8)

تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي والسمعة

الارتباط (R)	معامل التحديد (Rsquare)	قيمة (ف) (المحسوبة) (F)	قيمة (ت) (الجدولية)	بيتا (B)	درجات الحرية DF	الدالة (Sig)
0.539	0.290	39.276	8.852	2.359	97	0.000

اوضحت النتائج خلال الجدول (8) ان هناك تاثير دال معنويا لاستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركة وسمعتة الشركات عينة الدراسة، اي ان قيام الشركات عينة الدراسة بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي وما يرتبط به من اجراءات له تاثير دال معنويا على سمعتها، حيث بلغ معامل الارتباط R= 0.539 وبدرجة معنوية Sig=0.000 مما يعني وجود تاثير دال معنويا،وبمعامل تحديد R^2 بلغ 0.290 وبدرجة تاثير B= 2.459، ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبية البالغة 39.276 وهي اعلى من الجدولية وهذا يعني صحة الفرضية لبفرعية الرابعة، ويستنتج من ذلك وجود تاثير دال معنويا بين تطوير واستخدام اساليب علمية حديثة لتحليل بيئة الشركات عينة الدراسة وسمعة هذه الشركات.

وهكذا يظهر من خلال هذا التحليل الاتي :

1- ان الشركات عينة هذه الدراسة ومن خلال اجابات عينة البحث ترى اهمية العملية التخطيطية في تطوير الاداء المالي، معدلات النمو، تطوير المنتجات وسمعة الشركة تتحسن من خلال استخدام طرق واساليب علمية حديثة في تحليل بيئة عمل الشركة.

الاستنتاجات والتوصيات

(1) الاستنتاجات

ان اهم الاستنتاجات هذا البحث تتمثل بالاتي :

* ان فاعلية التخطيط وتطورها ترتبط بحدود كبيرة بقدرة ادارة الشركات على استخدام طرق واساليب علمية حديثة في تجميع وتحليل وفرز بيانات ومعلومات البيئية الخارجية وكذلك الداخلية للمنظمة.

*من الضروري العناية الكبيرة باساليب تحليل بيئة عمل الشركة، وان تستخدم الادارة العليا لهذه الشركات طرق مناسبة ومنسجمة مع واقع عمل متجدد ومتغير باستمرار.

* ان عينة الدراسة وهي شركات رائدة وكبيرة في الاقتصاد الاردني توجد فيها عملية تخطيطية مناسبة رغم بعض النواقص والاشكالات في هذه العملية من جانب، ومن جانب اخر تستخدم اساليب تحليل معروفة وتقليدية في فرز معطيات البيئة الخارجية.

* يتطلب الامر من ادارات هذه الشركات عينة الدراسة توسيع مدركاتها واساليبها ومؤشراتها في قياس الاداء، وكذلك اعتماد اكثر لمؤشرات الاداء غيرالمالي. ان ضرورة تتطلب تطوير وتنشيط عملية تقويم الاداء الشامل في هذه الشركات

(2) التوصيات

سوف يتم استعراض اهم التوصيات العلمية الواردة بهذا البحث وكالاتي :

*ان الرغبة في تحسين كفاءة الاداء في الشركات الاردنية لا يمكن ان تكون واقع حال ملموس الا من خلال ترقية مفردات العملية التخطيطية وفي اطار فهم جديد لواقع بيئة الشركة، وهذا يجري ضمن الصيغ الحديثة والاساليب والطرق المتطورة لتحليل البيئة.

* على الشركات ان تجري تحسينات شاملة وعمبقة في اساليبها ومؤشراتها لقياس الاداء، وان لا تعتمد فقط على المؤشرات المالية في قياس هذا الاداء للشركة.

* يفترض ان تعتمد ادارات الشركات على كوادر مؤهلة ومتمكنه في الممارسة التخطيطية وكذلك لها خبرة جيد في مجال استخدام الطرق والاساليب الحديثة لتحليل بيئة الشركة الخارجية منها والداخلية.

- المصادر

1. الغالبي، طاهر محسن، والسعد، مسلم علاوي (1999) : فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتجدد الاساليب، مجلة العلوم الاقتصادية العدد(5)، جامعة البصرة.
2. خضير، نعمة عباس (1980) : استراتيجية اتخاذ القرارات في المؤسسة العامة للصناعات الهندسية وعينة من منشاتها ، رسالة ماجستير جامعة بغداد.
3. فوطة، سحر محمد علي (2008) : الملائمة والتطابق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والتاثيره على الاداء، دراسة في عينة من الشركات الاردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسلت العليا الاردن.

1- Wood D.R and Forge ,R_L (1979) : "The impact of comprehensive planning on financial performance" , Academy of Management Journal ,vol.22

2- Fubra ,B.A (1986) : Corporate planning in Nigeria , long Range planning , vol.19

3- Bourgeois , L.J and Eisenhardt , K.M (1988): strategic decision process in high velocity environments four cases in microcomputer industry Management science , vol.34

4. Porter , M.(1980) Competitive strategy , Techniques for analyzing industries and competitors , Free Press , NY
5. Chandler ,A.D (1962) :strategy and structure , M.I.T Press
6. - Rumelt , R.P (1974) Strategy , structure and economic performance , Harvard university press.
7. -Miller , lee and Miller , Neil (1992) , Value _ Driven management , Business Horizons , May _June.
8. Peffer , J(1994) : Competitive advantage through people , California Management Review , Winter
9. Hofer ,C (1983) : ROVA, new measure for assessing organizational performance, strategic Management Journal , vol.2
10. Eccles, R(1992) the performance measurement manifesto , Harvard Business Review , vol.69 , N.1
11. Cameron , K. and Whetten , D.(1983) Organizational effectiveness , one model or several , Academy of Management Review , vol.11.