

□□□□□□

إلى وطني الحبيب، الأردن، وعلى رأس الوطن
جلالة سيدنا الملك

□□□□□□ □□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□

وإلى والدي
وعائلي الصغيرة زوجتي وأولادي

السلامة والأمن

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله الطيبين الطاهرين، وبعد فإن إنجاز هذه الرسالة هو نتيجة تضافر جهود كبيرة من قبل العديد من الأفراد. في مقدمة هؤلاء أستاذي الفاضل الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن فجزاه الله خير الجزاء، والشكر كل الشكر لحضرتة ونسأل الله له دوام التقدم العلمي. كما أن الشكر موصول إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي فتحت أبوابها الكريمة و قدمت لنا التأهيل العلمي المرموق. كذلك لا يسعني إلا أن أشكر الأستاذ وائل صبحي الذي قام بالتحليل الإحصائي لهذه الأطروحة أسجل شكري لعائلتي التي آزرنتني طيلة إعداد هذه الرسالة.

ومن الله التوفيق

جاسر عبد الرزاق النسور

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	
ب	
ج-هـ	
و	
ز	
ح	
ح	
م	
1	
4	
5	
5	
6	
7	
7	
8	
9	
9	
10	
11	
11	
12	
12	
12	
13	
13	
13	
14	
14	
15	

15	11- دراسة القطب 1996
16	12- دراسة الغالي وادريس 2007
16	13- دراسة فوطه 2008
	
19	مقدمة.....
20	
20	
25	
28	
36	
36	
37	1- البيئة الخارجية
44	2- البيئة الخارجية
48	
49	
52	
55	
56	
57	
57	
60	
62	
69	
71	
	
74	مقدمة.....

75	المفهوم.....
78	ب-أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
80	ج-أساليب التخطيط الاستراتيجي.....
83	د-التخطيط الاستراتيجي والتنسيق.....
86	هـ-التخطيط والتوقعات الضرورية.....
89	أ-معلومات تطبيق التخطيط بالمنظمة.....
92	ب-معالجة إشكالات التطبيق لغرض التحسين.....
94	ج-الربط الفعال للتخطيط بالرقابة مدخل لتقليل المعوقات.....
96	د-علاوة التخطيط الاستراتيجي بالأداء.....
99	هـ-البداية الاستراتيجية الدقة أساس العملية التخطيطية.....
المقدمة..... أ-تطور مفهوم الأداء..... ب-مبادئ الأداء الأساسية في منظمات الأعمال..... ج-قياس الأداء في المنظمة..... أ-أساليب تحسين الأداء..... ب-التخطيط الاستراتيجي مدخل مهم لتحسين الأداء.....	
102	المقدمة.....
103	أ-تطور مفهوم الأداء.....
103	ب-مبادئ الأداء الأساسية في منظمات الأعمال.....
106	ج-قياس الأداء في المنظمة.....
111	أ-أساليب تحسين الأداء.....
115	ب-التخطيط الاستراتيجي مدخل مهم لتحسين الأداء.....
115	أ-تطور مفهوم الأداء.....
118	ب-مبادئ الأداء الأساسية في منظمات الأعمال.....
121	ج-قياس الأداء في المنظمة.....
122	أ-أساليب تحسين الأداء.....
130	ب-التخطيط الاستراتيجي مدخل مهم لتحسين الأداء.....
139	أ-تطور مفهوم الأداء.....
148	ب-مبادئ الأداء الأساسية في منظمات الأعمال.....
150	ج-قياس الأداء في المنظمة.....
150	أ-أساليب تحسين الأداء.....
151	ب-التخطيط الاستراتيجي مدخل مهم لتحسين الأداء.....
154	أ-تطور مفهوم الأداء.....
166	ب-مبادئ الأداء الأساسية في منظمات الأعمال.....

المحتوى

الصفحة	المحتوى	الترتيب
59	مراحل تطور المنظمة.....	(1-2)
60	المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة والاستراتيجيات والهيكل المناسب لها.....	(2-2)
134	الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.....	(1 - 5)
138	الأسئلة المتعلقة بكفاءة الأداء.....	(2 - 5)
139	تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة الأداء.....	(3 - 5)
140	تحليل الانحدار البسيط بين وضوح رسالة الشركة وتحسين كفاءة أدائها.....	(4 - 5)
141	تحليل الانحدار البسيط بين الأهداف (طويلة، متوسطة، قصيرة) وتحسين كفاءة الأداء.....	(5 - 5)
141	تحليل الانحدار البسيط بين الخطة والعملية التخطيطية وتحسين كفاءة الأداء.....	(6 - 5)
141	تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين كفاءة الأداء.....	(7 - 5)
142	تحليل الانحدار البسيط بين تطوير أساليب علمية حديثة لتحليل البيئة وتحسين كفاءة الأداء.....	(8 - 5)
143	تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين مستوى العائد على الاستثمار.....	(9 - 5)
144	تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وتحسين الحصة السوقية.....	(10 - 5)
144	تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي وزيادة معدل النمو.....	(11 - 5)
145	تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي والقدرة على تطوير المنتجات.....	(12 - 5)
146	تحليل الانحدار البسيط بين التحليل البيئي والسمعة.....	(13 - 5)
147	اختبار فرضيات الدراسة.....	(14 - 5)

المحتوى

الصفحة	المحتوى	الترتيب
9	أنموذج البحث ..	(1 - 1)
21	التخطيط والممارسة الإدارية ..	(2-1)
22	التخطيط أساس الممارسة الإدارية ..	(2-2)
29	النظام الفرعي للتخطيط وعلاقته بنظام الإدارة ..	(2-3)
31	ترابط وتكامل العملية التخطيطية في المنظمة ..	(2-4)
38	متغيرات وقوى وأبعاد البيئة الخارجية العامة والعلاقات المتشابهة بينها ..	(5 - 2)
39	البيئة الخارجية العامة كإطار يحتوي المنظمة ..	(6 - 2)
45	قوى البيئة الخارجية الخاصة ..	(7 - 2)
51	طرق تحليل البيئة ..	(8 - 2)
52	هرم الأهداف للمنظمة ..	(9 - 2)
70	تكامل دور مجلس الإدارة والمدير العام في بناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ..	(10 - 2)
70	مصفوفة (SWOT) والخيارات الاستراتيجية الممكنة للمنظمة الأعمال ..	(11 - 2)
81	أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل ..	(1 - 3)
82	أسلوب التخطيط من الأسفل إلى الأعلى ..	(2 - 3)
87	توقيات ترابط الخطط والأهداف ..	(3-3)
93	خصائص ومهارات المدير الاستراتيجي ..	(4 - 3)
105	كفاءة وفاعلية المنظمة أساس النجاح ..	(1 - 4)

ABSTRACT

This Thesis deals with analyzing the relationship between strategic planning and organization performance efficiency in theory and practice , in a selected number of Jordanian shareholding companies . Most of the previous studies highlighted the positive relationship between strategic planning and efficient performance.

The Thesis comprises five chapters.

Examining the hypotheses as follows:-

(a) **Chapter One** – which concentrates on research methodology and the previous studies. The finding are as follows :-

- (1) The validity of the first hypothesis concerning the positive direct relation between the adoption of strategic planning and raising the efficiency level of performance in the selected companies.
- (2) The validity of the second hypothesis dealing with the positive impact of adopting modern scientific analytical techniques in analyzing both the internal and external environments , and their impact on performance levels

Chapter Two of the Thesis tackles the theoretical aspects of strategic planning and analyzing the components of both the internal and external environments of the competent organization. The components of such analyses include vital inputs in formulating strategic plans.

Such aspects were analyzed in three sections

First section :- deals with management sciences , strategic planning and its role in the managerial process , the relation between planning and politics , strategic management and finally the Integrated Planning Process.

The second section:-

Analyses the various aspects of the external environment and its variables and its dimensions.

The Third section :- deals with analyzing the internal environment of the organization – including the culture of the organization , the organization structure and the various resources .The analysis also includes the aspects of SWOT (Strengths, and Weaknesses, Opportunities and Threats) of the

organization in order to design organizational strategic planning and , finally, techniques of analyzing the internal environment.

The Third chapter

This deals with strategic planning in two sections. The first section: the basic concepts of strategic planning and strategic and its importance for business enterprises. The analysis also deals with the techniques adopted in the planning processes.

The second section: contains surveying the obstacles that constrain the implementation of strategic plans in general, and the Jordanian organizations in particular. The analysis also includes proposed solutions for such constraints.

Chapter Four: is addressed to analyzing the efficiency of performance in the Jordanian business enterprises; taking into consideration that performance is the ' Dependent variable ' in thesis.

The first section deals with the development of the concept of performance and techniques of work measurement.

The second section concentrates on improving performance level through the processes of strategic planning – the ' Independent variable ' of this thesis.

Chapter Five: The last chapter – includes the case study and the field research and the results- in five sections.

The first section: - gives a brief presentation of each of the shareholding companies of this thesis.

The second section: - provides the analysis of the questionnaires in the form of descriptive – statistical indicators.

The Third section includes a survey of testing the hypotheses through the use of suitable statistical techniques.

The fourth section discusses the results and ensuring the validity of the proofs of the hypotheses based on the questionnaires received.

The fifth section presents the vital concluding results and recommendations.

Conclusions and Recommendations

(I) CONCLUSIONS

1. The Jordanian shareholding companies practice strategic planning to the best of their capabilities despite the shortcomings.
2. Adoption of strategic planning by such companies has given positive results and has resulted in improving their financial returns, productivity, market share, especially export markets.
3. The organizational charts do not include – in the researched companies – specialized and discretely defined planning Departments or sections. Instead several sections share in data analysis and gathering informations. This makes it imperative on the upper management to shoulder the responsibilities of strategic planning.

(II) Recommendations

1. In order to give positive results, strategic planning has to be included within the general framework of strategic thought and strategic management. Therefore, it should be the responsibility of the upper management level. The analytical techniques of forecasting short term threats and opportunities should be based on more specialized techniques. Administered by experts, rather than by traditional forecasting techniques.
2. Both the More Developed Countries, as well as the less Developed Countries have started to move towards systematic and disciplined planning , due to the benefits of adopting such techniques as (ROI) (Return On Investment) and other non-financial indicators.
3. Performance evaluation should not be confined solely to financial returns, despite their importance, but, instead such factors and indicators as market share and clientele satisfaction should be developed. Upper management should develop such awareness.
4. Top management of such companies should make use of the experiences of leading companies in the more developed countries – especially the industrial states.

Strategic planning operations should be perceived within the framework of the integrated strategic philosophy. eg. Improving the strategic decision and broadening the base of participation. Training is essential for those concerned with planning. Jordanian universities should be addressed to give more concern for teaching, training courses and encouraging research on strategic management and plays.

This will raise the level of awareness and give vital to the top management

5. Specialized strategic planning units or sections should be added to the organizational charts of such companies, that work closely with information systems section {or (IT) section} of the companies to give advice to the upper management.

Conclusions and Recommendations

I Conclusions

4. The Jordanian shareholding companies practice strategic planning to the best of their capabilities despite the short comings.
5. Adoption of strategic planning by such companies has given positive results and has resulted in improving their financial returns, productivity, marketing, especially export markets.
6. The organizational charts do not include – in the researched companies – specialized and discretely defined planning Department or sections. Instead several section shore in date analysis, gathering information's. this makes it imperative on the upper management to shoulder the responsibilities of strategic planning.

Conclusions and Recommendations

In order to give positive results, strategic planning has to be included within the general framework of strategic thought and strategic management. Therefore, it to should be the responsibility of the upper management level the analytical techniques of forecasting short term threats and opportunities should be based on more specialized techniques.

Administered by experts, rather than by traditional forecasting techniques.

Both the more Developed countries, as well as the less Developed countries have strategic to more towards systematic and disciplined planning , due to the benefit of adopting such techniques as Return on investment (ROI) and other non-financial indicators.

Performance evaluation should not be confined solely to financial returns, despite their importance, but, instead such factors and indicators as market share and clientele satisfaction should be developed. Upper management should develop such awareness.

Top management of such companies should make use of the experiences of leading companies in the more developed countries – especially the industrial states.

Strategic planning operations should be perceived within the framework of the integrated strategic philosophy. eg. Improving the strategic decision and broadening the base of participation.

Specialized strategic planning unite or section should be added to the organizational charts of such companies, that work closely with information system sector {or (IT) section} of the companies to give advice to the upper management.

Training is essential for those concerned with planning. Jordanian universities should be addressed to give more concern for teaching, training course and encouraging research on strategic management and plays. This will raise the level of awareness and give vital expertise to the experts.

حاول الباحث اختبار فرضيات طورت في □□□□□□ □□□□□□ والذي كرس لمنهجية البحث والدراسات السابقة ووجد ما يلي:

(1) صحة الفرضية الأولى الخاصة بوجود علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة الأداء في هذه الشركات المختارة للدراسة.

(2) صحة الفرضية الثانية المتعلقة بوجود تأثير لتطوير واستخدام أساليب علمية حديثة في تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية على مستوى الأداء.

□□□□□□ □□□□□□ من الأطروحة عرض فيه جوانب التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على اعتبار أن مفردات هذا التحليل تمثل مدخلات مهمة في عمليات إعداد الخطط الاستراتيجية. و عرض في ثلاثة مباحث هذه الجوانب. لقد كرس المبحث الأول منها لعلم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، حيث موقع التخطيط الاستراتيجي في الممارسة الإدارية، ثم التخطيط والسياسة والإدارة الاستراتيجية وأخيراً العملية التخطيطية المتكاملة. أما المبحث الثاني فقد خصص للبيئة الخارجية بجميع أبعادها ومتغيراتها والمبحث الثالث للبيئة الداخلية للمنظمة من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية وموارد على اختلاف أشكالها. بعد ذلك تم عرض تحليل قوة وضعف المنظمة لغرض صياغة الخطة الاستراتيجية وأخيراً أساليب تحليل البيئة الداخلية.

وجاء □□□□□□ □□□□□□ لعرض التخطيط الاستراتيجي من خلال مبحثين، عرض المبحث الأول فكرة مهمة حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وكذلك الأساليب المستخدمة في عمليات التخطيط. أما المبحث الثاني فعرض فيه معوقات التطبيق للخطط الاستراتيجية بشكل عام وللأردنية منها بشكل خاص وكذلك المعالجات المقترحة للتغلب على بعض هذه المعوقات.

□□□□□□ □□□□□□ فقد كرس لدراسة كفاءة الأداء في منظمات الأعمال باعتبار أن الأداء هو المتغير التابع في هذه الأطروحة. وتم تخصيص المبحث الأول من هذا الفصل

لتطور مفهوم الأداء وطرق قياس الأداء، وركز المبحث الثاني على تحسين الأداء من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي باعتباره المتغير المستقل في هذه الأطروحة.

وفي الفصلين الأول والثاني والأخير عرض الدراسة الميدانية ونتائجها من خلال مجموعة من المباحث. الأول تم فيه إعطاء نبذة مختصرة حول الشركات المساهمة في هذه الأطروحة والمبحث الثاني لتحليل الأسئلة الواردة في الاستبانة بشكل مؤشرات إحصائية وصفية. أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للمعطيات والمعلومات المجمعة. وجاء المبحث الرابع لمناقشة النتائج والتأكد من صحة الفرضيات في هذه الأطروحة من خلال التحليل معطيات الدراسة المجمعة من خلال الاستبانة المعد لهذا الغرض. وأخيرا جاء المبحث الخامس لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات والتي يود الباحث الإشهار إلى أهميتها في العرض المقدم.

أولا قد جاءت أهم الاستنتاجات كما يلي:

(1) لكي يعطي التخطيط الاستراتيجي نتائج ايجابية ويؤثر بفاعلية على الأداء يفترض أن يكون قد وضع ضمن إطار عمليات متكاملة للإدارة والفكر الاستراتيجي والذي يكون من مسؤولية الدارة العليا في الشركات. كما يوجد في اغلب المنظمات في العالم (الصناعي/ النامي) لا يوجد شك بأهمية انعكاس التخطيط المنهجي المنظم ايجابياً على الأداء سواء تم قياس هذا الأداء بمؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار (RoI) أو مؤشرات غير مالية.

(2) خرج الباحث بنتيجة مفادها أن هذه الشركات المهمة والكبيرة تمارس التخطيط على أسس سليمة ومنهجية واضحة، ورغم ما فيها من قصور في بعض الجوانب النظرية. انعكست عمليات التخطيط كما ترى إدارات هذه الشركات ايجابا على الأداء وساهمت في تحسين قدرة هذه الشركات المالية والإنتاجية والتسويقية وخاصة في مجالات فهم أسواق التصدير.

(3) لا توجد وحدات في الهيكل التنظيمي متخصصة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات لكي تساعد الإدارة العليا (المدير العام وفريقه)، بل توجد جهات تحمل مسميات مختلفة تساهم في جمع وتحليل المعلومات والبيانات. هكذا أصبح الدور المهم في عمليات التخطيط من مسؤولية وعبء الإدارة العليا لوحدها.

ثانياً أما أهم ما توصي به هذه الدراسة فهو:

1. من الضروري أن توضع عمليات التخطيط الاستراتيجي في إطار ممارسة للمفاهيم الإستراتيجية المتكاملة (تطوير القرار الاستراتيجي، اعتماد التخطيط الرسمي، توسيع قاعدة المشاركة) في هذه الشركات الأردنية. ولكي يكون هذا الأمر حقيقة واقعة يتطلب الأمر التركيز على الإدارات العليا بالانفتاح على تجارب الشركات الرائدة في العالم الصناعي أو الدول المماثلة للأردن.
2. يوصي الباحث بضرورة إنشاء وحدات متخصصة بالتخطيط وان يكون لها موقع في الهيكل التنظيمي وهذه الوحدات تساعد الإدارة العليا على القيام بالتخطيط الاستراتيجي السليم وان توثق التجارب الخاصة بالشركة لكي يتم تطويرها عبر الزمن. ونرى ضرورة تكامل عمل هذه الوحدات مع أقسام نظم المعلومات في الشركات.
3. من الضروري توسيع مدارك هذه الشركات حول الأداء. فلم يعد الأداء اليوم يقاس فقط بالجوانب المالية رغم أهميتها، لذلك ضرورة تطوير قياسات أخرى كالحصصة السوقية ورضا الزبائن وغيرها.
4. نظراً لوجود نقص في استخدام الأساليب الحديثة في تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات يوصي الباحث بالاطلاع على تجارب الشركات العالمية وان يتم عقد مؤتمرات وندوات علمية لاطلاع الإدارة على البعض من هذه الأساليب وكيفية الاستفادة منها في الشركات الأردنية.
5. من الضروري تطوير وتدريب الكوادر الإدارية المتخصصة في العملية التخطيطية، ويأتي هذا منسجماً مع ضرورة وجود مساقات في الجامعات الأردنية تعنى بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والمواضيع ذات العلاقة بها، تدريباً وتدريباً وندوات.