مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل
اسم الكاتب: م.د. سعيد عبدالله محمد، مثنى سعد ياسين النعيمي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3454
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 21:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١١٠ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٣٩ -١٥٧]

العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل*

الدكتور سعيد عبدالله محمد
مدرس - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
allsaed@yahoo.com

مثنى سعد ياسين النعيمي
دبلوم عالٍ تخصصي في إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل

المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على فرضية رئيسة واحدة هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومعالجة مشكلاتها تم اختيار مجموعة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل (بغداد/ الربيع، دار السلام، بابل، الوركاء/ الزهار، الشرق الأوسط/ الثقة، الموصل) لتكون مجتمعاً لتطبيق الجانب الميداني للدراسة، واستخدمت استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية والإستعانة ببعض سجلات المصرف، وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

١. إن معظم مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، كما إنهم أكدوا على أهمية استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الحياة العملية، وضرورة إيصاله إلى المديرين والعاملين.
٢. إن المصارف الأهلية التي تناولتها الدراسة تمارس الإدارة الإستراتيجية وبدرجة عالية، وإن وضوح مفهومها له علاقة وثيقة في زيادة ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

فضلاً عن اقتراح مجموعة من المقترحات التي من الممكن أن تعزز من الجوانب الإيجابية للمصارف الأهلية عينة الدراسة وتعالج السلبيات المؤثرة فيها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التحليل ألاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقويم الاستراتيجيان.

* البحث مستل من رسالة الدبلوم العالي التخصصي في أدارة الأعمال الموسومة " تقويم واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل "، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٩، تاريخ مناقشة الرسالة ٢٠٠٩/٥/٦.

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/١/١٠ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٧/١٩

The Relationship between the Clarity of the Concept of Strategic Management and the Exercise of the Directors of Private Banks in the City Of Mosul

Saied Abdullah Mohammed (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

Muthana Sa'ad Easeen Al Nea'ami
Higher Diploma in Business Administration
University of Mosul

Abstract

The current study sought to identify the clear relationship between the strategic management and the range of practices followed by private banks managers in Mosul City. A descriptive analytical method has been drawn upon, as well as a field study. Main hypothesis has been followed that there is a sort of significant relationship between the concept of strategic management and the level of strategic management practice in private banks. In order to achieve the goals of study aims, a group of private banks has been selected in Mosul city (Baghdad/ Rabee' Dar alsalam, Babel, Warkaa/Al Zahar, Middle east/Confidence, Al-Mosul) as the field of application. Questionnaire has been used to collect data, interviews, banks records and then analyzed in terms of SPSS. The study concluded some results;

1. Mosul of the managers of private banks have accurate understanding to the concept of strategic management, the assured the importance of using the strategic management in daily life, the necessity to pass it to the othe managers and employees.
2. The private banks are highly practicing strategic management, and the clarity of concept has a fixed relation with strategic management practice.

As well as, some recommendations can possibly enhance the positive aspects of private banks and maintain the negative ones.

Keywords:
strategic management, strategic analysis, strategic planning, strategic implementation, strategic control and realignment.

المقدمة

إن التحدي الأساس الذي يواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن وفي العالم العربي عموماً والعراق خصوصاً سواء كانت حكومية أم أهلية، إنتاجية أم خدمية. هو التحدي الإداري لمن يمارس العملية الإدارية في جميع المستويات، خاصة تلك الموجودة في المستويات الإدارية العليا (الإدارة الإستراتيجية)، فضلاً عن تحديات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وفي ظل التغيرات الاقتصادية، والسياسية، والإجتماعية، والثقافية... الخ. وأمام تلك التحديات الخطيرة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمات قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، إذ أصبح من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم المعقد من دون تبني فكر إستراتيجي واضح يساعدها في فهم الإدارة الإستراتيجية بمحتواها العلمي، وممارستها أن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق، وخصوصاً بعد تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والعولمة، إن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن أنموذج إداري حديث يعد من أبرز سمات الإدارة المستقبلية، ويسعى للمساهمة في تشكيل المستقبل وليس مجرد التنبؤ به، فهو عملية مستمرة تهدف إلى المحافظة على المنظمات، ويضمن لها القدرة على التكيف مع التغيرات

التـي تطـرأ فـي بيئتهـا والتعامـل معهـا وإدارتهـا بكفـاءة وفاعليـة، وجـاءت الدراسـة ضـمن المحاور الآتية:
المحور الأول: منهجية الدراسة.
المحور الثاني: الإطار الفكري للدراسة.
المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة.
المحور الرابع: الإستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول- منهجية الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. مـا مـدى وضـوح مفهـوم الإدارة الإسـتراتيجية لـدى مـديري المـصارف الأهليـة عينـة الدراسة؟
٢. ما مدى استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتوضيحه للعاملين من قبل عينة الدراسة؟
٣. ما درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة؟
٤. مـا المعوقـات التـي تعيـق ممارسـة الإدارة الإسـتراتيجية فـي المـصارف الأهليـة عينـة الدراسة؟
٥. مـا طبيعـة العلاقـة بـين وضـوح مفهـوم الإدارة الإسـتراتيجية، ومـستوى ممارسـتها فـي المصارف الأهلية عينة الدراسة؟

ثانياً- أهمية الدراسة

١. على المستوى الأكاديمي

تنبـع أهميـة الدراسـة فـي الإطـار الأكـاديمي مـن كونهـا تبحـث فـي أحـد المواضـيع والمفـاهيم الإداريـة الحديثـة وهـو الإدارة الإسـتراتيجية، ويعـد هـذا المفهـوم حـديث العهـد فـي الـدول الناميـة عمومـاً، وإن الدراسـات المتعلقـة بواقـع ممارسـة الإدارة الإسـتراتيجية فـي المصارف الأهلية محدودة للغاية على حد إطلاع الباحثين على المستوى المحلي في هذا الميدان.

٢. على المستوى الميداني

١. زيـادة إدراك ووعـي القيـادات الإداريـة فـي المـصارف الأهليـة حـول المفهـوم العلمـي للإدارة الإستراتيجية وأهمية ممارستها.
٢. تقديم منهجية أكثر دقة ووضوحاً لممارسة الإدارة الإستراتيجية لهذه المصارف.
٣. تزويـد المـصارف عينـة الدراسـة بمعلومـات عمليـة تطبيقيـة حـول العلاقـة بـين وضـوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وممارستها.
٤. الإشارة إلى المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية.

٣. على المستوى الاقتصادي

تـؤدي المـصارف الأهليـة دوراً مهمـاً وكبيـراً فـي تنميـة الاقتـصاد الـوطني وتطـوير المجتمع بشكل عام، فضلاً عن تأديتها لوظائف التمويل وقبول الودائع، وأنظمـة المدفوعات، واستقطاب وتوظيف رؤوس الأموال، وتقليل البطالـة، وتقع عليها مسؤولية تـوفير الإئتمـان والسيولة في ظل أوضاع اقتصادية صعبة، مما يستدعي الإهتمام بها وبقياداتها الإدارية.

ثالثاً- أهداف الدراسة

١. التعرف على مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة.
٢. تـشخيص مـستوى الممارسـة الفعليـة لـلإدارة الإسـتراتيجية فـي المـصارف الأهليـة عينـة الدراسة.

٣. رصد آراء المبحوثين في عدد من المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة.
٤. تحديد طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوى ممارستها في المصارف الأهلية عينة الدراسة.
٥. تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تطوير العمل الإداري في هذه المصارف.

رابعاً- فرضية الدراسة

تبحث الدراسة في فرضية رئيسة واحدة مفادها: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية".

خامساً- أساليب جمع البيانات

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم اختيار عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل لتكون مجالاً للجانب الميداني للدراسة، إذ تم اختيار المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في هذه المصارف كعينة للدراسة، والبالغ عددهم (٥٤) فرداً وامتدت مدة الدراسة من ٢٠٠٨/٩/٢٠ إلى ٢٠٠٩/٢/٢٠، حيث تضمنت عملية جمع البيانات الأطر الآتية:

١. **الإطار الفكري:** وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات ومنشورات ودوريات ذات العلاقة بأدبيات الدراسة.
٢. **الإطار الميداني:** وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء فقد تم تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، كما تم الإعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبانة بعد تحصيلها وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة.

سادساً- اختبارات أداة الدراسة

١. الإختبار قبل التوزيع

اختبار الصدق الظاهري: ويشمل:

أ. الإستعانة باستبانة أحد الباحثين

تم تصميم إستبانة خاصة للبحث الحالي من قبل الباحثين عن طريق الاستعانة في الإستبانة التي استخدمها (الشبول، ٢٠٠٥) في دراسته (واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها). واستبانة (السالم والنجار، ٢٠٠٠) في دراسته (العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة).

ب. صدق المحكمين

تم عرض هذه الاستبانة على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل كمحكمين، للتأكد من أن العبارات التي تضمنتها استبانة الدراسة، ذات علاقة مباشرة وقوية بأبعاد الدراسة الحالية، وتم الأخذ بآراء المحكمين في إضافة، أو حذف، أو تعديل في بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وتحقيقاً للأهداف المرجوة منها.

٢. الإختبار بعد التوزيع

أ. قياس ثبات الإستبانة

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وملاءمته تم استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) وأتضح أن معامل ألفا كان (٠.٩٤٥) على المستوى الإجمالي للمتغيرات وعلى مستوى متغيرات كل بعد كانت القيم (٠.٨٢١٢) (٠.٨١٦١) (٠.٨٢٦٧) (٠.٨٣١٩) (٠.٨٥٩٤) على التوالي، وتعد هذه النسب مقبولة في المقاييس الوصفية، حيث إن النسبة المقبولة في العلوم الإدارية هي (٠.٦٠).

ب. الإتساق الداخلي

لغرض اختبار صدق محتوى الإستبانة فقد قام الباحثين باختبار الإتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، إذ تعبر قيم الإرتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسة والفرعية وكانت نتائج الاتساق الداخلي للمتغيرات الممثلة بممارسة الإدارة الإستراتيجية، تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات كل بعد، مما يدل على وجود تناسق وتناغم بين متغيرات الأبعاد، مما يؤشر إمكانية قياس هذه المتغيرات لكل بعد تمثله.

المحور الثاني- الإطار الفكري للدراسة

أولاً- الإدارة الإستراتيجية / الجذور

إن التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أوجد حقولاً دراسية استجدت بسبب ظهور مشكلات تنظيمية وإدارية لا تقوى الأساليب والطرائق السابقة في تقديم حلول ناجزة لها. وأصبحت إدارات منظمات الأعمال تبحث عن مفاهيم جديدة وأفكار إبداعية قادرة من خلالها على التعامل مع المشكلات التي أضحت معقدة وسريعة الظهور. وإن هذه المشاكل ذات أبعاد متعددة، وتحتاج إلى حلول شمولية وتكاملية. وهكذا أتجه البحث عن حلول عملية يتم فيها تكامل المعرفة وتوحيدها لغرض تقديم حلول شمولية قادرة على إيجاد أرضية مناسبة للإدارة العليا لمنظمات الأعمال، إذ أدى هذا إلى ظهور حقل جديد يطلق عليه (سياسات الأعمال) Business Policies من خلال دراستين حول إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة (١٩٥٩) وهما: (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ٢٨–٢٩)

١. دراسة (Gordon and Howell).

٢. دراسة (Pierson).

ولقد تم تمويل كل من الدراستين من قبل مؤسستي (Ford and Carnegie Foundation) وكان من نتائج الدراستين التوصية بضرورة وجود تخصص جديد يمثل حجر الأساس في تدريس العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، بحيث يمكن من خلاله تحقيق تكامل منهجي بين التخصصات الإدارية المختلفة، واستخدام المعرفة الجديدة لتحقيق قدرة عالية في تحليل مشاكل الأعمال المعقدة وإيجاد حلول شمولية وتكاملية لها. وأطلق على هذا التخصص الجديد سياسة الأعمال (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ٢٨–٢٩). ويعود الفضل في تطوير مفهوم سياسة الأعمال إلى الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها اللاحقة في الإدارة إلى شخصين هما:

الأول: موظف كبير في شركة التلفون والتلغراف الامريكية يدعى Chester Barnard.

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفورد الأمريكية يدعى Alfread Chandler.

لقد استطاعا من دون تنسيق مسبق بينهما أن يكملا الدائرة – فالتجربة العملية التي استقاها (Barnard) من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأستاذ الجامعي (Chandler) وكانت إنطلاقة الإدارة الإستراتيجية. واتفقا على نقطة البدء التي جعلت تلك الإنطلاقة ممكنة فقالا:

- إن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الناجحة.
- أما الفكرة الرئيسة التي تمحورت حولها أعمال (Barnard) فكانت ذلك الإهتمام الواسع برسالة المنظمة، حيث يقول: إذا عجز المدراء في الإدارة العليا عن أن يوضحوا لماذا منظمتهم قائمة؟ وما هي رسالتها؟ فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا المهمة التي تواجههم داخلياً وخارجياً.
- أما (Chandler) فقد ركز كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الإستراتيجي للمنظمة وانعكاسات ذلك على موقفها التنافسي، ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتبعة فيها (القطامين، ٢٠٠٢، ١٧-١٨).

ثانياً- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتألف من مجموعة خطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية (Wright, Pringle and Kroll, 1994, 4). وكذلك هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة (Thompson, 1997, 9). كما إنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على الأمد البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (Ansoff, 1998, 4). وعرفت بأنها الإدارة التي تحسن تحديد أهدافها ورسالتها وسياستها وخططها من خلال الدراسة العلمية والمتابعة اليقظة للمناخ المحيط وتحديد آليات تنفيذ هذه الخطط بما يحقق تلك الأهداف بالاستثمار الأمثل للفرص المتاحة والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة على تنميتها باستمرار (الدوري، ٢٠٠٥، ٤). وينظر إليها بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (ميا وزاهر وسليطين، ٢٠٠٧، ٦). كما تعني طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية التي تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (أيوب وعلوان، ٢٠٠٧، ١٢٩–١٣٠). في حين أنها تُمثل رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على الأمد البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها (الهاشم، ٢٠٠٨، ١). مما تقدم نرى بأن الإدارة الإستراتيجية هي "العملية المستمرة التي تتضمن مجموعة الأنشطة الموجهة لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة والتخطيط الإستراتيجي ووضع الأهداف الإستراتيجية، والتنفيذ الإستراتيجي ثم الرقابة والتقويم الإستراتيجيين".

ثالثاً- عمليات الإدارة الإستراتيجية

١. **التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة:** يعد التحليل الإستراتيجي أحد العمليات الهامة للإدارة الإستراتيجية، ويقصد به مجموعة من التقنيات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا

على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (Johnso and Scholes, 1997, 46). وكذلك هو مجموعة الفعاليات التي يقوم من خلالها الإستراتيجيون بمراقبة قطاعات البيئة الخارجية والداخلية وتخمين مدى التغير فيهما من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، بحيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الإستراتيجي النهائي للمنظمة (البكوع، ٢٠٠٦، ٩٩).

٢. **التخطيط الاستراتيجي** (صياغة الإستراتيجية)**:** هي عملية يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها حالة المواءمة والتكيف والتأثير بينها وبين بيئتها عن طريق مراعاة التوازن النسبي بين المعطيات التنظيمية (نقاط قوتها ومكامن ضعفها)، وبين معطيات البيئة (الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة) (الصابر وعلي، ٢٠٠٤، ٧٦). وعرفت على أنها عملية قيام المنظمة بتحديد مجال عملها، وصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وغاياتها، ومن ثم وضع إستراتيجياتها والسياسات المرشدة إليها (Struwig and Smith, 2002, 21).

٣. **وضع الأهداف الإستراتيجية:** تعد الأهداف الإستراتيجية مخرجات ونتائج معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Johnson and Scholes, 2002, 241). كما إنها النتائج التي تسعى المنظمة بجهودها ومواردها المختلفة إلى تحقيقها وعلى المنظمة ترجمة هذه النتائج إلى أشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكنا مع تحديد مواعيد وتواريخ الإنجاز والتحقق (العاني وجواد، ٢٠٠٨، ٣٨).

٤. **التنفيذ الإستراتيجي:** يقصد به العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للأفراد والحوافر، والهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، والقيادة، ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي (السيد، ٢٠٠٠، ٣٠٠). كما إنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات (Samuel and Peter, 1997, 37).

٥. **الرقابة والتقويم الإستراتيجيان:** يقصد بهما نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون العمليات المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب (Centro and Peter, 1995, 148). كما أنهما إحدى العمليات الإدارية الأساسية في جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وإن هذه العملية لازمة للتحقق من أن المنظمة تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيطه من أهداف من قبل، ويعتمد جوهر عملية الرقابة والتقويم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية العكسية من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقويم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦، ٤١٧-٤١٨).

المحور الثالث- الإطار الميداني

أولاً. وصف عينة الدراسة

١. خصائص الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (البيانات التعريفية) من استمارة الإستبانة بالخصائص الآتية:

أ. العمر

أظهرت الدراسة أن نسبة الفئة العمرية (٣١–٤٠) بلغت ٣٥.١٨% وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة تليها الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتها ٢٩.٦٢% من أفراد العينة تليها الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة ٢٥.٩٥%، وبلغت نسبة الفئة العمرية (٤١–٤٩) ٩.٢٥% من أفراد العينة، وكما موضح في الجدول ١، ونستدل من ذلك على أن المصارف المبحوثة تعتمد على فئة الشباب أكثر من البالغين، وتسعى إلى نقل

المهارات والخبرات التي يمتلكها البالغون إلى الشباب، كما تدل على أن المصارف تعمل على تنويع المهارات والخبرات داخلها.

الجدول ١
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
٣٠ سنة فأقل	١٤	٢٥.٩٥
٣١ــ٤٠	١٩	٣٥.١٨
٤١ــ٤٩	٥	٩.٢٥
٥٠ سنة فأكثر	١٦	٢٩.٦٢
المجموع	**٥٤**	**١٠٠**

ب. المؤهل العلمي

يتضح من الجدول ٢ أن النسبة الأعلى هي لحملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت ٧٠.٣٧%، في حين بلغ حملة شهادة الدبلوم نسبة ٢٠.٣٧%، وبلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه ٧.٤٠% وبلغ حملة شهادة الدبلوم العالي نسبة ١.٨٥%، في حين لم يسجل في العينة حملة لشهادة الماجستير، ويستدل الباحثان من ذلك على أن المصارف المبحوثة تعتمد على حاملي الشهادات وخاصة البكالوريوس والعليا منها في شغل المناصب الإدارية لأنها الأفضل في اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق التطور والبقاء لهذه المصارف.

الجدول ٢
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	١١	٢٠.٣٧
بكالوريوس	٣٨	٧٠.٣٧
دبلوم عالٍ	١	١.٨٥
ماجستير	---	---
دكتوراه	٤	٧.٤٠
المجموع	**٥٤**	**١٠٠**

ت. المركز الوظيفي

أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر هي لرؤساء الأقسام، إذ بلغت نسبتهم ٧٧.٧٨% تليها نسبة مديري المصارف، إذ بلغت١١.١١% ونسبة معاوني المدراء في المصارف، إذ بلغت١١.١١% وكما مبين في الجدول ٣، ونستدل من ذلك على أن المديرين يوكلون جزءاً من أعمالهم إلى رؤساء الأقسام، ويستندون عليهم في ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

الجدول ٣
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير المصرف	٦	١١.١١
معاون مدير المصرف	٦	١١.١١
رئيس القسم	٤٢	٧٧.٧٨
المجموع	**٥٤**	**١٠٠**

ث. عدد سنوات الخبرة الإدارية

أظهرت الدراسة أن أفراد العينة ممن لديهم خدمة (٥ سنوات فأقل) هي الأكبر، إذ بلغت نسبتهم ٣٥.٢٠% تليها الفئة (١١–١٥) سنة، إذ بلغت نسبتهم ٢٤.٠٧% تليها الفئة (٦–١٠) سنوات، إذ بلغت نسبتها ٢٢.٢٣%، وأخيراً بلغت نسبة الفئة (١٦ سنة فأكثر) ١٨.٥% من أفراد العينة كما موضح في الجدول ٤، ويستدل من ذلك على أن تنوع الخبرة لدى المديرين في المصارف المبحوثة تزيد من قدرتهم على فهم أعمالهم أكثر والتكيف مع البيئة وتحقيق متطلبات الزبائن.

الجدول ٤
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الخبرة الإدارية

مدة الخبرة الإدارية	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	١٩	٣٥.٢٠
٦ – ١٠	١٢	٢٢.٢٣
١١ – ١٥	١٣	٢٤.٠٧
١٦ – فأكثر	١٠	١٨.٥
المجموع	**٥٤**	**١٠٠**

٢. خصائص المصارف الأهلية عينة الدراسة

أتسم مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفراده من خلال إجاباتهم على الجزء الثاني (البيانات التعريفية بالمصرف) من استمارة الإستبانة بالخصائص الآتية:

أ. تاريخ وضع الخطط الإستراتيجية

أظهرت الدراسة أن طول مدة وضع الخطط الإستراتيجية الأكبر هي (٦–١٠) سنة، إذ بلغت نسبتها ٤٠.٧٥% تليها الفئة (٥ سنوات فأقل) إذ بلغت نسبتها ٢٩.٦٢% تليها الفئة (١١–١٥) سنة، إذ بلغت نسبتها ٢٥.٩٣% وأخيراً بلغت نسبة الفئة (١٦ سنة فأكثر) ٣.٧٠% من المصارف عينة الدراسة، وكما موضح في الجدول ٥، وهذا يعني أن المصارف تميل إلى وضع خطط متوزعة بين قصيرة وطويلة الأمد، وربما ذلك يعود إلى عدم استقرار البيئة المصرفية.

الجدول ٥
التوزيع بحسب مدة وضع الخطط الإستراتيجية في المصارف

تاريخ وضع الخطط الإستراتيجية	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	١٦	٢٩.٦٢
٦–١٠	٢٢	٤٠.٧٥
١١–١٥	١٤	٢٥.٩٣
١٦ سنة فأكثر	٢	٣.٧٠
المجموع	**٥٤**	**١٠٠**

ب. الجهة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية

أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر هي للإدارة العليا إذ بلغت نسبتهم ٤٦.٣٦% تليها نسبة مديري الأقسام، إذ بلغت ٢٦.٣٦% تليها نسبة المتخصصين في إدارة التخطيط الإستراتيجي إذ بلغت ١٥.٤٥% وأخيراً استشاريون في التخطيط الإستراتيجي بنسبة ١١.٨% وكما مبين في الجدول ٦، وفي ضوء ذلك يعتقد الباحثين أن أنشطة الإدارة الإستراتيجية تتركز في الإدارة العليا للمصارف، وأن الإدارة تشارك المنفذين (مديري

الأقسام) في صياغة الإستراتيجية لضمان نجاح الإستراتيجية، مما أدى الى ممارسة عالية للإدارة الإستراتيجية.

الجدول ٦
التوزيع بحسب الجهة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بالمصارف

الجهة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	٥١	٤٦.٣٦
المتخصصون في إدارة التخطيط الإستراتيجي	١٧	١٥.٤٥
استشاريون في التخطيط الإستراتيجي	١٣	١١.٨
مديرو الأقسام	٢٩	٢٦.٣٦
المجموع	**١١٠**	**١٠٠**

ت. عمر المصرف

أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر هي لفئة (٧–١٠) سنوات، إذ بلغت نسبتها ٥٠% تليها الفئة (١٤–١٨) سنة، إذ بلغت نسبتها ٣٣.٣٤% وأخيراً تليها الفئة (٥ سنوات فأقل) بنسبة ١٦.٦٦% من المصارف عينة الدراسة، وكما مبين في الجدول ٧، ويستدل الباحثان بأن هناك نمواً وتطوراً في المصارف الأهلية، وهذا مؤشر باتجاه تطوير المؤسسات المالية وتدعيم التنافسية بين المصارف الأهلية والحكومية وبالتالي المزيد من الحاجة إلى اعتماد منهج الإدارة الإستراتيجية في العمل المصرفي.

الجدول ٧
التوزيع بحسب عمر المصرف

المصارف الأهلية	تاريخ التأسيس	عمر المصرف	التكرار	النسبة المئوية
مصرف بغداد مصرف الشرق الأوسط	١٩٩١ ١٩٩٥	(١٤–١٨) سنة	٢	٣٣.٣٤
مصرف دار السلام مصرف بابل مصرف الموصل	٢٠٠٠ ٢٠٠٠ ٢٠٠١	(٧–١٠) سنوات	٣	٥٠
مصرف الوركاء	٢٠٠٤	(٥ سنوات فأقل)	١	١٦.٦٦
المجموع	**--**	**--**	**٦**	**١٠٠**

ثانياً. عرض وتحليل استجابات المبحوثين

يتناول هذا الجزء (العلاقة بين وضوح مفهوم الادارة الاستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل)، وتسهيلاً لعرض نتائج هذه الدراسة، تم تقسيمها وفقاً لأسئلة الدراسة، وفيما يأتي وصف لهذه النتائج:

السؤال الأول: ما مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة؟

كيف يفهم المدير في المصارف الأهلية الإدارة الإستراتيجية؟ وهل لديه رؤية واضحة بشأنها؟ من أجل استكشاف ذلك تم صياغة ثلاثة مفاهيم للإدارة الإستراتيجية، وطلب من المدير اختيار أحدها، إذ يعكس الأول مفهوم الإدارة الإستراتيجية والذي أتفق عليه العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية، أما المفهوم الثاني فيمثل التخطيط قصير الأجل،

بينما يعكس المفهوم الثالث إدارة الأزمات، ويوضح الجدول ٨ هذه المفاهيم وإجابات المديرين.

الجدول ٨
مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة

المفاهيم	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة الإستراتيجية: قدرة المصرف على تحديد الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي من خلال التحليل الإستراتيجي، ثم القيام بالتنفيذ الإستراتيجي وممارسة الرقابة والتقويم الإستراتيجيين.	٤١	٧٥.٩٢
التخطيط قصير الأجل: قدرة المصرف على التنبؤ باحتياجاته، وإنجازاته المستقبلية، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد من (١ – ٣) سنوات.	١١	٢٠.٣٧
إدارة الأزمات: قدرة المصرف على إدارة الأزمات التي تواجهه بين فترة وأخرى.	٢	٣.٧١
المجموع	**٥٤**	**١٠٠**

يشير الجدول ٨ إلى أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وبنسبة (٧٥.٩٢%).

السؤال الثاني: ما مدى استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتوضيحه للعاملين من قبل عينة الدراسة؟

يبين الجدول ٩ أن ٩٨.١٥% من المديرين يستخدمون مفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي اختاروه في الحياة العملية وبشكل اعتيادي، كما يؤمن ٩٠.٧٥% من هؤلاء المديرين بأهمية وضرورة إيصال هذا المفهوم إلى بقية العاملين في المصرف من أجل تحديد المسار المستقبلي للمصرف.

الجدول ٩
استخدام وتوضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية المختار في المصرف

الفقرات	الإجابة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
١. يستخدم مفهوم الإدارة الإستراتيجية المختار بشكل اعتيادي في المصرف.	٥٣	٩٨.١٥	١	١.٨٥	٥٤	١٠٠
٢. تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية المختار للعاملين.	٤٩	٩٠.٧٥	٥	٩.٢٥	٥٤	١٠٠

السؤال الثالث: ما درجة الممارسة الفعلية لعملية الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة؟

أي هل عملية الإدارة الإستراتيجية من حيث (التحليل الاستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، والتنفيذ الإستراتيجي، والرقابة والتقويم الإستراتيجيين) تمارس فعلياً وفقاً للمفهوم الذي طرحناه في الإطار النظري؟ للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد الوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر المديرين بحسب كل بعد من أبعاد المجال الرابع وفقراته في استمارة الاستبيان. مع اعتبار درجة الممارسة لفقرات المجال الرابع على أساس الوسط الحسابي كالآتي: (٣.٧٥-٥) عالية/ (٢.٥– ٣.٧٤) متوسطة/ (٢.٤٩–١) متدنية استنادًا إلى دراسة (الشبول، ٢٠٠٥)، وفيما يأتي توضيح الأبعاد.

البعد الأول- التحليل الاستراتيجي

أكد (٧٠.٤%) من أفراد العينة أن المصرف يقوم بتحليل البيئة الخارجية (سياسية، إقتصادية، ثقافية، إجتماعية... الخ) لكي تؤخذ في عملية التخطيط الإستراتيجي، إذ جاء المتغير (X_7) بوسط حسابي (٣.٩٠) وبانحراف معياري (٠.٩١٦). فيما أشار (٨٥.٢%) أن المصرف يقوم بتحليل البيئة الداخلية، (موارد بشرية، مالية، إدارية... الخ) لكي تؤخذ في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث ظهر المتغير (X_8)، بوسط حسابي (٤.١٤) وبانحراف معياري (٠.٨٣٣). ويشير (٦٨.٥%) من أفراد العينة إلى أن المصرف يقارن خططه بالفرص والتهديدات المستجدة في البيئة وجاء بوسط حسابي (٣.٩٦) وبانحراف معياري (٠.٩٣٠) للمتغير (X_8)، وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للتحليل الإستراتيجي كانت عالية بوسط حسابي كلي قدره (٤)، وكما موضح في الجدول ١٠.

الجدول ١٠
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الثاني (التحليل الإستراتيجي)

المتغيرات	ممارسة مكثفة جداً ٥		ممارسة مكثفة ٤		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة قليلة ٢		ممارسة قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_7	١٥	٢٧.٨	٢٣	٤٢.٦	١٣	٢٤.١	٢	٣.٧	١	١.٩	٣.٩٠	٠.٩١٦	عالية
X_8	١٩	٣٥.٢	٢٧	٥٠	٦	١١.١	١	١.٩	١	١.٩	٤.١٤	٠.٨٣٣	عالية
X_9	١٨	٣٣.٣	١٩	٣٥.٢	١٥	٢٧.٨	١	١.٩	١	١.٩	٣.٩٦	٠.٩٣٠	متوسطة
الكلي	-	٣٢.١	-	٤٢.٦	-	٢١	-	٢.٥	-	١.٩	٤	٠.٨٩٣	عالية

البعد الثاني- التخطيط الإستراتيجي

يتفق (٨١.٥%) من الأفراد المبحوثين على أن المصرف يقوم بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي مدة زمنية مستقبلية، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤.٠٩) للمتغير (X_{10}) وبإنحراف معياري (٠.٩٧٦). فيما يرى (٨٧.١%) منهم بأن المصرف يقوم بوضع خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ، إذ بلغ الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمتغير (X_{11}) (٤.٣٥) و(٠.٩١٤). أما فيما يخص المتغير (X_{12}) يتم وضع الخطط الإستراتيجية بما يتلاءم مع الميزانية المخصصة لها. إذ جاءت نسبته (٧٧.٧%) بوسط حسابي (٤.١٨) وبانحراف معياري (٠.٩٩١). وبشكل عام فان درجة ممارسة المديرين للتخطيط الإستراتيجي كانت عالية بوسط حسابي كلي قدره (٤.٢٠)، وكما موضح في الجدول ١١.

الجدول ١١
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الثالث (التخطيط الإستراتيجي)

المتغيرات	ممارسة مكثفة جداً ٥		ممارسة مكثفة ٤		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة قليلة ٢		ممارسة قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_{10}	٢١	٣٨.٩	٢٣	٤٢.٦	٥	٩.٣	٤	٧.٤	١	١.٩	٤.٠٩	٠.٩٧٦	عالية
X_{11}	٣٠	٥٥.٦	١٧	٣١.٥	٤	٧.٤	٢	٣.٧	١	١.٩	٤.٣٥	٠.٩١٤	عالية
X_{12}	٢٦	٤٨.١	١٦	٢٩.٦	١٠	١٨.٥	-	-	٢	٣.٧	٤.١٨	٠.٩٩١	عالية
الكلي	-	٤٧.٥	-	٣٤.٥٦	-	١١.٧٣	-	٣.٧	-	٢.٥	٤.٢٠	٠.٩٦٠	عالية

البعد الثالث- الأهداف الإستراتيجية

نلاحظ من الجدول ١٠ أن (٨١.٥%) من الأفراد المبحوثين يرون أن المصرف يضع أهدافاً محددة على نحو مكتوب، وبوسط حسابي قدره (٤.٣١) للمتغير (X_1) وبانحراف معياري (٠.٨٨٦). ويتفق (٥٧.٤%) من أفراد العينة على أن المصرف يعتمد في صياغته للأهداف الإستراتيجية على الأفكار الإبداعية، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٥٣) وبانحراف معياري (١.١٢) للمتغير (X_2). وأشار (٨١.٤%) إلى أن المصرف يراعي الظروف البيئية القائمة عند صياغته للأهداف الإستراتيجية، وذلك بوسط حسابي (٤.١٤) للمتغير (X_3) وبانحراف معياري (٠.١٩٥). وقد أكد (٧٩.٦%) أن الأهداف الإستراتيجية تتسم بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمصرف، حيث جاء المتغير (X_4) بوسط حسابي (٤.١٨) وبانحراف معياري (٠.٨٧٠). ويشير (٨٥.٢%) من أفراد العينة بأن الأهداف الإستراتيجية تمتاز بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة، إذ بلغ الوسط الحسابي والإنحراف المعياري على التوالي للمتغير (X_5)، (٤.١٨)، (٠.٩٣٣). أما فيما يخص المتغير (X_6)، يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية بشكل قابل للقياس، إذ جاءت نسبته (٧٩.٦%) بوسط حسابي (٤.١٨) وبانحراف معياري (١.٠١٠). وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للأهداف الإستراتيجية كانت عالية بوسط حسابي كلي قدره (٤.٠٨). كما موضح بالجدول ١٢.

الجدول ١٢
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والإنحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الأول (الأهداف الإستراتيجية)

المتغيرات	ممارسة مكثفة جداً ٥		ممارسة مكثفة ٤		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة قليلة ٢		ممارسة قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_1	٢٩	٥٣.٧	١٥	٢٧.٨	٩	١٦.٧	-	-	١	١.٩	٤.٣١	٠.٨٨٦	عالية
X_2	١٢	٢٢.٢	١٩	٣٥.٢	١٠	١٨.٥	١٢	٢٢.٢	١	١.٩	٣.٥٣	١.١٢	متوسطة
X_3	٢٢	٤٠.٧	٢٢	٤٠.٧	٧	١٣	٢	٣.٧	١	١.٩	٤.١٤	٠.١٩٥	عالية
X_4	٢٣	٤٢.٦	٢٠	٣٧	١٠	١٨.٥	-	-	١	١.٩	٤.١٨	٠.٨٧٠	عالية
X_5	٢٣	٤٢.٦	٢٣	٤٢.٦	٤	٧.٤	٣	٥.٦	١	١.٩	٤.١٨	٠.٩٣٣	عالية
X_6	٢٦	٤٨.١	١٧	٣١.٥	٨	١٤.٨	١	١.٩٦	٢	٣.٧	٤.١٨	١.٠١٠	عالية
الكلي	-	٤١.٦٥	-	٣٥.٨	-	١٤.٨	-	٥.٥٦	-	٢.٢	٤.٠٨	٠.٨٣٥	عالية

البعد الرابع- التنفيذ الإستراتيجي

يشير (٧٩.٦%) من أفراد العينة إلى أن الإدارة العليا تتبنى ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالعمليات المتعلقة بها، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X_{13})، (٤.١٦) وبانحراف معياري (٠.٩٨٥). ويتفق (٨١.٥%) من أفراد العينة على أن المصرف يخصص الموارد المالية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية. وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤.١٢) والإنحراف المعياري (٠.٨٢٥) للمتغير (X_{14}). وقد أكد (٧٠.٤%) منهم على أن المصرف يعتمد مبدأ التعاون والمشاركة بين الإدارات لتنفيذ الإستراتيجية. إذ أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{15}) بلغا على التوالي (٤.١٢) و(٠.٩٥٢). فيما يرى (٦١.١%) من أفراد العينة على انه يتم وضع مدة زمنية محددة يلتزم بها لتنفيذ الإستراتيجية، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣.٧٥) و(٠.٩٥٠) للمتغير (X_{16}) على التوالي. ويلاحظ أن (٧٢.٢%) من الأفراد المبحوثين أن المصرف يعمل على تأمين المهارات القيادية والفنية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{17})، (٣.٨٨) وبانحراف معياري (١.٠٠٣). فيما يؤكد (٥٠%) منهم بأنه يتم

مراجعة الهيكل التنظيمي للتأكد من مناسبته لتنفيذ الإستراتيجية. حيث جاء المتغير (X_{18}) بوسط حسابي (٣.٤٨) وانحراف معياري (١.٢٣). أما فيما يخص المتغير (X_{19}) يقوم المصرف بوضع آلية لدراسة أسباب عدم الالتزام بالتنفيذ الإستراتيجي. وكانت نسبة الاتفاق عليه (٦٨.٥%) وبوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.٠٦). وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للتنفيذ الإستراتيجي كانت عالية، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي الكلي (٣.٩١)، وكما موضح في الجدول ١٣.

الجدول ١٣
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الرابع (التنفيذ الإستراتيجي)

المتغيرات	ممارسة مكثفة جداً ٥		ممارسة مكثفة ٤		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة قليلة ٢		ممارسة قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_{13}	٢٥	٤٦.٣	١٨	٣٣.٣	٧	١٣.٠	٣	٥.٦	١	١.٩	٤.١٦	٠.٩٨٥	عالية
X_{14}	١٩	٣٥.٢	٢٥	٤٦.٣	٩	١٦.٧	-	-	١	١.٩	٤.١٢	٠.٨٢٥	عالية
X_{15}	٢٥	٤٦.٣	١٣	٢٤.١	١٥	٢٧.٨	-	-	١	١.٩	٤.١٢	٠.٩٥٢	عالية
X_{16}	١٣	٢٤.١	٢٠	٣٧.٠	١٧	٣١.٥	٣	٥.٦	١	١.٩	٣.٧٥	٠.٩٥٠	عالية
X_{17}	١٦	٢٩.٦	٢٣	٤٢.٦	٩	١٦.٧	٥	٩.٣	١	١.٩	٣.٨٨	١.٠٠٣	عالية
X_{18}	١٥	٢٧.٨	١٢	٢٢.٢	١٤	٢٥.٩	١٠	١٨.٥	٣	٥.٦	٣.٤٨	١.٢٣	متوسطة
X_{19}	١٧	٣١.٥	٢٠	٣٧.٠	١٣	٢٤.١	١	١.٩	٣	٥.٦	٣.٨٧	١.٠٦	عالية
الكلي	-	٣٤.٤	-	٣٤.٦٤	-	٢٢.٢٤	-	٥.٨٤	-	٢.٩٥	٣.٩١	١	**عالية**

البعد الخامس- الرقابة الإستراتيجية

يلاحظ أن (٨٧.١%) من الأفراد المبحوثين يتفقون على أن المصرف يضع نظاماً رسمياً للرقابة على الأداء عند تنفيذ الإستراتيجية. إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{20})، (٤.٥٠) و(٠.٨١٨) على التوالي، ويؤكد (٤٤.٥%) من المبحوثين أن المصرف يستخدم نظاماً الكترونياً لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية وقد بلغ الوسط الحسابي (٣.٢٢) والانحراف المعياري (١.٢٨) للمتغير (X_{21})، فيما يشير (٧٤.١%) من الأفراد المبحوثين إلى أن المصرف يستخدم الرقابة الإستراتيجية من أجل تحديد الانحرافات، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٩٦) والانحراف المعياري (٠.٨٤٥). للمتغير (X_{22})، ويرى (٨١.٤%) منهم أن المصرف يقوم بمراقبة الأداء دورياً. بوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٩٩٨) للمتغير (X_{23}). إما فيما يخص المتغير (X_{24}) يشعر العاملون في المصرف بأن عملية الرقابة هي تعاون مشترك من أجل تنفيذ الإستراتيجية. إذ كانت نسبة الاتفاق عليه (٧٤.١%)، وبوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.٠٣). وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للرقابة الإستراتيجية كانت عالية، وبوسط حسابي كلي (٣.٩٧)، وكما موضح في الجدول ١٤.

الجدول ١٤
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الخامس (الرقابة الإستراتيجية)

المتغيرات	ممارسة مكثفة جداً ٥		ممارسة مكثفة ٤		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة قليلة ٢		ممارسة قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_{20}	٣٦	٦٦.٧	١١	٢٠.٤	٥	٩.٣	٢	٣.٧	-	-	٤.٥٠	٠.٨١٨	عالية
X_{21}	١١	٢٠.٤	١٣	٢٤.١	١٢	٢٢.٢	١٣	٢٤.١	٥	٩.٣	٣.٢٢	١.٢٨	متوسطة
X_{22}	١٥	٢٧.٨	٢٥	٤٦.٣	١١	٢٠.٤	٣	٥.٦	-	-	٣.٩٦	٠.٨٤٥	عالية
X_{23}	٢٤	٤٤.٤	٢٠	٣٧	٥	٩.٣	٤	٧.٤	١	١.٩	٤.١٤	٠.٩٩٨	عالية
X_{24}	٢٣	٤٢.٦	١٧	٣١.٥	٩	١٦.٧	٤	٧.٤	١	١.٩	٤.٠٥	١.٠٣	عالية
الكلي	-	٤٠.٣٨	-	٣١.٨٦	-	١٥.٥٨	-	٩.٦٤	-	٢.٦٢	٣.٩٧	٠.٩٩٤	عالية

البعد السادس- التقويم الإستراتيجي

يشير (٨٨.٩%) من الأفراد المبحوثين إلى أن المصرف يراجع خطته الإستراتيجية على نحو دوري لتحديد التغيرات المطلوبة، حيث جاء المتغير (X_{25})، بوسط حسابي (٤.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٠٤) على التوالي. ويؤكد (٧٩.٦%) من الأفراد المبحوثين أن المصرف يعتمد عملية تقويم مستمرة للأداء الإستراتيجي. حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٤) و(٠.٨٢٤) على التوالي للمتغير (X_{26}). ويرى (٨٥.٢%) منهم أن المصرف يعتمد منهجية شاملة للتقويم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X_{27}) (٤.٣٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٥٣). ويتفق (٦٨.٥%) من الأفراد المبحوثين على أن المصرف يعتمد منهجية شاملة للتقويم الإداري تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها. حيث إن المتغير (X_{28}) ظهر بوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩١٩). فيما أشار (٥٩.٢%) من الأفراد المبحوثين إلى أن المصرف يراعي معايير الشفافية والنزاهة عند إجراء عملية التقويم الإستراتيجي. إذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٦٨) للمتغير (X_{29}) وبانحراف معياري (١.١٤). أما فيما يخص المتغير (X_{30}) يعمل المصرف على الإفادة من التغذية العكسية في تصحيح الانحرافات المكتشفة. حيث كانت نسبة الإتفاق عليه (٤٢.٦%) وبوسط حسابي (٣.٣٨) وبانحراف معياري (١.٠٥). وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للتقويم الإستراتيجي كانت عالية، وبوسط حسابي كلي قدره (٣.٩٥). وكما موضح في الجدول ١٥.

الجدول ١٥
التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد السادس (التقويم الإستراتيجي)

المتغيرات	ممارسة مكثفة جداً ٥		ممارسة مكثفة ٤		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة قليلة ٢		ممارسة قليلة جداً ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X_{25}	٢٧	٥٠	١٢	٣٨.٩	٥	٩.٣	-	-	١	١.٩	٤.٣٥	٠.٨٠٤	عالية
X_{26}	١٤	٢٥.٩	٢٩	٥٣.٧	٩	١٦.٧	١	١.٩	١	١.٩	٤.٠٠	٠.٨٢٤	عالية
X_{27}	٣٠	٥٥.٦	١٦	٢٩.٦	٧	١٣.٠	-	-	١	١.٩	٤.٣٧	٠.٨٥٣	عالية
X_{28}	١٧	٣١.٥	٢٠	٣٧.٠	١٥	٢٧.٨	١	١.٩	١	١.٩	٣.٩٤	٠.٩١٩	عالية
X_{29}	١٦	٢٩.٦	١٦	٢٩.٦	١٣	٢٤.١	٧	١٣.٠	٢	٣.٧	٣.٦٨	١.١٤	متوسطة
X_{30}	٩	١٦.٧	١٤	٢٥.٩	٢٣	٤٢.٦	٥	٩.٣	٣	٥.٦	٣.٣٨	١.٠٥	متوسطة
الكلي	-	٣٤.٩	-	٣٥.٧٨	-	٢٢.٢٥	-	٤.٣٥	-	٢.٨	٣.٩٥	٠.٩٣	عالية

نلاحظ من الجدول ١٦ أن درجة الممارسة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية جميعها كانت عالية، من ذلك نستنتج بأن درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة عالية.

الجدول ١٦
توزيع الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لأبعاد ممارسة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة

ت	أبعاد الإدارة الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١.	التحليل الاستراتيجي	٤	٠.٨٩٣	عالية
٢.	التخطيط الإستراتيجي	٤.٢٠	٠.٩٦٠	عالية
٣.	الأهداف الإستراتيجية	٤.٠٨	٠.٨٣٥	عالية
٤.	التنفيذ الإستراتيجي	٣.٩١	١	عالية
٥.	الرقابة الإستراتيجية	٣.٩٧	٠.٩٩٤	عالية
٦.	التقويم الإستراتيجي	٣.٩٥	٠.٩٣	عالية
الكلي	ممارسة الإدارة الإستراتيجية	٤.٠١٨	٠.٩٣٥	عالية

السؤال الرابع: ما المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرار والنسبة المئوية لأهم المعوقات التي أعتقد أفراد العينة أنها تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصرف، حيث تبين أن (١.٠٩%) من المبحوثين يؤيدون أن قلة الدعم المالي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية. بينما يرى (١٥.٨٥%) أن عدم توافر برامج تدريبية فاعلة للمديرين والعاملين يعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية. ويشير (١٠.٣٨%) أن ضعف في عمليات التنسيق بين الإدارات يعيق الممارسة، في حين أن (٣.٢٧%) يعدون عدم ملاءمة خطط المصرف مع هيكله التنظيمي يعيق عملية الممارسة. أما (١٤.٧٥%) من المبحوثين فيعتقدون أن تقصير الحكومة في مساندة ودعم المصارف تعيق عملية الممارسة. وأشار (٨.٧٥%) من المبحوثين في أن عدم توفر حوافز ومكافآت لتطوير الأداء يعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية. فيما يرى (٢١.٨٧%) من الأفراد المبحوثين أن التغيرات والظروف الخارجية (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، العولمة... الخ) بأنها تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية. ويشير (٣.٢٧%) من المبحوثين إلى معيق آخر هو عدم توفر قاعدة معلوماتية شاملة. ويؤكد (٢٠.٧٧%) من الأفراد المبحوثين أن عدم إشراك الإدارة الوسطى والدنيا بوضع الأهداف والخطط الإستراتيجية يعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف، وكما موضح في الجدول ١٧.

الجدول ١٧
التكرار والنسبة المئوية ونوع المعيق للمعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة

ت	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية	نوع المعيق
١.	قلة الدعم المالي	٢	١.٠٩	مالي
٢.	عدم توافر برامج تدريبية للمديرين والعاملين	٢٩	١٥.٨٥	فني
٣.	ضعف في عمليات التنسيق بين الإدارات	١٩	١٠.٣٨	إداري
٤.	عدم ملاءمة خطط المصرف مع هيكله التنظيمي	٦	٣.٢٧	إداري

ت	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية	نوع المعيق
٥.	تقصير الحكومة في مساندة ودعم المصارف الأهلية	٢٧	١٤.٧٥	حكومي
٦.	عدم توافر حوافز ومكافآت لتطوير الأداء للمديرين	١٦	٨.٧٥	مالي
٧.	التغيرات والظروف الخارجية (السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، العولمة... الخ)	٤٠	٢١.٨٧	بيئي
٨.	عدم توفير قاعدة معلوماتية شاملة	٦	٣.٢٧	فني
٩.	عدم إشراك الإدارة الوسطى والدنيا بوضع الأهداف والخطط الإستراتيجية	٣٨	٢٠.٧٧	إداري
الكلي	---	١٨٣	%١٠٠	

ثالثاً- اختبار فرضية الدراسة

بغية التعرف على طبيعة علاقة الإرتباط بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوى ممارستها، والتحقق من صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوى ممارستها في المصارف الأهلية عينة الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول ١٨ ومن خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومستوى ممارستها، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (٠.٨٨٠) ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية البالغة (٠.٠٠٠) عند مستوى معنوية (0.01)، أي نقبل فرضية الدراسة الرئيسة.

الجدول ١٨

علاقة الإرتباط بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية
ممارسة الإدارة الإستراتيجية	٠.٨٨٠** ٠.٠٠٠

$P \leq 0.01$, $N = 54$

المحور الرابع- الإستنتاجات والمقترحات

أولاً- الإستنتاجات

١. توصلت الدراسة إلى أن معظم مديري المصارف الأهلية عينة الدراسة لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
٢. أكد عدد من المديرين على أهمية وضرورة استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الحياة العملية، وكذلك إيصال هذا المفهوم إلى العاملين.
٣. توصلت الدراسة إلى أن المصارف الأهلية التي تناولتها الدراسة تمارس الإدارة الإستراتيجية وبدرجة جيدة.
٤. وجدت الدراسة أن من أهم المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة هي:
   أ. عدم توافر برامج تدريبية للمديرين والعاملين.
   ب. ضعف في عمليات التنسيق بين الإدارات.
   ت. تقصير الحكومة في مساندة ودعم هذه المصارف.
   ث. التغيرات والظروف الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية، العولمة...الخ).

ج. عدم إشراك الإدارة الوسطى والدنيا بوضع الأهداف والخطط الإستراتيجية.
٥. أظهرت الدراسة أن لوضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى المديرين دوراً كبيراً وعلاقة وثيقة في زيادة مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة.
٦. إن زيادة خبرة المدير وعمر المصرف ومدة وضع الخطط الإستراتيجية فيها له أثر واضح على زيادة وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمديرين.
٧. إن الإدارة العليا تعد المساهم الرئيس الأول في ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة.

ثانياً- المقترحات

١. على المصارف الأهلية أن تعمل على نشر وتوضيح مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للمديرين والعاملين بشكل أوسع مما هو عليه، لتتمكن من استدامة وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى المديرين والعاملين والسعي إلى ممارستها وتطبيقها بشكل أوسع في المستويات الإدارية المختلفة والذي يستجدي ذلك الانفتاح العالمي للأسواق والمنافسة والعولمة.
٢. ضرورة الإهتمام بتوفير برامج تدريبية للقيادات الإدارية والعاملين في المصارف الأهلية تسعى إلى تثقيفهم بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي في رسم مستقبل هذه المصارف، وتكيفها مع التغيرات البيئية المختلفة والمتسارعة.
٣. ضرورة دعم الدولة المادي والمعنوي والتشريعي للمصارف الأهلية.
٤. ضرورة أن تعي وتدرك المصارف الأهلية أهمية اختيار مديري الإدارة العليا من الأفراد الذين لهم خبرات طويلة في مجال العمل الإداري ومن حملة الشهادات العليا، لأنها تزيد من إمكانية التعامل مع المتغيرات العديدة المحيطة بالمصرف والمواءمة بينها وبين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة.
٥. ضرورة الإهتمام بتطوير نظام المعلومات الإستراتيجي الذي ينبغي ان يعمل على مراقبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات المهمة لإدارة المصرف لضمان رفع كفاءة الأداء والنمو والبقاء.
٦. ضرورة أن تعمل المصارف الأهلية على تذليل المشكلات والمعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية أو تبنيها كأسلوب عمل يستند عليه المصرف في عمله، والاستفادة من تجارب المصارف الإقليمية والعالمية في هذا المجال.
٧. إن المحافظة على درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية العالية في المصارف عينة الدراسة يتطلب من إدارة هذه المصارف اهتماماً أكبر بالبحث والتطوير المستمر بهدف مواكبة التغيرات العالمية والتكنولوجية والمحافظة على أدائها المتميز ورفعه نحو الأفضل.
٨. زيادة الإهتمام بتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة لحث المديرين والعاملين على التفكير الإستراتيجي والإبتكار والإبداع ورفع أدائهم وتطويره.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد، ٢٠٠٦، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

٢. أيوب، تغريد جليل وعلوان، أمل حسن، ٢٠٠٧، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد ١٥.
٣. البكوع، فيحاء عبدالخالق يحيى، ٢٠٠٦، التحليل الإستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة، العراق حالة دراسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. الدوري، زكريا مطلك، ٢٠٠٥، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، عمليات، وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. السالم، مؤيد والنجار، فايز، ٢٠٠٢، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، دراسة ميدانية في محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ٢.
٦. السيد، إسماعيل محمد، ٢٠٠٠، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٧. الشبول، منذر قاسم محمد، ٢٠٠٥، واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٨. الصابر، سالم سليمان وعلي، صباح حميد، ٢٠٠٤، الإستراتيجية وهيكل المنظمة، حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٦، العدد ٧٤.
٩. العاني، مزهر شعبان وجواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٨، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. القطامين، أحمد، ٢٠٠٢، الإدارة الإستراتيجية، حالات، ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. الهاشم، ليلى، ٢٠٠٨، الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، www.ksu.edw.salalhashem/Doclib3/20%.
١٣. ميا، علي، زاهر، بسام، سليطين، سوما، ٢٠٠٧، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٢٩، العدد ١، سورية.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Ansoff, H., 1998, The New Corporate Strategy, John Wiley and Sons, New York, USA.
2. Centro, S. C. and Peter, J. P., 1995, Strategic Management, A Focus on Process, McGraw–Hill, New York, USA.
3. Johnson, G. and Scholes, K., 1997, Exploring Corporate Strategy, Text and cases, 4th ed., Prentice–Hall, Europe.
4. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, 2002, Exploring Corporate Strategy, Text and cases, 6th ed., Financial Times, Prentice–Hall, New York, USA.
5. Samuel, C., Peter P., 1997, The Strategic Management Process, 3rd ed, McGraw–Hill, New York, USA.
6. Struwig, F. W. and Smith, E. E., 2002, The Relationship Between Organizational Culture Strategy Formulation in South African, Firms South African, Business Management.
7. Thompson, John L., 1997, Strategic Management, Awareness and Change, 3rd ed., International Thomson Publishing Co., U.K.
8. Wright, Peter, Pringle, Charles D. and Kroll, John A., 1994, Strategic Management, Text and Cases, Allyn and Bacon, Boston.