



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/library/3454>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 23:32 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديرى المصارف الأهلية في مدينة الموصل\*

مشي سعد ياسين النعيمي

دبلوم عالي تخصصي في إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

الدكتور سعيد عبدالله محمد

مدرس - قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

allsaed@yahoo.com

### المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديرى 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 استمار الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية والإستعانة ببعض سجلات المصرف، وتم تحليتها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

١. إن معظم مديرى 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 المقترنات التي من الممكن أن تعزز من الجوانب الإيجابية للمصارف الأهلية عينة الدراسة وتعالج السلبيات المؤثرة فيها.

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

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

## 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 وال伊拉克 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 ناتجة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة والمستمرة، وفي ظل التغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية... الخ. وأمام تلك التحديات الخطيرة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمات قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتيح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، إذ أصبح من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم المغدو من دون تبني فكر إستراتيجي واضح يساعدها في فهم الإدارة الإستراتيجية بمحبتها العلمي، وممارستها أن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أصبحت السبيل الوحيد لبقاءها واستمرارها في الأسواق، وخصوصاً بعد تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والدولمة، 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

التي تطرأ في بيئتها والتعامل معها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وجاءت الدراسة ضمن

المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية الدراسة.

المحور الثاني: الإطار الفكري للدراسة.

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترنات.

**المحور الأول- منهجية الدراسة**

**أولاً- مشكلة الدراسة**

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرى المصارف الأهلية عينة 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. ما المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة الدراسة؟
٥. ما طبيعة العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ومستوى ممارستها في المصارف الأهلية عينة الدراسة؟

**ثانياً- أهمية الدراسة**

**١. على المستوى الأكاديمي**

تبعد أهمية الدراسة في الإطار الأكاديمي من كونها تبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو الإدارة الإستراتيجية، وبعد هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموماً، وإن الدراسات المتعلقة بواقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية محدودة للغاية على حد إطلاع الباحثين على المستوى المحلي في هذا الميدان.

**٢. على المستوى الميداني**

١. زيادة إدراك ووعي القيادات الإدارية في المصارف الأهلية حول المفهوم العلمي للإدارة الإستراتيجية وأهمية ممارستها.

٢. تقديم منهجية أكثر دقة ووضوحاً لممارسة الإدارة الإستراتيجية لهذه المصارف.

٣. تزويد المصارف عينة الدراسة بمعلومات عملية تطبيقية حول العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وممارستها.

٤. الإشارة إلى المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية.

**٣. على المستوى الاقتصادي**

تؤدي المصارف الأهلية دوراً مهماً وكبيراً في تنمية الاقتصاد الوطني وتطوير المجتمع بشكل عام، فضلاً عن تأثيرها لوظائف التمويل وقبول الودائع، وأنظمة المدفوعات، واستقطاب وتوظيف رؤوس الأموال، وتقليل البطالة، وتقع عليها مسؤولية توفير الإنتمان والسيولة في ظل أوضاع اقتصادية صعبة، مما يستدعي الإهتمام بها وبقياداتها الإدارية.

**ثالثاً- أهداف الدراسة**

١. التعرف على مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى مديرى المصارف الأهلية عينة الدراسة.

٢. تشخيص مستوى الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المصارف الأهلية عينة 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 المقترنات 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 المدرب وتعاونيهم ورؤسائهم 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 والحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة.

#### سادساً- اختبارات أداة الدراسة

١. **الاختبار 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 نموذج لتطويرها). واستبانة (السلام والنجار، ٢٠٠٠) في دراسته (العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة).

#### ب. **صدق المحكمين**

تم عرض هذه الإستبانة على (١٠) من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل كمحكمين، للتأكد من أن العبارات التي تتضمنها استبانة الدراسة، ذات علاقة مباشرة وقوية بأبعاد الدراسة الحالية، وتم الأخذ بآراء المحكمين في إضافة، أو حذف، أو تعديل في بعض العبارات ليصبح 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 (٠.٨٢٦٢)، (٠.٨١٦١)، (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 بالاختبار الإتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، إذ تعبّر قيم الإرتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية وكانت نتائج الإتساق 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 استجذت 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 أصبحت 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، ٢٩-٢٨)

١. دراسة (Gordon and Howell).

٢. دراسة (Pierson).

ولقد تم تمويل كل من الدراستين من قبل مؤسسي (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 الأمريكية يدعى Chester Barnard.  
الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفورد الأمريكية يدعى Alfred Chandler.

لقد استطاعا من دون تنسيق مسبق بينهما أن يكملان دائرة - فالتجربة العملية التي استقاها (Barnard) من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأستاذ الجامعي (Chandler) وكانت إنطلاقه الإدارة الإستراتيجية. واتفقا على نقطة البدء التي جعلت تلك الإنطلاقة ممكنة فقا:

- إن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الناجحة.
- أما الفكرة الرئيسية التي تمورت 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 التافسي، لاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المنظمة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الإستراتيجيات المتتبعة 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 الازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعى 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 تتحققها (Ansoff, 1998, 4). وعرفت بأنها الإدارة التي تحسن تحديد أهدافها ورسالتها و سياستها 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 تتميتها باستمرار (الدوري، ٢٠٠٥، ٤). وينظر إليها بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (ميا وزاهر وسلبيتين، 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 تمثل رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غياتها على الأمد البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها (الهاشم، ٢٠٠٨، ١). مما نقدم 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، وبقصد به مجموعة من التقنيات التي تستخدمنها 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 وت تخمين مدى التغير فيما من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف، بحيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الإستراتيجي النهائي للمنظمة (البکوع، ٢٠٠٦، ٩٩).

٢. **التخطيط الإستراتيجي** (صياغة الإستراتيجية): هي عملية يمكن أن تتحقق المنظمة من خلالها حالة المواجهة والتكييف والتاثير 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 و نوعية كلما كان ذلك ممكناً مع تحديد مواعيد وتاريخ الإنجاز والتحقق (العاياني وجودا، 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 الإستراتيجي**: يقصد بها 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 المخطط لها يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب (Centro and Peter, 1995, 148). كما أنها إحدى العمليات الإدارية الأساسية في جميع المستويات الإدارية للمنظمة، وإن هذه العملية لازمة للتحقيق من أن المنظمة تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيده 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

انتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (البيانات التعريفية) من استماره الإستبانة بالخصوصيات 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 تنمية المهارات والخبرات داخلها.

### الجدول ١ توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	النكرار	النسبة المئوية
٣٠ سنة فأقل	١٤	٢٥.٩٥
٤٠-٣١	١٩	٣٥.١٨
٤٩-٤١	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 ٤٠.٤٠ % 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	النكرار	النسبة المئوية
دبلوم	١١	٢٠.٣٧
بكالوريوس	٣٨	٧٠.٣٧
دبلوم عالي	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 مدير المصارف، إذ بلغت ١١.١١ % ونسبة معاوني المدراء في المصارف، إذ بلغت ١١.١١ % وكما مبين في الجدول ٣، وينتددل من ذلك على أن المديرين يوكلون جزءاً من أعمالهم إلى رؤساء الأقسام، ويستدون عليهم في ممارسة الإدارة الإستراتيجية.

### الجدول ٣ توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	النكرار	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% تلتها الفئة (١١-١٥) سنة، إذ بلغت نسبتهم ٤٠.٠٧% تلتها الفئة (٦-١٠) سنوات، إذ بلغت نسبتها ٢٢.٢٣%， وأخيراً بلغت نسبة الفئة (٦-١٠) سنة فأكثر) ١٨.٥% من أفراد العينة كما موضح في الجدول ٤، ويستدل من ذلك على أن تنوع الخبرة لدى المديرين في المصادر المبحوثة تزيد من قدرتهم على فهم أعمالهم أكثر والتكيف مع البيئة وتحقيق متطلبات الزبائن.

**الجدول ٤**  
**توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الخبرة الإدارية**

نسبة المئوية	النكرار	مدة الخبرة الإدارية
٣٥.٢٠	١٩	٥ سنوات فأقل
٢٢.٢٣	١٢	٦ - ١٠
٤٠.٠٧	١٣	١١ - ١٥
١٨.٥	١٠	٦ - فأكثر
١٠٠	٥٤	المجموع

### ٢. خصائص المصادر الأهلية عينة الدراسة

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

#### أ. تاريخ وضع الخطط الإستراتيجية

أظهرت الدراسة أن طول مدة وضع الخطط الإستراتيجية الأكبر هي (٦-١٠) سنة، إذ بلغت نسبتها ٤٠.٧٥% تلتها الفئة (٥ سنوات فأقل) إذ بلغت نسبتها ٢٩.٦٢% تلتها الفئة (١١-١٥) سنة، إذ بلغت نسبتها ٢٥.٩٣% وأخيراً بلغت نسبة الفئة (٦-١٠) سنة فأكثر) ٣.٧٠% من المصادر عينة الدراسة، وكما موضح في الجدول ٥، وهذا يعني أن المصادر 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 المصادر**

نسبة المئوية	النكرار	تاريخ وضع الخطط الإستراتيجية
٢٩.٦٢	١٦	٥ سنوات فأقل
٤٠.٧٥	٢٢	٦ - ١٠
٢٥.٩٣	١٤	١١ - ١٥
٣.٧٠	٢	٦ - فأكثر
١٠٠	٥٤	المجموع

#### ب. الجهة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية

أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر هي للإدارة العليا إذ بلغت نسبتهم ٤٦.٣٦% تلتها نسبة مديرى الأقسام، إذ بلغت ٢٦.٣٦% تلتها 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 إلى ممارسة عالية للإدارة الإستراتيجية.

#### الجدول ٦

##### التوزيع بحسب الجهة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بالمصارف

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

#### ت. عمر المصرف

أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر هي لفئة (١٠-٧) سنوات، إذ بلغت نسبتها ٥٥٪ تليها الفئة (١٨-١٤) سنة، إذ بلغت نسبتها ٣٣.٣٤٪ وأخيراً تليها الفئة (٥ سنوات فأقل) بنسبة ١٦.٦٦٪ من المصارف عينة الدراسة، وكما مبين في الجدول ٧، ويسندل الباحثان بأن هناك نمواً وتتطوراً في المصارف الأهلية، وهذا مؤشر باتجاه تطوير المؤسسات المالية وتعزيز 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	١٩٩١	(١٨-١٤) سنة	٢	٣٣.٣٤
مصرف الشرق الأوسط	١٩٩٥			
مصرف دار السلام	٢٠٠٠		٣	٥٠
مصرف بابل	٢٠٠٠	(١٠-٧) سنوات		
مصرف الموصل	٢٠٠١			
مصرف الوركاء	٢٠٠٤	(٥ سنوات فأقل)	١	١٦.٦٦
<b>المجموع</b>	--	--	<b>٦</b>	<b>١٠٠</b>

#### ثانياً. عرض وتحليل استجابات المبحوثين

يتناول هذا الجزء (العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديرى 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 مديرى 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	النسبة المئوية	النكرار
الإدارة الإستراتيجية: قدرة المصرف على تحديد الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي من خلال التحليل الإستراتيجي، ثم القيام بالتنفيذ الإستراتيجي وممارسة الرقابة والتقويم الإستراتيجي.	٧٥.٩٢	٤١
التخطيط قصير الأجل: قدرة المصرف على التنبؤ باحتياجاته، وإنجازاته المستقبلية، وبناء خطة عمل مستقبلية تمتد من (١ - ٣) سنوات.	٢٠.٣٧	١١
إدارة الأزمات: قدرة المصرف على إدارة الأزمات التي تواجهه بين فترة وأخرى.	٣.٧١	٢
<b>المجموع</b>		<b>١٠٠</b>

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 انتيادي، 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

المجموع		الإجابة		الفقرات	
		لا	نعم		
%	ت	%	ت	%	ت
١٠٠	٥٤	١.٨٥	١	٩٨.١٥	٥٣
١٠٠	٥٤	٩.٢٥	٥	٩٠.٧٥	٤٩

١. يستخدم مفهوم الإدارة الإستراتيجية المختار بشكل انتيادي في المصرف.  
 ٢. تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية المختار للعاملين.

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

أي هل عملية الإدارة الإستراتيجية من حيث (التحليل الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، والتنفيذ الإستراتيجي، والرقابة والتقويم الإستراتيجي) تمارس فعلياً وفقاً لمفهوم الذي طرحته 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 كالتالي: (٥٠-٣٧٥) عالية/ (٣٧٤-٢٠٥) متوسطة/ (٢٠٥-١٤٩) متدينة استناداً إلى دراسة (الشبول، ٢٠٠٥)، وفيما يأتي توضيح الأبعاد.

### البعد الأول- التحليل الاستراتيجي

أكد (٤٧٠٪) من أفراد العينة أن المصرف يقوم بتحليل البيئة الخارجية (سياسية، إقتصادية، ثقافية، اجتماعية... 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، (مواردبشرية، 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 والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الثاني (التحليل الاستراتيجي)

النوع	القيمة	النوع	القيمة	مارسة قليلة جداً ١		مارسة قليلة ٢		مارسة متوسطة ٣		مارسة مكتفة ٤		مارسة مكتفة جداً ٥		النوع
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالية	٠.٩١٦	عالية	٣.٩٠	١.٩	١	٣.٧	٢	٢٤.١	١٣	٤٢.٦	٢٣	٢٧.٨	١٥	$X_7$
عالية	٠.٨٣٣	عالية	٤.١٤	١.٩	١	١.٩	١	١١.١	٦	٥٠	٢٧	٣٥.٢	١٩	$X_8$
متوسطة	٠.٩٣٠	متوسطة	٣.٩٦	١.٩	١	١.٩	١	٢٧.٨	١٥	٣٥.٢	١٩	٣٣.٣	١٨	$X_9$
عالية	٠.٨٩٣	عالية	٤	١.٩	-	٢.٥	-	٢١	-	٤٢.٦	-	٣٢.١	-	الكلي

### البعد الثاني- التخطيط الإستراتيجي

يتقد (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 ( $X_{10}$ ) وبانحراف 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 (٠.٩١). وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للتخطيط الإستراتيجي كانت عالية بوسط حسابي كلي قدره (٤.٢٠)، وكما موضح في الجدول ١١.

**الجدول ١١**

#### التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة للبعد الثالث (التخطيط الإستراتيجي)

النوع	القيمة	النوع	القيمة	مارسة قليلة جداً ١		مارسة قليلة ٢		مارسة متوسطة ٣		مارسة مكتفة ٤		مارسة مكتفة جداً ٥		النوع
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالية	٠.٩٧٦	عالية	٤.٠٩	١.٩	١	٧.٤	٤	٩.٣	٥	٤٢.٦	٢٣	٣٨.٩	٢١	$X_{10}$
عالية	٠.٩١٤	عالية	٤.٣٥	١.٩	١	٣.٧	٢	٧.٤	٤	٣١.٥	١٧	٥٥.٦	٣٠	$X_{11}$
عالية	٠.٩٩١	عالية	٤.١٨	٣.٧	٢	-	-	١٨.٥	١٠	٢٩.٦	١٦	٤٨.١	٢٦	$X_{12}$
عالية	٠.٩٦٠	عالية	٤.٢٠	٢.٥	-	٣.٧	-	١١.٧٣	-	٣٤.٥٦	-	٤٧.٥	-	الكلي

### 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 الحقيقة 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 تعديلاها 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 (٠.١٠١). وبشكل عام فإن درجة ممارسة المديرين للأهداف الإستراتيجية كانت عالية بوسط حسابي كلي قدره (٤.٠٨). كما موضح بالجدول ١٢.

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

الجهة	النوع	النوع	النوع	ممارسة		ممارسة		ممارسة		ممارسة		ممارسة		النوع
				قليلة جداً ١	% ت	قليلة ٢	% ت	متوسطة ٣	% ت	مكثفة ٤	% ت	مكثفة جداً ٥	% ت	
عالية	٠.٨٨٦	٤.٣١	١.٩	١	-	-	١٦.٧	٩	٢٧.٨	١٥	٥٣.٧	٢٩	X <sub>1</sub>	
متوسطة	١.١٢	٣.٥٣	١.٩	١	٢٢.٢	١٢	١٨.٥	١٠	٣٥.٢	١٩	٢٢.٢	١٢	X <sub>2</sub>	
عالية	٠.١٩٥	٤.١٤	١.٩	١	٣.٧	٢	١٣	٧	٤٠.٧	٢٢	٤٠.٧	٢٢	X <sub>3</sub>	
عالية	٠.٨٧٠	٤.١٨	١.٩	١	-	-	١٨.٥	١٠	٣٧	٢٠	٤٢.٦	٢٣	X <sub>4</sub>	
عالية	٠.٩٣٣	٤.١٨	١.٩	١	٥.٦	٣	٧.٤	٤	٤٢.٦	٢٣	٤٢.٦	٢٣	X <sub>5</sub>	
عالية	١.٠١٠	٤.١٨	٣.٧	٢	١.٩٦	١	١٤.٨	٨	٣١.٥	١٧	٤٨.١	٢٦	X <sub>6</sub>	
عالية	٠.٨٣٥	٤.٠٨	٢.٢	-	٥.٥٦	-	١٤.٨	-	٣٥.٨	-	٤١.٦٥	-	الكلي	

### البعد الرابع- التنفيذ الإستراتيجي

يشير (٧٩.٦٪) من أفراد العينة إلى أن الإدارة العليا تبني 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 والإنحراف المعياري للمتغير ( $X_{15}$ ) بلغا على التوالي (٤.١٢) و(٠.٩٥٢). فيما يرى (٦١.١٪) من أفراد العينة على أنه يتم وضع مدة زمنية محددة يلتزم بها لتنفيذ الإستراتيجية، حيث بلغ الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (٣.٧٥) و(٠.٩٥٠) للمتغير (٠.٩٥٠) 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 ( $X_{16}$ ) (٣.٨٨) وبانحراف معياري (١.٠٠٣). فيما يؤكّد (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 والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة**  
**الممارسة للربع الرابع (التنفيذ الإستراتيجي)**

المنطقة	النوع	القيمة	ممارسة قليلة جداً ١		ممارسة قليلة ٢		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة مكتفة ٤		ممارسة مكتفة جداً ٥		المنطقة	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
عالية		٠.٩٨٥	٤.١٦	١.٩	١	٥.٦	٣	١٣.٠	٧	٣٣.٣	١٨	٤٦.٣	٢٥	X <sub>13</sub>
عالية		٠.٨٢٥	٤.١٢	١.٩	١	-	-	١٦.٧	٩	٤٦.٣	٢٥	٣٥.٢	١٩	X <sub>14</sub>
عالية		٠.٩٥٢	٤.١٢	١.٩	١	-	-	٢٧.٨	١٥	٢٤.١	١٣	٤٦.٣	٢٥	X <sub>15</sub>
عالية		٠.٩٥٠	٣.٧٥	١.٩	١	٥.٦	٣	٣١.٥	١٧	٣٧.٠	٢٠	٢٤.١	١٣	X <sub>16</sub>
عالية		١.٠٠٣	٣.٨٨	١.٩	١	٩.٣	٥	١٦.٧	٩	٤٢.٦	٢٣	٢٩.٦	١٦	X <sub>17</sub>
متوسطة		١.٢٣	٣.٤٨	٥.٦	٣	١٨.٥	١٠	٢٥.٩	١٤	٢٢.٢	١٢	٢٧.٨	١٥	X <sub>18</sub>
عالية		١.٠٦	٣.٨٧	٥.٦	٣	١.٩	١	٢٤.١	١٣	٣٧.٠	٢٠	٣١.٥	١٧	X <sub>19</sub>
عالية		١	٣.٩١	٢.٩٥	-	٥.٨٤	-	٢٢.٢٤	-	٣٤.٦٤	-	٣٤.٤	-	الكلي

#### 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، ويفيد (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 (١٧٤.١٪) 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 (١١.٤٪) منهم أن المصرف يقوم بمراقبة الأداء دوريًا. 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 والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة**  
**الممارسة للبعد الخامس (الرقابة الإستراتيجية)**

الرتبة	النوع	القيمة	ت	ممارسة قليلة جداً ١		ممارسة قليلة ٢		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة مكتفة ٤		ممارسة مكتفة جداً ٥		الرتبة
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالية		٠.٨١٨	٤.٥٠	-	-	٣.٧	٢	٩.٣	٥	٢٠.٤	١١	٦٦.٧	٣٦	X <sub>20</sub>
متوسطة		١.٢٨	٣.٢٢	٩.٣	٥	٢٤.١	١٣	٢٢.٢	١٢	٢٤.١	١٣	٢٠.٤	١١	X <sub>21</sub>
عالية		٠.٨٤٥	٣.٩٦	-	-	٥.٦	٣	٢٠.٤	١١	٤٦.٣	٢٥	٢٧.٨	١٥	X <sub>22</sub>
عالية		٠.٩٩٨	٤.١٤	١.٩	١	٧.٤	٤	٩.٣	٥	٣٧	٢٠	٤٤.٤	٢٤	X <sub>23</sub>
عالية		١.٠٣	٤.٥٥	١.٩	١	٧.٤	٤	١٦.٧	٩	٣١.٥	١٧	٤٢.٦	٢٣	X <sub>24</sub>
عالية		٠.٩٩٤	٣.٩٧	٢.٦٢	-	٩.٦٤	-	١٥.٥٨	-	٣١.٨٦	-	٤٠.٣٨	-	الكلي

**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<sub>25</sub>)، 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 (٤.٣٧) على التوالي للمتغير (X<sub>26</sub>). ويرى (٨٥.٢%) منهم أن المصرف يعتمد منهجة شاملة للتقويم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها. حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X<sub>27</sub>) (٤.٣٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٥٣). وبنفس (٦٨.٥%) من الأفراد المبحوثين على أن المصرف يعتمد منهجة شاملة للتقويم الإداري تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها. حيث إن المتغير (X<sub>28</sub>) 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<sub>29</sub>) وبانحراف معياري (١.١٤). أما فيما يخص المتغير (X<sub>30</sub>) يعمل المصرف على الإفاده 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 والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة**  
**الممارسة للبعد السادس (التقويم الإستراتيجي)**

الرتبة	النوع	القيمة	ت	ممارسة قليلة جداً ١		ممارسة قليلة ٢		ممارسة متوسطة ٣		ممارسة مكتفة ٤		ممارسة مكتفة جداً ٥		الرتبة
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
عالية		٠.٨٠٤	٤.٣٥	١.٩	١	-	-	٩.٣	٥	٣٨.٩	١٢	٥٠	٢٧	X <sub>25</sub>
عالية		٠.٨٢٤	٤.٠٠	١.٩	١	١.٩	١	١٦.٧	٩	٥٣.٧	٢٩	٢٥.٩	١٤	X <sub>26</sub>
عالية		٠.٨٥٣	٤.٣٧	١.٩	١	-	-	١٣.٠	٧	٢٩.٦	١٦	٥٥.٦	٣٠	X <sub>27</sub>
عالية		٠.٩١٩	٣.٩٤	١.٩	١	١.٩	١	٢٧.٨	١٥	٣٧.٠	٢٠	٣١.٥	١٧	X <sub>28</sub>
متوسطة		١.١٤	٣.٦٨	٣.٧	٢	١٣.٠	٧	٢٤.١	١٣	٢٩.٦	١٦	٢٩.٦	١٦	X <sub>29</sub>
متوسطة		١.٠٥	٣.٣٨	٥.٦	٣	٩.٣	٥	٤٢.٦	٢٣	٢٥.٩	١٤	١٦.٧	٩	X <sub>30</sub>
عالية		٠.٩٣	٣.٩٥	٢.٨	-	٤.٣٥	-	٢٢.٢٥	-	٣٥.٧٨	-	٣٤.٩	-	الكلي

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

### الجدول ١٦

#### توزيع الوسط الحسابي والاتحراف المعياري ودرجة الممارسة لأبعاد ممارسة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر مديرى المصارف الأهلية عينة الدراسة

أبعاد الإدارة الإستراتيجية	درجة الممارسة	الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الممارسة	ت
١. التحليل الاستراتيجي	٠.٨٩٣	٤	٠.٨٩٣	١. عالية	
٢. التخطيط الاستراتيجي	٠.٩٦٠	٤.٢٠	٠.٩٦٠	٢. عالية	
٣. الأهداف الاستراتيجية	٠.٨٣٥	٤.٠٨	٠.٨٣٥	٣. عالية	
٤. التنفيذ الاستراتيجي	١	٣.٩١	١	٤. عالية	
٥. الرقابة الاستراتيجية	٠.٩٩٤	٣.٩٧	٠.٩٩٤	٥. عالية	
٦. التقويم الاستراتيجي	٠.٩٣	٣.٩٥	٠.٩٣	٦. عالية	
ممارسة الإدارة الإستراتيجية	٠.٩٣٥	٤.٠١٨	٠.٩٣٥	٧. عالية	
الكلي					

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

للاجابة على هذا السؤال تم حساب التكرار والنسبة المئوية لأهم المعوقات التي أعتقد أفراد العينة أنها تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصرف، حيث تبين أن (١٠.٩٪) 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 (٤.٧٥٪) من المبحوثين فيعتقدون أن تقدير الحكومة في مساندة ودعم المصارف تعيق عملية الممارسة. وأشار (٨.٧٥٪) من المبحوثين في أن عدم توفر حواجز ومكافآت لتطوير الأداء يعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية. فيما يرى (٢١.٨٧٪) من الأفراد المبحوثين أن التغيرات والظروف الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، 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 مديرى المصارف الأهلية عينة الدراسة

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

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

### 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 المصادر 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 الرئيسية.

الجدول ١٨

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

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية	مارسة الإدارة الإستراتيجية

P ≤ 0.01 , N = 54

### المحور الرابع- الإسنتاجات والمفترضات

#### أولاً- الإسنتاجات

- توصلت الدراسة إلى أن معظم مديرى المصادر الأهلية عينة الدراسة لديهم وضوح دقيق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- أكد عدد من المديرين على أهمية وضرورة استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الحياة العملية، وكذلك إيصال هذا المفهوم إلى العاملين.
- توصلت الدراسة إلى أن المصادر الأهلية التي تناولتها الدراسة تمارس الإدارة الإستراتيجية وبردة جيدة.
- وجدت الدراسة أن من أهم المعوقات التي تعيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المصادر الأهلية عينة الدراسة هي:
  - عدم توافر برامج تدريبية للمديرين والعاملين.
  - ضعف في عمليات التنسيق بين الإدارات.
  - تقدير الحكومة في مساندة ودعم هذه المصادر.
  - التغيرات والظروف الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، 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- المقترنات

١. على المصارف الأهلية أن تعمل على نشر وتوضيح مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للمديرين والعاملين بشكل أوسع مما هو عليه، لتمكن من استدامة وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى المديرين والعاملين والسعى إلى ممارستها وتطبيقاتها بشكل أوسع في المستويات الإدارية المختلفة والذي يستجدي ذلك الانفتاح العالمي للأسوق والمنافسة والعلمة.
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 والمتسرعة.
٣. ضرورة دعم الدولة المادي والمعنوي والتشريعي للمصارف الأهلية.
٤. ضرورة أن تعي وتدرك المصارف الأهلية أهمية اختيار مدير 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 والمواومة بينها وبين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة.
٥. ضرورة الإهتمام بتطوير نظام المعلومات الإستراتيجي الذي ينبغي أن 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 والكافيات 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.

### محمد والعجمي [١٥٧]

٢. أيوب، تغريد جليل وعلوان، أمل حسن، ٢٠٠٧، دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، العدد ١٥.
٣. البکوع، فیحاء عبدالخالق يحيى، ٢٠٠٦، التحلیل الإسٹراتیجی للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة، العراق حالة دراسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدراة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. الدوري، زكريا مطلقا، ٢٠٠٥، الإداره الإسٹراتیجیة، مفاهیم، عمليات، حالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. السالم، مؤيد والنجار، فايز، ٢٠٠٢، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإسٹراتیجی ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، دراسة ميدانية في محافظة اربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ٢.
٦. السيد، إسماعيل محمد، ٢٠٠٠، الإداره الإسٹراتیجیة، مفاهیم، حالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
٧. الشبول، منذر قاسم محمد، ٢٠٠٥، واقع الإداره الإسٹراتیجیة 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، الإسٹراتیجیة وهیكل المنظمة، حوار فكري حول طبيعة العلاقة بينهما، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٦، العدد ٧٤.
٩. العاني، مزهر شعبان وجoad، شوقي ناجي، ٢٠٠٨، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط١، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، الإداره الإسٹراتیجیة، منظور منهجي متكملا، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. القطايني، أحمد، ٢٠٠٢، الإداره الإسٹراتیجیة، حالات، ونماذج تطبيقية، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٢. الهاشم، ليلى، ٢٠٠٨، الإداره الإسٹراتیجیة في الأجهزة الحكومية، [www.ksu.edu.sa/ksu/Doclib3/20%](http://www.ksu.edu.sa/ksu/Doclib3/20%).
١٣. ميا، علي، زاهر، بسام، سليمان، سوما، ٢٠٠٧، الإداره الإسٹراتیجیة 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، سوريا.

### 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*, 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Europe.
4. Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, 2002, *Exploring Corporate Strategy, Text and cases*, 6<sup>th</sup> ed., Financial Times, Prentice-Hall, New York, USA.
5. Samuel, C., Peter P., 1997, *The Strategic Management Process*, 3<sup>rd</sup> 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*, 3<sup>rd</sup> 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.