

الرؤية الاستراتيجية وإثرها في استراتيجية النمو لشركات التأمين/بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة

The strategic vision and its impact on the growth strategy of insurance companies
Applied research in the Iraqi General Insurance Company

Wafaa.Abdullah1202i@pgiafs. uobaghdad.edu.iq	وزارة الزراعة	وفاء عبدالله جاسم محمد
maha.sb@pgiafs.uobaghdad. edu.iq	جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية	أ.م.د. مها صباح ابراهيم محمد

المستخلص:

يحثل موضوع لرؤية الاستراتيجية أهمية بالغة لجميع الشركات لأنها تعيش في ظل بيئة متسارعة التغيير في مختلف مجالات الحياة، إذ تعد من الأمور الحيوية ذات العلاقة بخيارات الشركة وما ترغب إن تكون عليه في المستقبل، مما يسهل عليها إن تقود عملية التغيير من خلال إعادة تنظيم نشاطاتها بما يدعم أداء عملياتها بشكل أفضل، باتجاه النمو الاستراتيجي الملائم وتحقيق النجاح، ويهدف البحث الى تحديد مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية و استراتيجية النمو)، وجاءت أهمية البحث في كونه محاولة لتقديم الاسس النظرية والعلمية لمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية و استراتيجية النمو)، اما منهج البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات من العينة البالغة (136) شخصا ممن هم في المستوى الوظيفي (مدير قسم، معاون مدير قسم، مدير فرع، معاون مدير فرع) في شركة التأمين العراقية العامة، ومن خلال النتائج المتحققة اتضح ان قوة تأثير الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو ذو مقدار عالٍ واستناداً لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في استراتيجية النمو وهذا لا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسية، وتوصل البحث بضرورة استثمار علاقة التأثير بين الرؤية الاستراتيجية واستراتيجية النمو، لما لها دور في تحقيق اهداف الشركة المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الاستراتيجية، استراتيجية النمو، نقاط قوة، نقاط ضعف، الفرص، التهديدات.

Abstract:

The subject of the strategic vision is of great importance to all companies because they live in an environment of rapid change in various areas of life. Supports the performance of its operations in a better way, towards appropriate strategic growth and achieving success. The research aims to determine the level of interest of the researched company in the research variables (strategic vision and growth strategy), and the importance of the research came in being an attempt to provide the theoretical and scientific foundations for the research variables (strategic vision and growth strategy). As for the research method, it was relied on the descriptive analytical method, relying on the questionnaire as a means of obtaining data from the sample of (136) people who are in the functional level (department manager, assistant department manager, branch manager, assistant branch manager) in the Iraqi insurance company In general, and through the results achieved, it became clear that the strength of the impact of the strategic vision on the growth strategy is of a high amount, and based on this, the strategic vision derives its importance from the strength of Include it in the growth strategy and this is not consistent with the content of the main hypothesis. The research concluded that it is necessary to invest the influence relationship between the

strategic vision and the growth strategy, because it has a role in achieving the company's future goals.

Keywords: strategic vision, growth strategy, strengths, weaknesses, opportunities, threats.

المقدمة:

يحتل موضوع الرؤية الاستراتيجية أهمية بالغة في جميع الشركات كونها تعكس المواقف والظروف الحالية للشركة وتزودها بصورة ذهنية وإشراقات حول مستقبل خطتها ، ولعل من أسباب سر نجاح بعض الشركات عن غيرها ، يأتي في مقدمتها تحديد الرؤية الاستراتيجية للشركة والعمل على تحقيقها ، أذ أن إنجازاتها ، وأهدافها العظيمة لم تحقق بلا رؤية مستقبلية فاعلة وطموحة ، الى جانب الإدارة الكبيرة في صنع القرار والعمل ، وصياغة واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المميزة لتجسيد تلك الرؤية للشركة ، اذ ان الرؤية الاستراتيجية هي الحلم الذي تصبو اليه الشركة الا ان وضع ، وصياغة الرؤية الاستراتيجية يتوقف على العديد من الامور والمتمثلة في الاساس على معرفة المحيط الداخلي والخارجي للشركة ، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية ، حتى يمكننا من رسم الاستراتيجية الملائمة لها مع التطورات ، والترصد لما يمكن حدوثه مستقبلا، وفهماً كبيراً للإجراءات اللازمة للنجاح ، فالرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات الشركة وتزودها بنظرة عن (الى اين نذهب) وتعطي اشراقات حول مستقبل خطتها ، و إنها تترجم الغرض البعيد الأمد ، وتجسد هوية الشركة كما إنها تحدد الشركة في اتجاه معين ، وترسم مساراً استراتيجياً لها من اجل إتباعه ، وخاصة ان عالمنا اليوم يشهد تقدماً تقنياً وعلمياً هائلاً وبشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها وأثرت بشكل كبير في الشركات واستراتيجياتها ، مما أدى الى خلق تحديات تعيشها الشركات العراقية قاطبة بما فيها شركات التأمين مما حفز الشركات العراقية المبدعة الى البحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة وبالتالي تحقيق النمو الاستراتيجي الملائم للوضع المتأني ، في ضوء الرؤية المستقبلية التي تمكن الشركة من الوصول الى استراتيجية النمو الأفضل لمواجهة متطلبات المستقبل إذ أن استراتيجية النمو تمثل جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية، وهو المعبر عن التوجه العام للشركة أن نجاح الشركة وبقائها يتوقف على حسن اختيار الاستراتيجية الانسب كونه يؤدي دورا بارزا في تحقيق اهداف الشركة ورسالتها وتسهم اسهاما كبيرا في ردم الفجوة بين الاداء الوضع الحالي والمتوقع فكان موضوع الرؤية الاستراتيجية وإثرها في استراتيجية النمو لشركات التأمين هي الآلية التي سوف يركز عليها البحث لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات .

الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث: يعد مفهوم الرؤية الاستراتيجية من المفاهيم التي تعكس النظرة المستقبلية ، والتي تطمح الشركة الى تحقيقها والوصول اليها . إذ تواجه الشركات كافة منافسة شديدة مما يتوجب عليها ، وضع وتحديد رؤية استراتيجية مبتكرة ومبدعة وتتسم بالنمو وتضيف قيمة للشركة . في ضوء نتائج المسح الاولي اجرتها الباحثة اتضح افتقارها لرؤية استراتيجية واضحة ومميزة تحدد المسار المستقبلي ومركزها السوقي ، ونوعية القدرات والامكانيات التي تمتلكها وتتمكن عن طريقها تحديد الاستراتيجية المناسبة التي تحقق اهداف الشركة ، وافتقار الشركة للأهمية التي تؤذيها الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو لشركات التأمين.

ثانيا: أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في البحث محاولة لتقديم الاسس النظرية والعلمية لمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية واستراتيجية النمو) ، و مساعدة الشركة المبحوثة على وضع الرؤية الاستراتيجية المناسبة لها وتأثيرها في استراتيجية النمو .

ثالثاً: أهداف البحث : يسعى البحث إلى تحديد مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية و استراتيجية النمو ، وبيان تأثير الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو في الشركة المبحوثة .

رابعاً: فرضية البحث : يعتمد البحث على فرضية رئيسة وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ل الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو للشركة المبحوثة .

خامساً: منهج البحث: إتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية وإقتران وصف الحالة بتحليلها.

سادساً: حدود البحث

1- الحدود الزمانية: تغطي بيانات البحث المدة من 2022/7/15 لغاية 2022/8/14 .

2- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في شركة التأمين العراقية الواقعة ضمن حدود محافظة بغداد الجغرافية.

3- الحدود البشرية: تم التركيز على متخذي القرار والممثلين ب (مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مدير فرع ، معون مدير فرع) في الشركة المبحوثة.

سابعاً: وسائل جمع البيانات

1- الجانب النظري: التشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بموضوع البحث، والكتب العربية ، والاجنبية المتوفرة في المكتبات الجامعية ، وفي المؤسسات الرسمية الاخرى، والرسائل و الاطاريح الجامعية المتوفرة في المكتبات أو المنشورة على الانترنت و المقالات والدوريات والبحوث.

2- الجانب العملي:أعتمد الجانب العملي على إستمارة الاستبانة التي تعد من المصادر الرئيسة للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث لاختيار قبول، أو رفض الفرضيات، و تضمنت الاستبانة (43) سؤالاً، وجرى اختبار صلاحية إستمارة الاستبانة، وعن طريق تلك الملاحظات التي اغنت فقرات الإستبانة ورسالتها العلمية جرى اعداد الصيغة النهائية للإستبانة، فضلاً عن توزيع (136) استمارة استبانة والحصول على (132) استمارة صالحة للاستخدام، و(4) استمارات مهملة لعدم صلاحيتها.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1- دراسة (العبيدي ،2017)

عنوان الدراسة	أنعكاسات الرؤية الأستراتيجية على فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة حالة في ديوان الرقابة المالية الأتحادي، شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي :- 1- قياس خصائص الرؤية من حيث (التوجه المستقبلي - القبول الواسع - الطموح) 2- تشخيص وقياس مستوى أنعكاس تحديد الرؤية الأستراتيجية على فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في الديوان من خلال علاقات الأرتباط والتأثير
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي

أدوات الدراسة	استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والمقابلات الشخصية على المعلومات، ومختلف الأدبيات العربية والأجنبية المختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث.
أهم النتائج	تبتعد الرؤية الاستراتيجية عن كونها بياناً مكتوباً عن توجهات المنظمة الرقابية في المستقبل لأنها نظرة قاصرة لهذا المفهوم إذ إنها نموذج ذهني ، واعي نحو المستقبل المرغوب ، وهذا يؤكد على أن الوعي ، والإدراك والإحساس بالرؤية الاستراتيجية اهم من التعبير عنها بشكل مكتوب

2- دراسة (سلمان، 2018)

عنوان الدراسة	الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى الاتي :- 1- ابراز أهمية الرؤية الاستراتيجية في التوجهات الاستراتيجية . 2- تحديد دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق التسويق الريدي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة	استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والمقابلات الشخصية على المعلومات، ومختلف الأدبيات العربية والأجنبية المختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث.
أهم النتائج	تعد الرؤية الاستراتيجية قوة ادراك تصورية، اذ تعبر الرؤية عن وصف الادراك او الاحساس او الشعور الواضح للمستقبل، ووصفت الرؤية الاستراتيجية بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، وعدت احدى المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية .

3- دراسة (الدوسري، 2010)

عنوان الدراسة	اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال - جامعة الشرق الاوسط ، الكويت.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي :- 1- التعرف على أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت. 2- التعرف على أثر استراتيجية النمو على التوجه السوقي لدى شركات التأمين العاملة في دولة الكويت.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة	استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، والمقابلات الشخصية على المعلومات، ومختلف الأدبيات العربية ، والأجنبية المختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث.

أهم النتائج	بالرغم من ان النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات النمو الاستراتيجي في شركات التأمين جاءت مرتفعة الا ان هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه ، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية النمو على الاداء التسويقي ،
-------------	---

4- دراسة (كحيجة ، 2019)

عنوان الدراسة	دور استراتيجية النمو كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي :- 1- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهومي هما إستراتيجية النمو الداخلي و الأداء المؤسسي 2- يعتبر هذا البحث إثراء معرفي لكل من المتغيرين إستراتيجية النمو الداخلي و الأداء المؤسسي. 3- تقديم صورة حول إستراتيجية النمو الداخلي لأهميتها القصوى في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
أدوات الدراسة	استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ومختلف الأدبيات العربية والأجنبية المختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث.
أهم النتائج	إن النمو والتوسع ظاهرة حتمية في جميع المؤسسات كونه من المداخل التطورية التي تحقق الفعالية التي تسعى إليها كل مؤسسة ، و يعد النمو الداخلي كخيار استراتيجي في المؤسسات المصدر الاساسي للتغيير الاستراتيجي في المؤسسات الهادفة إلى إيجاد فرص التميز ، والريادة والمحافظة عليها.

الفصل الثاني : الجانب النظري

المبحث الأول/التأطير النظري للرؤية الاستراتيجية

اولاً: مفهوم وتعريف الرؤية الاستراتيجية :يعدّ مفهوم الرؤية الاستراتيجية من المفاهيم التي اختلفت توصيفاته ، وتعددت تعريفاته تبعاً لاختلاف آراء الباحثين ، اذ لا بد أولاً من توضيح مفهوم الرؤية لغة واصطلاحاً فمن الناحية اللغوية ورد لفظ الرؤية في مواضع عدة في القرآن الكريم ، إذ جاء بمفهوم الأمر من الله عز وجل إلى نبيه إبراهيم الخليل (عليه السلام) إذ رأى في المنام أنه يذبح ابنه النبي إسماعيل (عليه السلام) في سورة الصافات الآية (102) ﴿ فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ السَّعْيَ قَالَ يَا بُنَيَّ أَنِي أَرَى فِي الْمَنَامِ أَنِي أَذْبَحُكَ فَانظُرْ مَاذَا تَرَى قَالَ يَا أَبَتِ افْعَلْ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّابِرِينَ ﴾، وفي الآية (105) ﴿ قَدْ صَدَّقْتَ الرُّؤْيَا إِنَّا كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴾ فجاءت الرؤيا بمعنى تحقيق النبوة ، في حين وردت في سورة يوسف الرؤية في الآيتين (4،5) ﴿ يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ ﴾ (4) قَالَ يَا بُنَيَّ لَا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا (5) ﴿ (البلعكي: 2009: 131). ان الرؤية يعود مصدرها "من رأى الشيء أبصره ، وهي تختلف عن الرؤيا والذي مصدرها رأى كذلك وتعني ما يراه النائم" (القاسمي ، 2012: 53) . أما مفهوم الرؤية اصطلاحاً اذ ان لكلمة الرؤية

معانٍ ودلالات متعددة يوصف فيها الحلم الإنساني ، والآمال المرتبطة به، إذ يشار إلى الرؤية على أنها " حلم خيال ، و بصيرة ، وحاسة البصر ، وشي مرئي ، وتصور (المورد، 2006، 343). اما عن الاستراتيجية فان هذا المفهوم قد اخذ حيزا كبيرا من حيث الاصطلاح ؛ فالاستراتيجية (Strategos) ذات الاصل الاغريقي ، تعني القائد، اما الفعل (Strategic) فيعني التخطيط لآبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال ، والمؤثر للموارد ولهذا ينسب استعمال اللفظة كمفهوم الى قدماء الاغريق في المجال العسكري ، والتي تعني فن الحرب او فن القيادة (توماس : 2006 : 60) ، وتعتبر الرؤية الاستراتيجية عن التفكير والتصور الذهني للحالة المستقبلية لتوجيه للشركة ، وتتأطر في ضوء معتقدات الادارة العليا وقيمها وسلوكها بالشكل الذي ينسجم مع متغيرات البيئة المستقبلية. ويشير بعضهم الى ان الرؤية الاستراتيجية لا تعني الهدف وانما نقطة موجهة تدل (وترشد) حركة شركة التأمين باتجاه معين (النعمي، 2013: 4)

أن تعريف الرؤية الاستراتيجية، شأنه شأن التعاريف الادارية المختلفة، إذ لا يمكن وصفها بتعريف جامع، إذ تعددت واختلفت آراء الكتاب ، والباحثين حيال ذلك، ويمكن التعرف على بعض إسهامات الكتاب ، والباحثين حول تعريف الرؤية الاستراتيجية وكما في الجدول ادناه:

الجدول(1)تعاريف الرؤية الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	أسم الباحث والسنة	التعريف
1	Mark & Ann ,2008: 13	أنها الحالة المستقبلية المرغوبة للشركة ، وتمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي فيه ويشجع أعضاء الشركة حوله أيضا .
2	الغيساوي وآخرون ،2012: 225	انها المستقبل الحقيقي للشركة ويجب ان تتصف بالواقعية ، لأنها تحدد التوجه الاستراتيجي للشركة عن طريق البحث عن اجابات حول ما مستقبل الشركة ، ما الذي ستكون عليه، وما لا بد من ان تكون عليه، وتشير هذه التساؤلات الى توجه الشركة ما تريد السير فيه مستقبلاً.
3	Lynch, 2015:201	هي صورة تدعو للتحدي، وتكون تخيلية للدور والأهداف المستقبلية ، والذهاب إلى حد كبير خارج بيئتها ووضعها التنافسي الحالي
4	Rothaermel, 2017: 35	هي التي تجسد التصورات ، والتطلعات للشركة، وتبين ما الذي تريد تحقيقه والوصول اليه في النهاية
5	Rechard, 2021:214	أنها الحالة المستقبلية المرغوبة للشركة ، وتمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي فيه ويشجع أعضاء الشركة حوله أيضا .

المصدر (من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه)

وبناءً على ما ذكر تری الباحثة ان الرؤية الاستراتيجية هي " الحالة المستقبلية المرغوبة للشركة والتي يمكن ان تكون قابلة للتطبيق اذ تعد الخزین المتراكم من الافكار والانطباعات والاحكام الموجودة في ذهن الانسان وتبين ما الذي تريد تحقيقه والوصول اليه في النهاية ويمكن ايصالها الى كل ارجاء الشركة"

ثانياً: أهمية الرؤية الاستراتيجية

يمكن تحديد أهميتها بالاتي :- (العطيات ، 2006 ، 146) ، (David:2011:79) ، (Lynch,2015:201) ، (Cole,2010:57)

- 1- تلعب الرؤية الاستراتيجية دوراً مهماً ليس في مرحلة البداية للشركة بل كذلك طوال دورة عمرها حيث تمثل المعلمة (القطعة الإرشادية في الطريق) التي تدل على الطريق الى كل من يحتاج الى فهم ، وإدراك ماهية الشركة ، والى اين ترمي مقصدها.
- 2- وتحديد الاتجاه الذي ترغب الشركة في التحرك إليه ، و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، واختيار الاستراتيجيات المناسبة .
- 3- توجه بعيد المدى فهي تمكن المخططين من اعادة جدولة وادارة الخطط المتغيرة ، اضافة الى انها تبين ، وبوضوح ما الذي تريد الشركة انجازه بالفعل .
- 4- وتحديد الاغراض التنظيمية ، وترجمتها الى اهداف بطريقة تجعل من مقاييس الكلفة والوقت والاداء مقيمة ، ومسيطر عليها
- 5- تمثل فرصة كبيرة لوضعي الاستراتيجيات للحصول على المساعدة اللازمة من كل المديرين في الشركة تضمن الإجماع على الغرض (الشركة والعاملين) و تؤسس مناخ تنظيمي عام للعمل وتوافر التحدي المرغوب فيه لكل من الإدارة العليا والوسطى

ثالثاً: أهداف الرؤية الاستراتيجية

يمكن اجمال اهداف الرؤية الاستراتيجية كالاتي: (عطا،2005: 80) ، (الغالبي وإدريس، 2007: 209-211) ، (العيساوي و آخرون ، 2012: 226) ، (الزهراني، 2012: 58)

- 1- البقاء، النمو، الكفاءة، والسيطرة بقصد تكوين كيان كلي متماسك للشركة، لضمان البقاء ، وتحقيق الازدهار .
- 2- من الممكن تحفيز اهداف، ومهمة الشركة بصورة ايجابية عن طريق الخيارات الاستراتيجية التي ستوفرها رؤية استراتيجية جديدة.
- 3- التوجه الأستراتيجي الذي ترغب الشركة في التحرك والسعي اليه والقدرة على التكيف.
- 4- تقليص التهديدات ، والضعف وإصلاح الخلل في الشركة بأستغلال الفرص ونقاط القوة والاستفادة منها.
- 5- تشكيل استراتيجيات واضحة وطموحة ومعبرة عن رؤية شركة التأمين ورسالتها.

المبحث الثاني:التأثير النظري لاستراتيجية النمو

أولاً : مفهوم استراتيجية النمو : ويطلق عليها أحيانا باستراتيجيات التوسع ، وتعد استراتيجيات النمو من الاستراتيجيات الشائعة لدى الشركات بوصفها خياراً باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة(الشعبي ، 2004 : 116) ، وترتبط بالتوسعات التي تمر بها الشركة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلب جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف ، وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات الشركة، خدماتها ومنتجاتها، وظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى إتباعها ، وتتطوي على التوسع كما هو الحال في إيرادات المبيعات ، أو حصة السوق ، أو عدد الموظفين ، أو عدد الزبائن ، أو الزبائن الذين يتم خدمتهم، (الحسن ، 2004 : 41)، و انه يمكن من خلال استراتيجية النمو الحصول على منافع كثيرة فيمكن من خلالها تحسن المنتج أو الخدمة الحالية لجذب المزيد من المشترين ، وزيادة جهود الترويج والتسويق في محاولة لتوسيع حصتها في السوق، كما ويمكن أن توسع الشركة عملياتها ، كما هو الحال في الاستيلاء على التوزيع أو التصنيع المتداول سابقاً من قبل شخص آخر، وأن تتوسع في منتجات أو خدمات جديدة ، و الحصول على أعمال مماثلة أو مكملة وتحقق هذه ، وتحقيق معدل تكلفة منخفضة لوحدة الإنتاج من خلال توزيع التكاليف على أكبر عدد من الوحدات ، وتحسين العلاقة بين الشركة والموردين، وتكون استراتيجية النمو هي المرغوبة

، والملائمة تجاه المنافسين الذين يلجأون الى المضاربة ، وكسب حصص سوقية أكبر ، ويكون مردودها عكسيا إذا لم تستطع الشركة من تحقيق الحجم الاقتصادي (Kinicki & Willims, 2016 :137) .

ثانياً : مبررات اللجوء الى استراتيجية النمو :

أن من مبررات استخدام الشركات لهذه الاستراتيجية الاتي: (الدوري ، 2005 : 221-222) ، (عجام ، 2007 : 122):

- أ- وجود نواحي قوة لدى الشركة تستطيع من خلالها التوسع والنمو .
- ب- دوافع الإدارة نحو التوسع ، واعتقادها بان كبر الحجم يعني الفاعلية والسيطرة على السوق، ومعيار لنجاح الشركة، وتحقيق الرضا لذوي المصلحة الذين يرغبون بزيادة الأرباح، فضلاً عن حصولهم على مزايا ورواتب مجزية.
- ج- توزيع المخاطر .
- د- الاعتقاد بأن النمو والتوسع يؤدي إلى تحسين الأداء والفاعلية، ويغطي الأخطاء قياساً باستراتيجية الاستقرار .
- هـ- الاستفادة من منحنى الخبرة ، ووفورات الحجم بشرط أن لا تتجاوز هذه الوفورات حداً معيناً تزداد بعدها التكاليف.

ثالثاً: أنواع استراتيجية النمو :

وتنفرع من استراتيجية النمو عدد من الاستراتيجيات الفرعية منها: (Johnson, 2002:213)، (نجم ، 2004 : 153)، (الدوري ، 2005 : 221-222)، (Wheelen and Hunger , 2016:210)، (Macmillan&Tampoe, 2018: 145)،

- (1) استراتيجية التركيز: تختار بعض الشركات استراتيجية النمو بالتركيز وذلك من اجل تركيز مواردها في منتج أو خط منتجات، في سوق أو مجموعة أسواق، فتحقق الشركة نمواً سريعاً من خلال التخصص وتركيز الجهود بما يحقق لها التفوق على منافسيها الذين يوزعون جهودهم بين صناعات مختلفة ، وأن هذه الاستراتيجية تفيد الشركة في بداية حياتها عن طريق استغلال نقاط قوتها لسهولة إدارة منتج أو منتجات قليلة ، وتجنب الشركة مشاكل إدارة عدد كبير من الأعمال، ومن اهم عيوبها تغير الطلب على منتجات الشركة بعد أن وضعت الشركة اغلب مواردها فيه .
- (2) استراتيجية التنوع: إن من أسباب انتهاج هذه الاستراتيجية هو استثمار النقد الفائض، توزيع المخاطر، اكتساب مهارات إدارية جديدة ، ووفورات مالية، وتقانة حديثة، إضافة إلى مهارات تسويقية جديدة، و تتضمن هذه الاستراتيجية قيام الشركة بإضافة منتجات أو أسواق جديدة إلى خطوط إنتاجها .
- (3) استراتيجية المشاريع المشتركة: وتعني اشتراك شركتين أو أكثر بإنشاء مشروع مشترك بينهما ، ويكون له أهداف محددة وموارد معينة، وينتهي عمره عند تحقيق تلك الأهداف، ويتمتع المشروع المشترك بكيان مستقل، وتتحدد في بداية الاتفاق حدود ، وطبيعة التزاماته بحيث لا يشكل المشروع الجديد أية آثار سلبية على الشركات الأصلية التي شكلته، وتتاح للمشروعات المشتركة فرصاً للحصول على خبرات وامكانات لا يستطيع الحصول عليها بمفرده. وعند نهاية عمل المشروع المشترك يتم حله أو الاستمرار في مشاريع أخرى كما أن هذه الاستراتيجية تؤدي إلى التقارب بين المنظمات، والذي يؤدي بالنتيجة إلى الاندماج، وهو ما يطلق عليه بالتكامل التعاقبي أو خلق التكيف مع المنافسين بعمل سلسلة من المشاريع معهم ، والاستمرار في نشاطها ، والتي تسمى استراتيجية نسيج العنكبوت أو ترتبط الشركة بمشروع لفترة زمنية محددة وتسمى استراتيجية المسائرة .

وقد تعتمد الشركات هذه الاستراتيجية لأحد الاسباب الاتية :- (العامري والغالبى ، 2008 : 276) ، (شنهاز ، 2016 : 11-12)

- أ- توفر فرصة امام الشركة بالاعتماد على الشركات اخرى توفر لها الحماية بدلاً من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل .
- ب- مواجهة الازمات او الضغوط التي تجبر الشركة للبحث عن مجالات عمل تتطلب امكانيات وموارد اقل وتتعرض لمخاطر اقل .

ج- الاستجابة لظروف السوق وتدني حالة المبيعات ، والتخلص وبصورة تدريجية من الأصول وتقليص حجم الأعمال بديلاً عن التعرض لاحتمالات الافلاس.

د- الاستجابة للضغوط ، والتهديدات التي تخفض الحصة السوقية للشركة ، وتجزئة الادارة لحالة الانكماش الى ان تتحسن الظروف ، وتسرد الشركة مكانتها مرة أخرى.

ومما سبق تتضح اهمية استراتيجية النمو لشركة التأمين بوصفها من اهم الخيارات التي تساعد الشركة على تحقيق اهدافها المرسومة من خلال التوسع بالاعمال الحالية والدخول باعمال جديدة ، وتوزيع المخاطر ، واستغلال نواحي القوه لدى الشركة وصولاً الى تحقيق الرؤية الاستراتيجية المستقبلية التي تطمح الشركة لتحقيقها .

الفصل الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض وتحليل استجابات العينة في الشركة المبحوثة: يهتم هذا المبحث بعرض ، وتحليل إجابات أفراد العينة على اسئلة الاستبانة التي تم توزيعها عليهم ، اعتماداً على التوزيعات التكرارية لأجابتهم ، والنسب المئوية ، وعرض الاوساط الحسابية لتشخيص الاجابات ، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات ، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس وترتيب الفقرات ، فضلاً عن الاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات سواء على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث . وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في اجابات افراد العينة ، وفق وزن الاجابات المحصورة بين (1-5) ولخمسة مستويات ، وعلى وفق الفئات الموضحة في الجدول (2) وكالاتي:

جدول (2) وزن مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المعتمد في الدراسة

طول الفئة	درجة الموافقة
1 - 1.79	لا اتفق بشدة
1,8 - 2.59	لا اتفق
2.6 - 3.39	محايد
3.4 - 4.19	اتفق
4.2 - 5	أُتفق بشدة

المصدر : من اعداد الباحثة

ثانياً: عرض وتحليل استجابات العينة لمتغير (الرؤية الاستراتيجية) تم قياس المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) في الشركة المبحوثة بعدد فقرات بلغت (22) فقرة ، وقد تم اجراء التحليل الاحصائي على المستوى الاجمالي للمتغير وكالاتي :-
يتضح من نتائج الجدول (3) ان متغير (الرؤية الاستراتيجية) حصل على وسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4.21) ، وبانسجام عالي في الاجابات ، وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.54) ، وبمعامل اختلاف بلغ (12.85) وبأهمية نسبية بلغت (84.19%) وهي نسبة ايجابية جيدة تشير الى تجانس أداء العينة واتفاقها حول قدرة ادارة الشركة المبحوثة لوضع رؤية استراتيجية واضحة ومتميزة تعبر عن مستقبلها ، وتكون واضحة للعاملين كافة ، وتستجيب لمتغيرات البيئة ، والتنافس مع الشركات الاخرى وكما موضح في الجدول ادناه :

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير الرؤية الاستراتيجية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
الرؤية الاستراتيجية	4.21	0.54	12.85	84.19

المصدر : من اعداد الباحثة

ثالثاً : عرض وتحليل استجابات العينة لمتغير (استراتيجية النمو)

تم قياس المتغير التابع (استراتيجية النمو) في الشركة المبحوثة بعدد فقرات بلغت (23) فقرة ، وقد تم اجراء التحليل الاحصائي على المستوى الاجمالي للمتغير وكالاتي :-

يتضح من نتائج الجدول (4) ان متغير (استراتيجية النمو) حصل على وسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4.08) ، وبانسجام عالي في الاجابات وهذا ما تؤكدده قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.43) ، وبمعامل اختلاف بلغ (10.49) وبأهمية نسبية بلغت (81.52%) وهي نسبة ايجابية جيدة جدا تشير الى تجانس أداء العينة واتفاقها حول قدرة ادارة الشركة المبحوثة على تحقيق استراتيجية النمو يعبر عن مستقبلها ويكون واضح للعاملين كافة ، ويستجيب لمتغيرات البيئة والتنافس مع الشركات الاخرى وكما موضح في الجدول ادناه :

الجدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير استراتيجية النمو

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
استراتيجية النمو	4.08	0.43	10.49	81.52

المصدر : من اعداد الباحثة

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اجمالي متغيري البحث :

يظهر الجدول رقم (5) ، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (متغيري البحث) ، قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ، وبالاعتماد على الوسط الحسابي فكلما كان الوسط الحسابي اعلى كلما كان تشخيص الاجابات نحو المحور متجه نحو الاتفاق ، وترتيب الفقرات بحسب الأهمية في الجدول ، وبالاعتماد على معامل الاختلاف ، فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الأهمية اعلى .

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي متغيري البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب بحسب الأهمية
1	الرؤية الاستراتيجية	4.21	0.54	12.85	84.19	2
2	استراتيجية النمو	4.08	0.43	10.49	81.52	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v.26)

- 1- حقق متغير استراتيجية النمو، بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الاولى لمعامل الاختلاف من خلال درجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (4.08)، وتؤكدده قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.43) و (10.49) على التوالي ، وبلغت الأهمية النسبية (81.52%) أي نسبة ايجابية جيدة وهذه النتيجة الى ان العينة المبحوثة متفقة تماما نحو استراتيجية النمو بالاتجاه الايجابي .
- 2- جاء متغير الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الاولى في الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الثانية لمعامل الاختلاف من خلال درجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ، إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.21)، وتؤكدده قيمة الانحراف

المعياري ومعامل الاختلاف (0.54) و (12.85)، وقد بلغت الاهمية النسبية (84.19%) أي نسبة إيجابية جيدة ، وتشير هذه النتيجة تشير الى ان العينة المبحوثة متفقة تماما نحو الرؤية الاستراتيجية بالاتجاه الايجابي .

رابعا : اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لـ الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو

يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو ، ويلاحظ ان متغير الرؤية الاستراتيجية حقق تأثيرا معنوياً في استراتيجية النمو ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (96.466) وبمعنوية (0.000) ، وتحت درجتي الحرية (1) و (130) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) في المتغير التابع (استراتيجية النمو) معنوي احصائيا ، وفسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (42.6%) من المساهمات الحاصلة في استراتيجية النمو ، وان ما نسبته (57.4%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار . بلغت قيمة الحد الثابت ($a=2.042$) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (9.774) وبمعنوية (0.000) ، وبدرجة الحرية (130) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائيا ، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.472) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (9.822) وبمعنوية (0.000) ، وبدرجة الحرية (130) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الميل الحدي (b) معنوي احصائيا . وهذه النتائج تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لـ الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو "

جدول (6) تأثير الرؤية الاستراتيجية في النمو الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي Y								
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R^2	T المحسوبة	الميل الحدي B	T المحسوبة	الحد الثابت A	المتغير المستقل / الرؤية الاستراتيجية
معنوي	0.000	96.466	0.426	9.822	0.472	9.774	2.042	الرؤية الاستراتيجية
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,130)								
قيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,130)								
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (130)								
قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (130)								

المصدر : من اعداد الباحثة

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- افتقار ادارة الشركة للرؤية الاستراتيجية الخاصة بها ، وان الرؤية التي يمتلكها اصحاب القرار في الشركة تعكس رؤيتهم الخاصة ، إذ انها غير موثقة وغير واضحة وتنقصها الملامح العلمية التي تخبرهم أن ما يحملون من رؤية موجهة نحو النمو الاستراتيجي .
- 2- اتفق اغلب الكتاب ، والباحثين في ان الرؤية الاستراتيجية هي من اولى الخطوات في عملية الإدارة الاستراتيجية ، والتي تمثل المستقبلية المرغوب التي تسعى الشركة إلى الوصول اليه ، وعدّ الرؤية الركيزة الاساسية لاستراتيجية النمو الامثل.
- 3- اتضح ان قوة تأثير الرؤية الاستراتيجية في استراتيجية النمو ذو مقدار عالٍ واستناداً لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في استراتيجية النمو ، وهذا لا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسية .
- 4- لدى الشركة رغبة في التوجه نحو استراتيجية النمو عن طريق تنفيذ مشاريع استراتيجية تحسن من الخدمة المقدمة .
- 5- ان النمو والتوسع ظاهرة حتمية في جميع الشركات كونه من المداخل التطورية التي تحقق الاهداف التي تسعى اليها كل شركة .
- 6- اظهرت النتائج ان الشركة تسعى الى النمو والتوسع من خلال تركيزها على استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف المستقبلية التي تطمح لها .
- 7- حقق بعد الرؤية الاستراتيجية المرتبة الاولى في الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الثانية. لمعامل الاختلاف من خلال درجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ، إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.21)، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري. ومعامل الاختلاف (0.54) و (12.85)، وقد بلغت الاهمية النسبية (84.19%) أي نسبة إيجابية جيدة ، وتشير هذه النتيجة تشير الى ان العينة .المبحوثة متفقة تماما نحو الرؤية الاستراتيجية بالاتجاه الايجابي.
- 8- حقق بعد النمو الاستراتيجي المرتبة الثانية في .الوسط الحسابي ، وفي المرتبة الاولى لمعامل الاختلاف من خلال درجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (4.08)، وتؤكد .قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.43) و (10.49) على التوالي ، وبلغت الاهمية النسبية (81.52%) أي نسبة إيجابية .جيدة وهذه النتيجة الى ان العينة المبحوثة متفقة تماما نحو استراتيجية النمو بالاتجاه الايجابي .

ثانياً: التوصيات

- 1- تبني مفهوم الرؤية الاستراتيجية وصياغة بيان واضح وموثق للرؤية الاستراتيجية في التوجهات وبذل جهود منسقة لتكثيف العمل في التوجهات الاستراتيجية لرفع مستوى اداء الشركة .وإشراك العاملين جميعهم في الشركة لتحقيق إيمانهم والتزامهم بها.
- 2- تعزيز قدرة الأقسام في الشركة على الاسهام في وضع الرؤية الاستراتيجية التي تنطلق من مقدراتهم الجوهرية ، وقابلياتهم على تحقيق أهدافهم مع تمتع كل قسم من هذه الاقسام بالاستقلالية في تحديد طرائق تنفيذها مع ضرورة خلق ترابطات ما بين هذه الاقسام بشكل يجعل من الحدود التي بينها حدود تسمح للأخرين بالاطلاع ومعاينة ما يدور في إطارها من خلال التركيز على رؤية ذات مصلحة عامة يتبناها الجميع والوصول الى استراتيجية النمو الامثل.
- 3- ان التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة العراقية تحتم على الشركة العمل في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مستقرة ، الامر الذي يتطلب منها السعي نحو استراتيجية النمو التي يمكنها من توظيف نشاطاتها وامكانياتها الداخلية في ضوء تحليل دقيق واستجابة سريعة لعوامل البيئة الخارجية التي تحقق من خلالها الاهداف المستقبلية.

- 4- الاستعانة بالكوادر المهنية والاكاديمية الحاصلة على شهادات في العمل التأميني التي ستختصر الوقت كثيرا لشركات التأمين في حال لو ادخلت كوادرها الموجودة حاليا في دورات تثقيفية واكاديمية وفنية من اجل لرؤية الاستراتيجية تحقق اهداف الشركة.
- 5- يوصي الباحث شركة التأمين بضرورة استثمار علاقة التأثير بين الرؤية الاستراتيجية واستراتيجية النمو ، لما لها دور في تحقيق اهداف الشركة المستقبلية.
- 6- ضرورة توفير المبالغ المالية للشركة من قبل الجهات المعنية من اجل التوجه نحو استراتيجية النمو و تنفيذ مشاريع استراتيجية تحسن من الخدمة المقدمة.
- 7- استعمال التكنولوجيا الحديثة لاقتحام أسواق جديدة وبالتالي زيادة الحصة السوقية .
- 8- التركيز والاهتمام بالمتغيرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة لها
- 9- تطوير اساليب واليات تقديم الخدمات التأمينية في الشركة المبحوثة لتتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء .

المصادر

أولاً:- الكتب:

- 1- البعلبكي ، منير ورمزي، (2009)، "المورد الحديث" دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان .
- 2- البعلبكي، منير ،(2006)، " المورد" ، بيروت ، لبنان.
- 3- العطيّات، محمد بن يوسف النمران، (2006)، "ادارة التغيير الاستراتيجي والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي عشر" ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 4- الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 5- العامري والغالي، صالح مهدي ، طاهر محسن ،(2008)، "الادارة والاعمال" ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 6- ألدوري ، زكريا مطلق ، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، دار ليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- 7- نجم عبود نجم، (2004)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

ثانياً: الرسائل والاطاريح الجامعية:

- 1- الدوسري، ناصر شافي، (2010) ، " اثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية" ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال - جامعة الشرق الاوسط ، الكويت.
- 2- الزهراني ، سعيد ابراهيم احمد ،(2012) ، "الرضا عن العمل الارشادي وعلاقته بمستوى الطموح بمحافظه جدة" ، دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- 3- الشعيبي ، محمد الصغير قاسم ، (2004)، "تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية" ، دراسة تطبيقيه ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 4- العتيبي، تاغي زيدان،(2013)، " تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة و الخيارات الاستراتيجية" ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 5- العيسوي، محمد حسين ، والعارضى، جليل كاظم ، والعبادي، هاشم فوزي ، (2012) ، " الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لأداره المنظمات في الالفية الثالثة " ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 6- تبيدي ، محمد حنفي، (2010) ، " اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء " ، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ،جامعة الخرطوم .
- 7- توماس ، سيتا ستراك (2006) " صياغة استراتيجية مقترحة لاستقطاب الكفاءات العلمية والحفاظ عليها" رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 8- شهناز، حوحو ،(2016)، " دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .

- 9- عجام، إبراهيم محمد حسن، (2007)، "تقانة المعلومات وإدارة المعرفة"، دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية .
- 10- العيسوي والعارضى و العبادي، محمد حسين ، جليل كاظم ، هاشم فوزي ، (2012) ، "الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لأداره المنظمات في الالفية الثالثة " ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 11- كحيحة ، اكرم ، (2019) ، "دور استراتيجية النمو كخيار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن" ، دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر ، الجزائر .

رابعاً:- الدوريات

- 1- النعيمي، صلاح عبد القادر، (2013)، "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، عمان.
خامساً:- المصادر الأجنبية

1. Lynch, Richard, (2015), "**Strategic management**", 7 Edition, published by pearson Education Limited.
2. David,Fred, (2011), "**Strategic management**" 13th ed, Pearson , Boston .
3. Kinicki,A.,& Williams,B.K.,(2016) " MANAGEMENT: A PRACTICAL INTRODUCTION",7thED, McGraw-Hill Education, New York.
4. Johnson, G., & Scholes, K.,(2002) "**Exploring Corporate Strategy**", 6/d., Rotolito Lombalda, Italy.
5. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D.,(2016). "**Strategic Management & Business Policy**", 3/d., Addison-Wesley Publishing Co., U.S.A
6. Mark R. Edwards & Ann J. Ewen,(2008), "**360 Feedback, the Powerful new model for employee Assessment & performance improvement**
7. Cole,Kris, (2010), "**management**" 4th ed Pearson, Austuralia.
8. Cole,Kris, (2010), "**management**" 4th ed Pearson, Austuralia .
9. Macmillan& Tampoe, Hugh, Mahen, (2018), "**Strategic management**", process content and implementation, Oxford University.