

## تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية

## The impact of the company's strategic vision on determining the strategic choice /Applied research in the Iraqi 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

## المستخلص:

يحتل موضوع الرؤية 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 اختيار الاستراتيجية الملائمة وتحقيق النجاح، يهدف البحث الى تحديد مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي)، وجاءت أهمية البحث في كونه محاولة لتقديم الاسس النظرية والعلمية لمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي)، اما منهج البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المقابلات الشخصية واستعمال 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، ومن خلال النتائج المتحققة أثبت البحث ان قوة تأثير مكونات الرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي ذو مقدار عالٍ واستناداً لذلك فأن مكونات الرؤية الاستراتيجية تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في الخيار الاستراتيجي. وتوصل البحث الى العمل على تعميق الصلة ما بين مكونات الرؤية الاستراتيجية و ضمان جودة الخدمات التأمينية المقدمة ومحاولة الاستفادة من هذه الصلة في صياغة الخطط المستقبلية للشركة في مجال ضمان الجودة وتحسينها وإحداث التغييرات المطلوبة واختيار البديل الافضل، و ضرورة استثمار علاقة التأثير بين الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، ومراعاة الابعاد الواردة في البحث، لما لها دور في تحقيق اهداف الشركة المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** الرؤية الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، التوجه المستقبلي، استراتيجية الاستقرار.

## 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 better, towards choosing the appropriate strategy and achieving success. The research aims to determine the level of interest of the researched company in the research variables (strategic vision and strategic choice). As for the research method, it was relied on the descriptive analytical approach, the method of personal interviews and the use of the questionnaire as a means to obtain data from the sample of (136) people who are at the job level (department manager, assistant department manager, branch manager, assistant branch manager) in the insurance company And

through the results achieved, the research proved that the strength of the impact of the components of the strategic vision on the strategic choice is of a high amount, and based on this, the components of the strategic vision The strategic vision derives its importance from the strength of its influence on the strategic choice, The research reached to work on deepening the link between the components of the strategic vision and ensuring the quality of the provided insurance services and trying to take advantage of this link in formulating the company's future plans in the field of quality assurance and improvement, making the required changes and choosing the best alternative, and the need to invest the influence relationship between the strategic vision and the strategic choice. And taking into account the dimensions mentioned in the research, because it has a role in achieving the company's future goals.

**Keywords:** strategic vision, strategic choice, future direction, stability strategy,

#### المقدمة:

يحتل موضوع الرؤية الاستراتيجية أهمية بالغة في جميع الشركات كونها تعكس المواقف والظروف الحالية للمنظمة وتزودها بصورة ذهنية وإشراقات حول مستقبل خططها ، ولعل من أسباب سر نجاح بعض الشركات عن غيرها ، يأتي في مقدمتها تحديد الرؤية الاستراتيجية للشركة والعمل على تحقيقها ، إذ 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 ، إذ 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 البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتوفير الامكانيات المادية والبشرية ، حتى يمكننا من رسم واختيار الاستراتيجية الملائمة لها مع التطلعات والترصد لما يمكن حدوثه مستقبلا، وفهماً كبيراً للإجراءات اللازمة. فالرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات الشركة وتزودها بنظرة عن ( الى اين تذهب ) وتعطي اشراقات حول مستقبل خططها ، 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 عالماً 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 المتميزة الى البحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق متميزة وبالتالي انتقاء الخيار الاستراتيجي الملائم ، ويكون بذلك اختيار الاستراتيجية المستقبلية كخيار استراتيجي من بين البدائل المتاحة أكثر وضوحاً وصواباً ومحققاً لأهداف الشركة ، في ضوء الرؤية المستقبلية التي تمكن الشركة من الوصول للخيار الاستراتيجي الأفضل لمواجهة متطلبات المستقبل إذ أن الخيار الاستراتيجي يمثل جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية، وهو المعبر عن التوجه العام للشركة أن نجاح الشركة وبقاءها يتوقف على حسن اختيار الاستراتيجية الانسب كونه يؤدي دوراً بارزاً في تحقيق اهداف الشركة ورسالتها وتسهم اسهاماً كبيراً في رد الفجوة بين الاداء الوضع الحالي والمتوقع فكان موضوع تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي هي الآلية التي سوف يركز عليها البحث لتحقيق سبق في مجابهة هذه التحديات .

## المبحث الاول: منهجية البحث الدراسات السابقة

## اولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث: تجسدت مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤل الاتي:

ما التأثير الذي تؤديه الرؤية الاستراتيجية في تحديد الخيار الاستراتيجي لشركة التأمين العراقية ؟

2- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في محاولة لتقديم الاسس النظرية والعلمية لمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي) ، و مساعدة الشركة المبحوثة على وضع الرؤية الاستراتيجية المناسبة لها وتأثيرها في تحديد الخيار الاستراتيجي ، وتقديم الية عمل تعتمد عليها الشركات كافة في وضع رؤية استراتيجية واضحة. تستطيع عن طريقها تحديد الخيار الاستراتيجية المناسبة التي تحقق اهدافها المستقبلية .

3- أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحديد مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بمتغيري البحث (الرؤية الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي) ، وبيان تأثير الرؤية الاستراتيجية في تحديد الخيار الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .

4- فرضية البحث: يعتمد البحث على فرضية والتي تنص على :

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي

5- منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية وإقتران وصف الحالة بتحليلها.

## 6- حدود البحث

أ-الحدود الزمانية: تغطي بيانات البحث المدة من 2022/5/15 لغاية 2022/7/14 .

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

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

7- عينة البحث: تم الاعتماد على العينة (الطبقية الاحتمالية) من مختلف العناوين الوظيفية في الشركة المبحوثة بأعتبارهم القادرين على اتخاذ القرارات ، وعن طريق الاطلاع على احصائيات الشركة المبحوثة ، اتضح ان مجتمع البحث بلغ (220) فردا بالاعتماد على انموذج ، وقد تم تحديد حجم العينة من خلال مستوى دلالة ( 0.05 ) ، ولغاية ( 0.01 ) ، إذ بلغ حجم العينة بحسب الأنموذج (136) فرداً أي بنسبة (62%) من مجتمع البحث

## 8- وسائل جمع البيانات

أ- الجانب النظري: الكتب 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.

ب- 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، من خلال عرضها على المحكمين للاستفادة من تلك الملاحظات التي اغنت فقرات الإستبانة ورسالتها العلمية جرى اعداد الصيغة النهائية للإستبانة، فضلا عن توزيع (136) استمارة استبانة والحصول على (132) استمارة صالحة للاستخدام، و(4) استمارات مهملة لعدم صلاحيتها.

9-الاساليب الاحصائية المعتمدة: تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وإختبار الفرضيات ومعالجتها إذ جرى تحليل بيانات البحث وفق الأدوات منها (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ،ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد) عبر استخدام برنامج (SPSS v.26).

ثانياً : الدراسات السابقة

## 1- دراسة (العبيدي، 2017)

عنوان الدراسة	أنعكاسات الرؤية الاستراتيجية 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 الاتي :- 1- قياس خصائص الرؤية من حيث (التوجه المستقبلي - القبول الواسع - الطموح) 2- تشخيص وقياس مستوى انعكاس تحديد الرؤية الاستراتيجية على فاعلية البرامج التدريبية للموارد البشرية في الديوان من خلال علاقات الارتباط 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 الإستنتاجات	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 الإستنتاجات	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 (جاسم ، 2019)

عنوان الدراسة	دور الخيار الاستراتيجي في جودة الخدمة ، دراسة استطلاعي في مديرية ماء ميسان، شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في ادارة البلديات ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي :- 1- قياس جودة الخدمة لتحديد نقاط القوة والضعف ( المشاكل ) الموجودة في الواقع. 2- تحليل علاقة الاثر والارتباط بين الخيارات الاستراتيجية وجودة الخدمات المقدمة.
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 الاستنتاجات	ان التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها البيئة العراقية تحتم على المنظمات الخدمية العمل في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مستقرة، الأمر الذي تطالب منها السعي نحو اختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تمكنها من توظيف نشاطاتها وإمكاناتها الداخلية في ضوء تحليل دقيق واستجابة سريعة لعوامل البيئة الخارجية والتي تحقق من خلالها على جودة خدمة عالية.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

## أولاً: الرؤية الاستراتيجية

1- مفهوم الرؤية الاستراتيجية وتعريف : 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 (البلبكي: 2009: 131) "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 ، والأمال المرتبطة به، إذ يشار إلى الرؤية على أنها " حلم خيال ، و بصيرة ، وحاسة البصر ، وشي مرئي ، وتصور (البلبكي، 2006، 343). اما عن الاستراتيجية فان هذا المفهوم قد اخذ حيزاً كبيراً 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 قداماء الاغريق في المجال العسكري والتي تعني فن الحرب او فن القيادة (توماس : 2006 : 60)

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

ت	أسم الباحث والسنة	التعريف
1	Lynch, 2015:201	هي صورة تدعو للتحدي، وتكون تخيلية للدور والأهداف المستقبلية للمنظمة السياحية، والذهاب إلى حد كبير خارج بيئتها ووضعها التنافسي الحالي

هي التي تجسد التصورات والتطلعات للشركة، وتبين ما الذي تريد تحقيقه والوصول اليه في النهاية	Rothaermel, 2017: 35	2
صورة مليئة بالتحديات وخيالية للدور المستقبلي واهداف الشركة ، وتتجاوز بشكل كبير بيئتها الحالية وموقعها التنافسي .	Rechard, 2021:214	3

المصدر (من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه)

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

## 2- أهمية الرؤية الاستراتيجية :

يمكن تحديد اهميتها بالاتي :- (العطيات ، 2006 ، 146 : 40) ، (David:2011:79) ، (Lynch,2015:201)

- أ- تسهم الرؤية الاستراتيجية بشكل كبير 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 .
- ب- وتحديد الاتجاه الذي ترغب الشركة في التحرك إليه و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تحديد مجالات الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف واختيار الاستراتيجيات المناسبة .
- ج-توجه بعيد المدى فهي تمكن المخططين من اعادة جدولة وادارة الخطط المتغيرة ، فضلا عن انها تبين وبوضوح مالذي تريد الشركة انجازه بالفعل .

د-وتحديد الاغراض التنظيمية وترجمتها الى اهداف بطريقة تجعل من مقاييس الكلفة والوقت والاداء مقيمة ومسيطر عليها

## 3- أهداف الرؤية الاستراتيجية : يمكن اجمال اهداف الرؤية الاستراتيجية كالآتي: (تبيدي،2005: 58-59)، (الغالبي وإدريس، 2007: 209-211)، (العيساوي و أخرون ، 2012: 226)،

- أ- البقاء، النمو، الكفاءة، والسيطرة بقصد تكوين كيان كلي متماسك للشركة، لضمان البقاء وتحقيق الازدهار .
- ب- من الممكن تحفيز اهداف ومهمة الشركة بصورة ايجابية عن طريق الخيارات الاستراتيجية التي ستوفرها رؤية استراتيجية جديدة .

ج-التوجه الاستراتيجي الذي ترغب الشركة في التحرك والسعي اليه والقدرة على التكيف.

د-تقليل التهديدات والضعف وإصلاح الخلل في الشركة بأستغلال الفرص ونقاط القوة والاستفادة منها.

## ثانياً: الخيار الاستراتيجي

**1- مفهوم الخيار الاستراتيجي وتعريف :** عد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للشركة ، و إن تحديد هذه المسارات يتم من خلال الموازنة بين جوانب القوة و الضعف فيها مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تتسم بالتعقيد و الديناميكية، وقد تباينت آراء الكتاب و الباحثين في إيراد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي ، إلا أنهم اتفقوا في انه يمثل قلب الصياغة الاستراتيجية بل يذهب كل منهم إلى ابعد من ذلك ، إذ لاحظوا بأنه "إذا لم يعد بالإمكان صنع الخيارات الاستراتيجية فليس هناك قيمة للتفكير بالإدارة الاستراتيجية (Macmillan&Tampoe,2000:132)

اذ يعد الخيار الاستراتيجي احد الحلقات المهمة في عملية الصياغة الاستراتيجية والذي يستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، يكون الخيار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة حيث يتم انقائه والعمل به للفترة

المستقبلية لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال الشركة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن، و ان الخيار الاستراتيجي يمثل قرارا لاختيار بديل أفضل من بين عدة بدائل أو خيارات، والذي يحقق للشركة ما رسمته من أهداف ووفق ما يقود إليه الخيار الاستراتيجي من منافع أو مخاطر ( العتيبي ، 2013 : 74 ). وأن هناك عدداً غير محدود من البدائل الاستراتيجية الملائمة، وإن من الصعوبة دراستها جميعاً، لذا يجب الاهتمام بمجموعة معينة من الاستراتيجيات البديلة وتحديد مزاياها وعيوبها وتكاليفها وأرباحها لاختيار البديل الاستراتيجي الأنسب مع ضمان دقة التنفيذ ( Certo & Peter, 2010: 221 ) ، ولدى متابعة الباحثة لإسهامات الباحثين تبين لها أن هناك العديد من وجهات النظر في تحديد تعريف الخيار الاستراتيجي ويعرض الجدول (2) التعريفات من وجهة نظر الباحثين:

الجدول (2) :تعريف الخيار الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

ت	أسم الباحث والسنة	التعريف
1	جواد، 2010: 26	انه يمثل افضل البدائل التي تضمن تحقيق اهداف الشركة ،وان مفتاح تحقيق النجاح والتميز للشركة في بيئتها وهو دقتها في تحديد واختيار خيارها الاستراتيجي
2	حورية، 2015: 67	"ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وألويات المؤسسة ،والقادر على تحقيق اهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه اكثر من اي بديل آخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح"
3	نهلة ورائية، 2020: 32	هو البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة بعد ان تتم غربلة البدائل والبقاء على افضلها واجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف ،اي انه البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي الي وضع تنافس

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه

واستنادا لما ورد اعلاه وفي ضوء ما تقدم من التعريف ترى الباحثة ان الخيار الاستراتيجي " هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمترابطة يبدأ بوضع البدائل الاستراتيجية، وتقييم مرحلة اختيار الاستراتيجية التي تضمن تحقق اهداف الشركة بأقل كلفة وبكفاءة عالية وفي التوقيت الملائم".

2- اهمية الخيار الاستراتيجي : يمكن تحديد اهمية الخيار الاستراتيجي بالاتي :- (الدوري، 2005: 173 )، (القرشي ، 2010: 35 )،

أ - يعد الاختيار الاستراتيجي من اهم الادوات الرئيسة التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل المتاحة والتي تتلاءم مع رسالة الشركة واهدافها الاستراتيجية ،وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية والصناعة ولعوامل البيئة الداخلية

ب - ان الخيارات هي البدائل التي يمكنها أن تحقق أهداف الشركة المستقبلية التي تطمح إلى إنجازها ، لكن بإمكانات ومسارات متنوعة ومختلفة في ظل ظروف محددة وخاصة بكل خيار، تتطلب عملية التقييم والاختيار معايير للمفاضلة والانتقاء ، ومن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الاستراتيجي الأفضل الذي يتوافق مع ظروف الشركة ،

ج- وتتبع اهمية الخيار الاستراتيجي من كونه سيؤثر على الجوانب التشغيلية للشركة وعلى جميع المشاركين في سلسلة القيمة ومواردها الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ومراقبتها التشغيلية.

د- يعد الخيار الاستراتيجي مهم بالنسبة للشركة باعتبار ان الشركات تحتاج الى الاستراتيجيات من اجل تحديد اولوياتها فيما يتعلق تخصيص الموارد، وان تكون قادرة للاستجابة للتغيرات في بيئتها والاستجابة لسلوك المنافسين.

- 3- محددات عملية الخيار الاستراتيجي : هناك العديد من محددات والصعوبات التي تحد من التوجه نحو الاختيار الاستراتيجي لعل اهمها (القطب، 2002 : 3) ، (كريم، 2012 : 84)
- أ- المعلومات: قد لا تتوافر لدى صانعي القرار الاستراتيجي معلومات كافية عن بيئة المؤسسة ، كما قد تتوفر ولكن بشكل غير صحيح وفي كلتا الحالتين يتأثر العديد من البدائل وتصبح استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي أمرا غير مناسب.
- ب- الوقت وضوابط التكلفة: في حالة ما تخطى صانع الخيار الوقت المحدد أو الكلفة المسموح بها في عملية اختيار البديل المناسب، فإن فاعلية قراره ستتدهور مما ينجم عنه تأخر مناهج العمل عن التنفيذ لدى الشركة.
- ج- انقطاع الاتصال: قد تتوفر معلومات كافية، مفيدة، ومناسبة فعلا تبقى بعيدة عن الاداريين المشاركين في صنع الخيار بسبب انقطاع الاتصال داخل المؤسسة مما يؤثر على عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة.
- د- السوابق المماثلة: إذ إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسدا التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.
- هـ- الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي المقصود من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير .

### البحث الثالث: الجانب العملي

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 (3) وكالاتي:

جدول (3) وزن مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale المعتمد في الدراسة

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

المصدر : من اعداد الباحثة

### اولا: عرض وتحليل استجابات العينة لمتغير الرؤية الاستراتيجية

تم قياس المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية X) في الشركة المبحوثة بعدد فقرات بلغت (22) فقرة ، وقد تم اجراء التحليل الاحصائي على المستوى الاجمالي للمتغير وكالاتي :-

يتضح من نتائج الجدول (4) 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 (12.83) 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



## تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية

الآخري ، وحقق 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)، 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 . وكما موضح في الجدول ادناه :

الجدول ( 4 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير الرؤية الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تقوم ادارة الشركة بتطوير استراتيجياتها بشكل يتلاءم مع طموحاتها المستقبلية.	4.52	0.75	16.53	90.30
2	تسعى ادارة الشركة إلى تحقيق التكامل بين الأهداف الداخلية والخارجية	4.45	0.70	15.78	89.09
3	تهتم ادارة الشركة بدراسة وتحليل الإمكانيات الحالية ومتطلبات التغيرات المستقبلية.	4.36	0.70	16.09	87.27
4	تمتلك ادارة الشركة صورة عن المستقبل واحتياجاته وأهدافه .	4.23	0.77	18.16	84.55
5	تحرص إدارة الشركة على ضرورة العمل بمنظور مستقبلي جديد .	4.33	0.77	17.72	86.52
6	تشخص ادارة الشركة القضايا الاستراتيجية المؤثرة في مستقبل الشركة بشكل مستمر.	3.98	0.80	20.01	79.55
7	تقوم إدارة الشركة بحل المشكلات الناجمة عن مقاومة التغيير بسرعة مما يؤدي إلى تعاون مستقبلي مشترك.	4.13	0.70	17.04	82.58
8	تسعى إدارة الشركة إلى توضيح معنى الرؤية للعاملين لضمان الالتزام.	4,04	0.80	19,93	80,76
9	تشجع ادارة الشركة على إجراء الحوارات بين المستويات الادارية المختلفة حول العوامل المؤثرة في مستقبل الشركة وكيفية التعامل معها	4.25	0.78	18.24	85.00
10	تسعى ادارة الشركة الى اشراك المديرين ذات الصلة عند صياغة رؤيتها .	4.29	0.77	17.89	85.76
11	تهتم ادارة الشركة بتقريب وجهات النظر المختلفة بين الاقسام مما يصب في تحقيق رؤية الشركة .	4.37	0.66	15.07	87.42
12	يوضح المدير للعاملين رؤيته لكيفية معالجة العديد من القضايا والمشاكل التي تواجه الشركة	4.40	0.70	15.85	88.03
13	تعمل إدارة الشركة بجدية من اجل تحقيق التفوق والانجاز العالي.	4.37	0.63	14.53	87.42
14	تضحي إدارة الشركة باختياراتها الحالية من اجل مستقبل أفضل .	4.05	0.69	16.97	80.91
15	تحدد إدارة الشركة اتجاهاتها المستقبلية على وفق معايير الجودة .	3,96	0,94	23,63	79,24
16	تسعى إدارة الشركة على تحويل الرؤية الى استراتيجيات وبرامج عمل فعالة.	4.02	0.69	17.23	80.45
17	تعمل إدارة الشركة على جعل الرؤية تتسم بالوضوح والواقعية .	4.04	0.81	20.16	80.76
18	تهتم ادارة الشركة بالتوسع في مجال اعمالها وفق التغييرات المستقبلية للبيئة الخارجية.	4.31	0.76	17.70	86.21

## تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية

82.42	20.99	0.87	4.12	تشجع إدارة الشركة العاملين باتجاه تطوير القدرة على استشراف المستقبل .	19
84.85	17.50	0.74	4.24	تكافئ إدارة الشركة من لديه القدرة على رسم السياسات والخطط المستقبلية.	20
81.36	22.15	0.90	4.07	تحدد ادارة الشركة اطار زمني لتحويل رؤيتها الى استراتيجيات وبرامج عمل فعالة .	21
81.82	17.21	0.70	4.09	تحدد ادارة الشركة العوامل المؤثرة على مستقبل الشركة للحد من تأثيراتها المحتملة .	22
84.19	12.83	0.54	4.21	الرؤية الاستراتيجية	

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

**ثانيا : عرض وتحليل استجابات العينة لمتغير الخيار الاستراتيجي :** تم قياس المتغير المستقل (الخيار الاستراتيجي Y) في الشركة المبحوثة بعدد فقرات بلغت (23) فقرة ، وقد تم اجراء التحليل الاحصائي على المستوى الاجمالي للمتغير وكالاتي :-  
يتضح من نتائج الجدول (5) ان متغير (الخيار الاستراتيجي) حصل على وسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4.08) ، وبانسجام عالي في الاجابات وهذا ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.43) ، وبمعامل اختلاف بلغ (10.54) وبأهمية نسبية بلغت (81.52%) وهي نسبة ايجابية جيدة جدا تشير الى تجانس أداء العينة واتفاقها حول قدرة ادارة الشركة المبحوثة لوضع الخيار الاستراتيجي واضح ومتميز يعبر عن مستقبلها ويكون واضح للعاملين كافة ويستجيب لمتغيرات البيئة والتنافس مع الشركات الاخرى ، وحقق متغير الخيار الاستراتيجي ، 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)، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.43) و (10.49) على التوالي ، وتشير وبلغت الاهمية النسبية ( 81.52 % ) أي نسبة إيجابية جيدة وهذه النتيجة الى ان العينة المبحوثة متفقة تماما نحو الخيار الاستراتيجية بالاتجاه الايجابي .وكما موضح في الجدول ادناه:

الجدول رقم ( 5 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي لمتغير الخيار

## الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تسعى إدارة الشركة لتحقيق حالة الاستقرار في مجمل أنشطتها التأمينية.	4.32	0.58	13.52	86.36
2	تطلب إدارة الشركة من قسم التخطيط والاقسام المعنية الاخرى بتقديم بدائل استراتيجية أخرى أو مبررات للتوجه نحو التغيير .	3.99	0.87	21.77	79.85
3	تتطلب المتغيرات الخاصة بظروف البلد والازمة المالية الحالية البقاء على استراتيجية الاستقرار .	3.88	0.73	18.85	77.58
4	تعمل إدارة الشركة على تركيز اهتمامها في تقديم خدمات متماثلة في الظروف السائدة حالياً .	4.42	0.63	14.28	88.33
5	تستمر إدارة الشركة في العمل على وفق استراتيجيتها الحالية لقلّة مواردها المالية .	3.75	1.13	30.09	75.00
6	تسعى إدارة الشركة الى توسيع انشطتها وتقديم خدمات جديدة ، وتحقيق النمو في نشاطاته باستمرار .	4.54	0.60	13.17	90.76
7	يحقق التوسع والتنوع في خدمات إدارة الشركة الكثير من المزايا التنافسية .	4.53	0.56	12.33	90.61
8	تسعى إدارة الشركة إلى إتباع استراتيجية النمو بسبب توفر متطلبات النمو من كفاءات وأموال .	4.28	0.67	15.63	85.61

## تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي/ بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية

89.70	12.77	0.57	4.48	9	ترغب إدارة الشركة في الدخول بأعمال جديدة بعد دراستها لتحقيق أرباح أكبر وخدمات أفضل.
90.76	12.30	0.56	4.54	10	تسعى إدارة الشركة على توسيع الخدمات لجذب الزبائن المتعاملين وتحسين سمعتها
91.82	12.32	0.57	4.59	11	الرغبة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين سبب أساسي لتبني استراتيجية النمو.
91.52	13.26	0.61	4.58	12	تسعى الشركة على تطوير منتجاتها لتتمكن من منافسة الشركات العاملة في المجال نفسه.
73.64	29.89	1.10	3.68	13	تحافظ إدارة الشركة على الموقع الحالي والحصة السوقية باتجاه تقليص بعض النشاطات والأعمال.
70.00	31.67	1.11	3.50	14	تركز إدارة الشركة إلى نشاطات في مجالات معينة لفقدان القدرة على المنافسة.
64.24	40.72	1.31	3.21	15	تلقاً إدارة الشركة الى وتقليص اعمالها نتيجة قلة الزبائن وفقدان ثقتهم بالخدمات التي تقدمها.
67.27	34.32	1.15	3.36	16	تقلص إدارة الشركة بعض اعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفا
73.03	27.69	1.01	3.65	17	تتخلى إدارة الشركة عن انشطتها الحالية التي بها لا جدوى بها او الاقل جاذبية.
81.06	21.19	0.86	4.05	18	تمتلك إدارة الشركة المهارات الكافية لاستخدام أكثر من استراتيجية في نفس الفترة الزمنية.
74.85	27.35	1.02	3.74	19	يقدم قسم التخطيط مساهمة جادة في وضع استراتيجيات مختلفة لأنواع الخدمات المقدمة.
80.91	15.23	0.62	4.05	20	توجد مرونة لدى الشركة بتغيير استراتيجيتها إذا تطلبت الظروف الخارجية ذلك.
84.55	17.68	0.75	4.23	21	لا تضع إدارة الشركة استراتيجية موحدة لكافة أعمالها بل تضع استراتيجية لكل عمل حسب الظروف المنافسة.
81.97	18.05	0.74	4.10	22	تتبنى إدارة الشركة عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الظروف والمواقف الاستراتيجية.
85.45	18.54	0.79	4.27	23	يتحتم على إدارة الشركة معالجة كل حالة على انفراد باستخدام استراتيجية مختلفة لتأثر وحدات النشاط الاستراتيجي بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة .
81.52	10.54	0.43	4.08		الخيار الاستراتيجية Y

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

## رابعاً: اختبار وتحليل فرضية البحث بين متغيرات البحث

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي.

يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي ، ويلاحظ ان الرؤية الاستراتيجية حققت تأثيراً معنوياً في الخيار الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (139.340) وبمعنوية (0.000) ، وتحت درجتي الحرية (1) و (130) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان تأثير المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) في المتغير التابع (الخيار الاستراتيجي) معنوي احصائياً ، وفسر معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (51.7%) من التغير الحاصل في الخيار الاستراتيجي سببها الرؤية الاستراتيجية ، اما النسبة المتبقية البالغة (48.3%) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في انموذج الانحدار. و نلاحظ بان قيمة الحد الثابت ( $a=1.682$ ) وهي معنوية احصائياً، اذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (8.230) وبمعنوية (0.000) ، وبدرجة الحرية (130) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني بان الحد الثابت معنوي احصائياً ، كما ان قيمة الميل الحدي (b) بلغت (0.569) وهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة لها والبالغة (11.804) وبمعنوية (0.000)

، ودرجة 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 نصها "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي".

جدول (6) تأثير الرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي								
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	T المحسوبة	الميل الحدي B	T المحسوبة	الحد الثابت A	المتغير المستقل / الرؤية الاستراتيجية X
معنوي	0.000	139.340	0.517	11.804	0.569	8.230	1.682	الرؤية الاستراتيجية X
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 بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss v.26)

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان علاقة الرؤية الاستراتيجية مع الخيار الاستراتيجي علاقة طردية وذات دلالة معنوية وهذا لا ينسجم مع مضمون فرضية البحث .
- 2- اتضح ان قوة تأثير الرؤية الاستراتيجية في الخيار الاستراتيجي ذو مقدار عالٍ واستناداً لذلك فإن الرؤية الاستراتيجية تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في الخيار الاستراتيجي وهذا لا ينسجم مع مضمون الفرضية الرئيسية .
- 3- ان قوة علاقة التأثير بين متغيري الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في الشركة المبحوثة سيمكننا من اختيار الخيار الأمثل لأعمالها .

##### ثانياً: التوصيات

- 1- 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 للأخريين بالاطلاع ومعاينة ما يدور في إطارها من خلال التركيز على رؤية ذات مصلحة عامة يتبناها الجميع والوصول الى الخيار الاستراتيجي الامثل.
- 2- يوصي البحث استثمار طبيعة التأثير بين الرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي ، ومراعاة الابعاد الواردة في البحث ، لما لها دور في تحقيق اهداف الشركة المستقبلية.
- 3- ضرورة تأكيد هذه المنظمات على أهمية وضع خيارات وبدائل استراتيجية متعددة من اجل انتقاء أفضل البدائل وأكثرها ملاءمة مع هياكلها التنظيمية وذلك من أجل ضمان الفاعلية وتحقيق الأهداف بصورة كفوءة.

##### 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 ، الاردن.

- 4- الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 5- الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار ليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً: الرسائل والإطاريح الجامعية:-**
- 1- العبيدي، مها عصمت بهجت، (2017)، "انعكاسات الرؤية الاستراتيجية على فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية"، دراسة حالة في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة.
- 2- سلمان، فهد ياسر، (2018)، "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي"، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- 3- جاسم، علي كاطع، (2019)، "دور الخيار الاستراتيجي في جودة الخدمة"، بحث استطلاعي في مديرية ماء ميسان، شهادة الدبلوم العالي المعادل للمجستير في إدارة البلديات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4- توماس، سيتا ستراك (2006) "صياغة استراتيجية مقترحة لاستقطاب الكفاءات العلمية والحفاظ عليها" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- تبيدي، محمد حنفي، (2010)، "اثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة الخرطوم.
- 6- العيسوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لأدائه المنظمات في الالفية الثالثة"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- العتيبي، تاغي زيدان، (2013)، "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموازنة بين عوامل النجاح الحرجة و الخيارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 8- جواد، عباس حسين، (2010)، "اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد الثاني، جامعة بابل، العراق.
- 9- حورية، دحام، (2015)، "هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية"، دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 10- نهلة، بوزحزح، رانية، صاحي، (2020)، "دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة"، دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 11- القرشي، زين عبد الكريم، (2010)، "التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، الرياض.
- 12- القطب، محي الدين، (2002)، "الخيار السراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 13- كريم، هوار فتاح، (2012)، "دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لأراء مديري معمل اسمنت بازيان في محافظة السليمانية إقليم كردستان العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.

#### رابعا:- المصادر الأجنبية

1. Lynch, Richard, (2015), "Strategic management", 7 Edition, published by pearson Education Limited.
2. Rothaermel, Frank T., (2017), "Strategic management", 3 Edition, published by Mc Graw – Hill Education, 2 Penn plaza.
3. Rechard lynch, (2021), "strategie managr", nin th Edition.
4. David,Fred, (2011), " Strategic management" 13<sup>th</sup> ed, Pearson , Boston .
5. Macmillan,H.,Tampoe,M.(2000), "Strategic Management", Process, Content ,and Implementation",Oxford Press.
6. Certo, Samuel & Peter, Paul, (2010), "Management Focus and Process", McGraw–Hill Co., Singapore.