

التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في ظل المتغيرات المعاصرة وعلاجها في غرفة تجارة وصناعة سلطنة عمان

الباحث/ خلف بن سالم بن عبد الله الإسحاقي
(الرقم الجامعي ٤١٠٠٠٧٢)

بحث مقدم لنيل درجة "الدكتوراه" في الدعوة والإدارة الإسلامية



كلية القيادة والإدارة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يناير ٢٠١٥ م

إقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أقر وأعترف، أن هذا البحث من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات، لقد أشرت إلي مصادرها في هامش البحث.

التاريخ: ٢٠١٤/٢/٢٠ م

التوقيع:

الاسم: خلف بن سالم بن عبد الله الإسحاقي (ksa9009@hotmail.com)

الرقم الجامعي: ٤١٠٠٠٧٢

العنوان: سلطنة عمان، ولاية نزوي، صندوق البريد ٢، الرمز البريدي ٦١١.

الهاتف: ٠٠٩٦٨٩٩٣٣٣٣٧٨

السيرة الذاتية

الاسم: خلف بن سالم بن عبد الله الإسحاقى (ksa9009@hotmail.com)

تاريخ الميلاد: ١٣/١/١٩٦٣م.

الوظيفة الحالية: والي في ولاية البريمي، سلطنة عمان.

الجنسية: عمان.

المؤهلات العلمية:

- بكالوريوس في إدارة الأعمال عام ١٩٨٧م من جامعة حلوان بجمهورية مصر العربية.
- ماجستير في إدارة الأعمال عام ٢٠٠٥م بدرجة امتياز من الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، كلية الدراسات العليا في الإدارة بجمهورية مصر العربية.

شكر وتقدير

إن أول الشكر وآخره، ومبدأ الحمد ومنتهاه لله ، وبعد شكر المولي على ما أعطى وأسبغ، أري لزماً على أن أسجي الشكر الجزيل والثناء العاطر إلى أستاذي الجليل الأستاذ الدكتور/كمال الدين نور الدين مرجوني - رئيس قسم العقيدة والأديان بكلية القيادة والإدارة- الذي أكرمني بالإشراف على هذا البحث، وكانت لإرشاداته وتوجيهاته الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل، منذ أن كان وليداً الي أن أصبح حقيقة، علي الرغم من تراحم المسؤوليات وضيق الوقت، سائلاً المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناته يوم القيامة، فجزاه الله خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أسجي الشكر والتقدير أيضاً الي أساتذتي الأجلاء بكلية القيادة والإدارة علي توجيهاتهم السديدة لي التي أفادتني في طريق العلم وأعانتني علي إتمام رسالتي فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان. كما أتقدم إلي روح والدتي الطاهرة وقد فاضت إلي بارئها بعد حياه كفاح ونضال، قطرة من فيض عطائها وبحر جودها.

وإلى والدي العزيز حفظه الله فلهذا لنا فقد كنا منه العزيمة والأرادة والدعم المادي والمعنوي لشق طريقنا بين مسالك الحياه ودورها وصولاً لخير ومدارحه. كما أتقدم بحالص الشكر والتقدير إلي زوجتي واولادي الذين وقفوا معي وهينوا لي جو العلم والدارسة حتى اجبت هذه البحث. والشكر موصولاً بعد هذا إلى كل من أسهم في أن ترى هذه الرسالة النور، سائل العلي القدير أن يجزل ثواب كل من قدم لي مساعده في أي صورة كانت. والشكر الجزيل يزجي أيضاً لأصحاب السعادة القائمين علي مجلة العلوم الإسلامية الماليزية العريقة والمتميزة، خاصة كلية القيادة والإدارة وعميدها السابق الأستاذ الدكتور/ ذولكف عبد الغني حفظه الله نائب رئيس جامعة العلوم الإسلامية الماليزية حالياً- ورعاه وسدّد علي طريق الخير خطاه، وذلك علي ما أتاحوا لي من الفرص للألتحاق بالدارسة بهذه الجامعة.

وإلى جميع الأخوة الذين ساعدوني وتعاونوا معي في اخراج هذا البحث المتواضع إلى حيز الوجود بعون من الله وتوفيقه.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti realiti pengurusan strategik di sektor komersial Kesultanan Oman dan cara-cara untuk membangunkannya, di samping itu untuk mengetahui kesan perkhidmatan, peringkat keilmuan dan perbezaan institusi. Penyelidikan ini menggunakan pendekatan deskriptif, dengan memasukkan sampel ahli komuniti kajian, soal selidik dibagikan kepada sejumlah (88 orang) yang terdiri dari ketua-ketua seksyen di sektor komersial Kesultanan Oman (Solalah, Sohar, Suwar), direka dalam bentuk soal selidik terdiri daripada 45 item, diedarkan kepada empat bidang, dan kajian ini telah menerima maklumbalas bagi sampel kajian sebanyak (97.4 %). Antara penemuan dan hasil kajian menunjukkan analisis bahawa 70% -71,9 % di persekitaran sektor komersial baik dalaman dan luaran telah berjaya pada tahap pengamalan pengurusan strategik, dan perhatian sektor komersial terhadap sumber bahan telah meningkat sebanyak 77.6 %, begitu juga perhatian sektor komersial terhadap persekitaran luar terjadi peningkatan, sebab melebihi purata namun tidak mencapai keperluan dalam pematuhan masyarakat, nilai-nilai dan kesesuaian perubahan teknologi yang terjadi. Kajian ini juga menunjukkan percanggahan dalam keputusan amalan pengurusan strategik di dalam sektor komersial akibat daripada kekurangan kerjasama dan pertukaran pengalaman antara jabatan-jabatan, di samping itu juga kajian ini menunjukkan adanya perbezaan statistik yang signifikan antara cara-cara menjalankan pengurusan strategik di sektor komersial, hal ini disebabkan kerana perbezaan institusi di cawangan Solalah. Manakala kajian ini tidak membuktikan apa-apa perbezaan di peringkat keilmuan dan perkhidmatan. Berpandukan hasil kajian tesis ini, dicadangkan beberapa cadangan berikut: diperlukan perhatian serius untuk meningkatkan mekanisme jabatan untuk pelaksanaan pengurusan strategik, meningkatkan penilaian dan kawalan sistem strategi, meningkatkan komunikasi dan interaksi ruang antara jabatan dan masyarakat, sehingga dapat menonjolkan peranan institusi sektor komersial dalam pembangunan masyarakat, di samping itu satu keperluan bagi jabatan untuk mendapatkan pengalaman antarabangsa dan serantau dalam bidang pengurusan strategi, dan cuba untuk memindahkan pengalaman kejayaan mereka. Dan akhirnya keperluan untuk perhatian pihak pengurusan kanan dalam penyelarasan antara matlamat tahunan dan objektif strategik sehingga kerja dilakukan dalam cara yang teratur dengan menjelaskan prosedur pelaksanaan Strategi yang mantap.

ABSTRACT

The study aimed to explore the reality of strategic management at Oman commerce and chamber industry and ways of improvements and explored the effect of years of experience, academic degree and institutional difference on the reality of strategic management. The researcher used the descriptive study design. The sample included all the study population which was (88) of Oman chamber head of departments at three main branches (salalah – sohar-sur). The researcher designed a self administered questionnaire consisting of (45) questions asking about four main domains, the response rate was (97.4%). The main results of the study is the environmental analysis whether it was internal or external had the highest percentage with respect to other domains of strategic management used in Oman chamber with a percentage of (70-71.9%), however The study showed that the interest of Oman chamber administrations with financial resources was above average with percentage of (77.6%), the study also showed that the interest of Oman chamber administration in external environment and local community was above average. This interest didn't reach the optimum level desired in considering the community values, legislations and meeting the technological changes and developments. The study also showed that lack of co-operation and experience exchange among the administrations of Oman chamber included in the study and this was proven by the variation in the results of practicing those heads of the strategic management in Oman commerce and chamber industry, also the study also showed that there were significant differences between the use of strategic management in Oman commerce and chamber industry at ($p \leq 0.05$) attributed to the institutional difference variable for the favor of salalah branch while the study couldn't find any significant differences with other domains (the academic degree, and years of experience). On the light of previous results the study recommended that The necessity for administrations in Oman commerce and chamber industry must increase the interest in strategic management implementation mechanisms and improve more efficient system for strategic evaluation and supervision based on correct bases and standards, the study recommended to increase interactions and communications among the Oman administrations and the local community that show the role in improving and developing the community, also the necessity for the administrations in Oman commerce and chamber industry to strive to benefit from the experience of advanced Arabic and international chambers in regard of strategic management and trying to adopt their successful experiences in this field, and finally, the necessity for the administrations in Oman commerce and chamber industry to Coordination between the annual goals and strategic goals until they are working in an orderly fashion, and to clarify procedures for implementation of the Strategy.

قائمة المحتويات
الباب الأول
الإطار العام للدراسة

تمهيد:

٢	مشكلة الدراسة
٤	أسباب اختيار الدراسة
٥	أسئلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٨	فروض الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	منهجية الدراسة
٩	مصطلحات موضوع الدراسة
١٠	الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها.

ثانياً: الدراسات التي تناولت ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

الباب الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

لمحة عن المبادئ الإدارية في الإسلام

- المبحث الأول: الإدارة عند العرب قبل الإسلام ٢٣
- المبحث الثاني: الإدارة في العهد المكي ٢٤
- المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية في الدولة الإسلامية في العهد المدني ٣٠
- المبحث الرابع: التخطيط ٣٧
- المبحث الخامس: التنظيم الإداري ٤٤

الفصل الثاني

التعريف بالإدارة الاستراتيجية وملاحها

تمهيد:

- المبحث الأول: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية ٥٢
- المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى ٥٢
- المرحلة الثانية : التوجه الإستراتيجي المحدود ٥٢
- المرحلة الثالثة : التوجه البيئي ٥٤
- المرحلة الرابعة : التوجه الإستراتيجي المتكامل ٥٦

- المبحث الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية ٥٨
- أولا: نظرية النظام المفتوح ٥٩
- ثانيا: النظرية الموقفية ٥٩
- ثالثا: النظرية الأيكولوجية ٦٠
- رابعا: نظرية اعتمادية الموارد ٦٠

- المبحث الثالث: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

تمهيد:

- مستويات الإدارة الاستراتيجية ٦٥
- أولا: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ٦٥
- ثانيا: الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ٦٦
- ثالثا: الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي ٦٦

٦٧	رابعاً: مسؤولية تنفيذ الادارة الاستراتيجية
٦٨	- المبحث الرابع: الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية
٦٩	أولاً: التفكير الاستراتيجي
٦٧	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي
٧٩	ثالثاً: التطبيق الاستراتيجي
٨٠	رابعاً: نظم المعلومات الاستراتيجية
٨٤	خلاصة
	الفصل الثالث
	التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
	تمهيد.
٨٦	- المبحث الأول: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال
٨٦	أولاً: تسارع التغيرات في بيئة الأعمال
٨٦	ثانياً: تزايد حدة المنافسة
٨٧	ثالثاً: تقلبات السوق والاضطرابات الاقتصادية
٨٨	رابعاً: عجز الموارد المتاحة وندرتها
٨٨	خامساً: التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي
٨٨	سادساً: زيادة دور جماعات الضغط "جماعات التلقيم"
٨٩	سابعاً: التحالفات الإستراتيجية
٩٢	- المبحث الثاني: تطور تطبيق الادارة الاستراتيجية بسلطنة عمان
٩٤	أولاً: استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي بسلطنة عمان
٩٦	ثانياً: شراكة القطاعين العام والخاص
٩٨	ثالثاً: خلق ثقافة التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع العام
١٠٣	رابعاً: البناء المؤسسي
١٠٦	الخلاصة

- المبحث الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في سلطنة عمان ١٠٧
- أولاً: موارد الدخل القومي ١٠٧
- ثانياً: الاعتماد على الاستيراد الخارجي ١٠٧
- ثالثاً: زيادة نسبة الباحثين عن العمل ١٠٨
- رابعاً: التغيرات المتلاحقة في العالم ١٠٨
- الخلاصة ١٠٨

الفصل الرابع

المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

- المبحث الأول: مرحلة صياغة الاستراتيجية ١١١
- أولاً: رسالة المنظمة ١١٢
- ثانياً: تحديد الأهداف ١١٦
- ثالثاً: السياسات ١١٧
- المبحث الثاني: الخطط الاستراتيجية ١١٨
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ١١٨
- المستوى الأول: البيئة الداخلية ١٢٠
- أولاً: عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ١٢١
- ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية ١٢٣
- المستوى الثاني: مفهوم البيئة الخارجية ١٢٤
- أولاً: عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية ١٢١
- ثانياً: أهمية تحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ١٣١
- ثالثاً: العوامل المؤثرة على صانع القرار في عملية التحليل الاستراتيجي ١٣٣
- المبحث الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي ١٣٥
- أولاً: التنفيذ الإستراتيجي ١٤٤
- تحديد الأهداف السنوية ١٤٤
- وضع البرامج الزمنية ١٤٥

١٤٥	تخصيص الموارد اللازمة
١٤٥	ثانيا: تحديد الإجراءات التنفيذية
١٤٦	تقوم الإستراتيجية
١٤٦	مستويات الرقابة الإستراتيجية
١٤٨	أشكال الرقابة الإستراتيجية
١٥٠	مجالات الرقابة الإستراتيجية
١٥١	خطوات تقوم الإستراتيجية
١٥٣	- المبحث الرابع: تحديد النشاط المراد تقييمه
١٥٤	وضع معايير الأداء
١٥٥	قياس الأداء
١٥٦	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة
١٥٦	إتخاذ الإجراءات التصحيحية
١٥٨	تصميم نظام الرقابة
١٥٩	أساليب قياس الأداء
١٦١	أهداف الإدارة الإستراتيجية
١٦٤	- المبحث الخامس: المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
١٦٤	أولا: المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية
١٦٥	ثانيا: المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
١٦٥	ثالثا: المعوقات التي تواجه مرحلة تقوم الاستراتيجية
١٦٧	- المبحث السادس: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
١٦٧	أولا: توافر التفكير الإستراتيجي
١٦٨	ثانيا: توافر نظم المعلومات الاستراتيجية
١٦٩	ثالثا: توافر نظام للحوافز
١٦٩	رابعا: توافر نظام مالي
١٦٩	خامسا: توافر التنظيم الإداري السليم
١٦٩	الخلاصة

الخلاصة ١٦٩

الباب الثالث

الاطار المنهجي للدراسة

١٧٢	٢-٣	الغايات
١٧٣	٣-٣	الأهداف
١٧٣	٤-٣	البعد الزمني الاستراتيجي في نشأة الغرفة
١٧٥	٥-٣	البعد الاستراتيجي في التنظيم الإداري للغرفة
١٨٠	٦-٣	منهج الدراسة
١٨٠	١-٦-٣	الأسلوب المكتبي
١٨٠	٢-٦-٣	الأسلوب الميداني
١٨٠	٧-٣	مجتمع الدراسة
١٨٣	٨-٣	أداة الدراسة
١٨٣	٩-٣	إجراءات الدراسة
١٨٥	١٠-٣	صدق أداة الدراسة
٢٠٠	١١-٣	ثبات أداة الدراسة
٢٠١	١٢-٣	الأساليب الإحصائية
٢٠٣		الخاتمة
٢٠٣	١-٤	نتائج الدراسة
٢٠٣	١-١-٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٢٠٧	٢-١-٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٢٢٤	٣-١-٤	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٢٤٣	٣-١-٣	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
٢٥٠	٢-٤	التوصيات
٢٥٣		قائمة المراجع
٢٦٣		قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

- الشكل (1) العلاقة بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودراسة العوامل البيئية ٥٤
- الشكل (2) الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية ٦٨
- الشكل (3) الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية ٧٠
- الشكل (4) المدى الإستراتيجي ٧١
- الشكل (5) نظام المعلومات الإستراتيجية ٨٣
- الشكل (6) استراتيجيات التميز في الاداء الحكومي ٩٥
- الشكل (7) خطوات صياغة الاستراتيجية ١١١
- الشكل رقم (8) العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة ١١٣
- الشكل رقم (9) أبعاد التحليل الإستراتيجي ١١٩
- الشكل رقم (10) المتغيرات البيئية ١٢٥
- الشكل رقم (11) القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب مايكل بورتر ١٢٨
- الشكل رقم (12) مصفوفة (BCG) ١٩٧
- الشكل رقم (13) مصفوفة (AD) ١٩٨
- الشكل رقم (14) مراحل تقويم الاستراتيجية ١٩٩

قائمة الجداول

جدول رقم (1) مستويات الرقابة الاستراتيجية	١٨٢
جدول رقم (2) توزيع مجتمع وعينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة	١٨٢
جدول رقم (3) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٨٧
جدول رقم (4) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول "التحليل البيئي (لبينة الخارجية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط بيرسون	١٨٨
جدول رقم (5) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول التحليل البيئي (البينة الداخلية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٨٩
جدول رقم (6) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني "تكوين الإستراتيجية" والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٠
جدول رقم (7) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثالث "تنفيذ الإستراتيجية"، والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩١
جدول رقم (8) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع "التقييم والرقابة الإستراتيجية" والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٢
جدول رقم (9) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٣
جدول رقم (10) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات مجال التحليل البيئي (البينة الخارجية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٤
جدول رقم (11) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات مجال التحليل البيئي (البينة الداخلية) والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٦
جدول رقم (12) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي فقرات مجال تكوين الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٧
جدول رقم (13) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي فقرات مجال تنفيذ الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا المجال باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)	١٩٨
جدول رقم (14) نتائج درجة صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الرابع "التقييم والرقابة الإستراتيجية والدرجة الكلية"	١٩٩
جدول رقم (15) ثبات الاداة باستخدام معامل (كرونباخ الفا)	٢٠١

جدول رقم (16) النسب المئوية المعتمدة لتفسير النتائج بحسب مقياس (ليكرت الخماسي)	٢٠٧
جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال التحليل البيئي (البيئة الخارجية)	٢٠٨
جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال التحليل البيئي (البيئة الداخلية)	٢١١
جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تكوين الإستراتيجية	٢١٣
جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تنفيذ الإستراتيجية	٢١٥
جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال تقييم ورقابة الإستراتيجية	٢١٨
جدول رقم (22) الترتيب والمتوسطات الحسابية لمجالات عمليات الإدارة الإستراتيجية والدرجة الكلية لها	٢٢١
جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الإدارة الإستراتيجية في كل فرع من فروع غرفة التجارة والصناعية	٢٢٣
جدول رقم (24) قيم اختبار الاعتدالية واختبار كلموجروف سميرونوف مع تعديل ليليفورس للدلالة الإحصائية	٢٢٤
جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الاختلاف المؤسسي	٢٢٥
جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي للدلالة الفروق بين متوسطات درجة تقدير رؤساء الأقسام والدوائر لممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة تبعاً لمتغير الاختلاف المؤسسي	٢٢٧
جدول رقم (27) اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن الفروق بين المتوسطات بين درجة تقدير رؤساء الأقسام والدوائر	٢٢٨
جدول رقم (28) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تقدير رؤساء الأقسام والدوائر لممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان تبعاً لمتغير الدرجة العلمية	٢٣٢
جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	٢٣٤

جدول رقم (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة للفروق بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية ٢٣٦

جدول رقم (31) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية الثنائية لتأثير متغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة ٢٣٧

