

## *The effect of strategic control on achieving strategic success: A field study in Jordanian Commercial Banks*

Ahmad N. Husnieh\*

Graduate school of management, management and science university, Shah Alam, Malaysia

### **Article information:**

Received: 24-03- 2025

Revised: 17-05- 2025

Accepted: 19-05- 2025

Published: 25-06- 2026

### **\*Corresponding author:**

Ahmad N. Husnieh

[012024020158@gsm.msu.edu.my](mailto:012024020158@gsm.msu.edu.my)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

This study primarily aims to investigate the effect of strategic control on achieving advanced levels of strategic success, with a focus on exploring the degree of strategic control implementation in the Jordanian banking sector. Furthermore, this study intends to provide a comprehensive vision encompassing the key factors that contribute to achieving strategic objectives, in order to address the emerging challenges in the banking business environment. The study population consisted of all Jordanian commercial banks registered with the Association of Banks in Jordan, numbering (12) banks for the year 2025. To achieve the study objectives, data were collected using a questionnaire specifically designed for this purpose. A total of (244) questionnaires were distributed to employees in Jordanian commercial banks, including both general staff and senior management personnel such as managers, deputy managers, assistant managers, and department heads. Of these, (191) questionnaires were returned, with (184) deemed valid for analysis. For the purpose of data analysis and hypothesis testing, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V.23) was utilized.

This study concluded with several key findings, the most important of which was the presence of a positive and significant effect of strategic control on achieving strategic success in Jordanian commercial banks. Additionally, the study results demonstrated a high degree of strategic control implementation in Jordanian commercial banks from the perspective of their employees.

Based on these findings, the study recommends that the relevant departments in Jordanian commercial banks prioritize strategic control as an essential tool for predicting risks and identifying improvement opportunities by enhancing internal and external monitoring mechanisms to ensure long-term performance sustainability and strategic success.

**Keywords:** Strategic control, strategic success, Jordanian commercial banks.

### **Conclusions:**

1. The results of the study showed that the level of implementation of strategic control in Jordanian commercial banks was high from the employees' perspective, with a mean score of (4.679) and a standard deviation of (0.383). This indicates that the managements of these banks possess a clear capability to formulate well-defined strategies and agile plans, while ensuring accurate and continuous monitoring of their implementation processes. The high level of control exercised within

these organizations reflects their rapid responsiveness to sudden changes in the competitive financial environment. This dynamic adaptation to emerging developments enhances the flexibility of the banks and their ability to address such challenges with high efficiency.

2. The findings of the study revealed a high level of strategic success achievement in Jordanian commercial banks from the employees' perspective, with the overall mean score for the strategic success dimension reaching (4.678) and a standard deviation of (0.404). This result is consistent with the findings of Al-Tamimi and Al-Khashali (2015), which indicated high levels of the availability of strategic success factors in Jordanian commercial banks. It also aligns with the findings of Abu Arabiha (2023) and the study by AL-Khatib & AL-Shuora (2023), both of which highlighted the significant attention given by employees in these banks to achieving strategic success. Furthermore, the result of this study is largely consistent with the findings of Bouguerra & AL-Abdallah (2024), which concluded that Jordanian commercial banks achieve advanced levels of strategic success. In addition, the findings are in agreement with the study by Al-Sarayrah (2024), which confirmed that the relative importance of the dimensions of strategic success generally represents a high level from the perspective of top and middle management in Jordanian commercial banks. This indicates that the managements of these banks place great emphasis on innovation and continuous efforts to improve all aspects of their operations, whether through developing their services or modernizing their processes using a progressive approach that keeps pace with the ongoing changes in the banking sector environment. The high level of strategic success achieved by these banks may also be partially attributed to employees' satisfaction with the implemented policies and procedures, reflecting their crucial role in realizing the bank's vision and developmental goals, as well as their commitment to contributing to further favorable long-term achievements.
3. The results of the study found a statistically significant positive effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of strategic control on achieving strategic success in Jordanian commercial banks. This finding highlights the important role played by strategic control in supporting and achieving strategic success in Jordanian commercial banks. Accordingly, the managements of these banks should focus on strengthening various aspects related to strategic control, as it represents a fundamental element that significantly contributes to improving levels of strategic performance. This is evident through the direct role of strategic control in improving monitoring indicators and developing implementation mechanisms within the banking system, as these processes constitute the foundation for achieving strategic objectives with greater efficiency and effectiveness. This is implicitly supported by Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), who indicated that strategic control may enhance an organization's ability to adapt to surrounding changes through anticipating risks and taking advantage of available opportunities, ultimately leading to the achievement of strategic success.

## تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية

أحمد ناجي حسنية\*

كلية الدراسات العليا للإدارة، جامعة الإدارة والعلوم، شاه علم، ماليزيا

### المستخلص:

ترمي هذه الدراسة بصفة أساسية إلى استقصاء مدى تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحقيق مستويات متقدمة من النجاح الإستراتيجي، مع التركيز على استكشاف درجة تطبيق الرقابة الإستراتيجية في القطاع المصرفي الأردني، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة تشمل العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك لمواجهة التحديات الناشئة في بيئة الأعمال المصرفية. تألف مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية الأردنية المسجلة لدى جمعية البنوك في الأردن، والتي بلغ عددها (12) بنكا لعام 2025. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع ما مجموعه (244) استبانة على العاملين في البنوك التجارية الأردنية من فئة الموظفين العموميين وفئة الإداريين من الرتب العليا مثل المديرين ونوابهم أو مساعديهم ورؤساء الأقسام، وقد تم استعادة (191) استبانة، كان منها (184) استبانة صالحة للتحليل. ولغاية تحليل البيانات واختبار الفرضيات المطروحة، تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.23).

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، كان أهمها: وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة عالية من تطبيق الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

تأسيساً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة قيام الإدارات المعنية في البنوك التجارية الأردنية بالاهتمام بالرقابة الإستراتيجية بوصفها أداة أساسية للتعويض بالمخاطر وتحديد فرص التحسين عن طريق تعزيز آليات الرصد الداخلي والخارجي لضمان استدامة الأداء وتحقيق النجاح الإستراتيجي على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الإستراتيجية، النجاح الإستراتيجي، البنوك التجارية الأردنية.

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-03-24
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-05-17
- تاريخ قبول النشر: 2025-05-19
- تاريخ النشر: 2026-06-25

### \*المؤلف المراسل:

أحمد ناجي حسنية

[012024020158@gsm.msu.edu.my](mailto:012024020158@gsm.msu.edu.my)



هذا العمل مرخص بموجب  
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي  
(CC BY 4.0)

### المقدمة:

في السنوات الأخيرة، شهدت المنظمات في مختلف القطاعات تحولات سريعة وجذرية، مصحوبة بتحديات متزايدة أثرت بشكل كبير على ديناميكياتها التشغيلية. ترتبط هذه التحولات في المقام الأول بالعولمة، التي عمقت التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الدول، مما أدى إلى زيادة في عمليات الاندماج وتشكيل تحالفات إستراتيجية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية العالمية. إضافة إلى ذلك، كانت الوتيرة السريعة للابتكار والإبداع حاسمة في دفع عجلة التنمية، حيث تعمل التكنولوجيا الحديثة كعنصر أساسي في دفع التغيير. وفي هذا الإطار، خضع كل من الاقتصاد العالمي والمحلي لانتقال ملحوظ في بداية القرن الحادي والعشرين من الاعتماد التقليدي على الموارد الطبيعية والصناعات الثقيلة إلى اقتصاد قائم على المعرفة. ويؤكد هذا النموذج الاقتصادي الجديد على جمع وتحليل البيانات، فضلاً عن الاستثمار في القدرات الفكرية والإبداعية باعتبارها عوامل أساسية لتحقيق الريادة والتميز في المنظمات (Dumay & Guthrie, 2017). في مواجهة هذه التغيرات المعقدة، ازدادت أهمية تبني منظمات الأعمال لإستراتيجيات رقابية شاملة كالرقابة الإستراتيجية التي تُعد اليوم جزءاً أساسياً من الهيكل الإستراتيجي لهذه المنظمات. تهدف هذه الرقابة إلى مواكبة التحولات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية وضمان التكيف الفعال معها. حيث تسعى المنظمات من ممارسة هذا النهج إلى ترسيخ أسس الاستقرار الإستراتيجي وتحسين أدائها التنظيمي (Harahsheh & Abuhashish, 2023).

أن تحقيق النجاح الإستراتيجي يمثل حجر الزاوية الذي تعتمد عليه أي منظمة تسعى للتميز في بيئة مليئة بالمنافسة والتحديات. فهو ليس مجرد هدف، بل ركيزة أساسية لضمان لنجاح أي منظمة ودفع وتيرة النمو والازدهار على المدى الطويل. يتحقق هذا النجاح عن طريق التوظيف الأمثل للموارد واعتماد إستراتيجيات مبتكرة تُحدث فرقاً. ومن أبرز هذه الإستراتيجيات، الاستثمار في الابتكار التقني

الذي لا يقتصر أثره على تحسين كفاءة العمليات الداخلية، بل يمنح المنظمة ميزة تنافسية واضحة عبر تقديم قيمة مضافة للعملاء وتعزيز مستوى رضاهم بشكل مستدام.

في ظل التحديات العالمية التي تظهر غالباً دون سابق إنذار، كالأزمات الاقتصادية والصحية مثل جائحة كورونا (كوفيد-19)، بات من الضروري أن تتحلى المنظمات بالقدرة على التكيف السريع والمرونة الإستراتيجية. هذه العوامل لم تعد ثانوية، بل أصبحت أساساً لا غنى عنه لضمان البقاء وتحقيق النجاح في سوق مملوء بالتغيرات. من أبرز الأمثلة على النجاح الإستراتيجي، التحول الجذري الذي قامت به شركة نتفليكس، فقد بدأت رحلتها باعتبارها منصة لتأجير الأقراص المدمجة، لكنها سرعان ما أدركت حاجة الجمهور المترابطة إلى حلول أكثر حداثة وملاءمة. ومن هنا، اتخذت خطوة جريئة بالانتقال إلى نموذج البث الرقمي. هذا التغيير لم يكن مجرد قرار تكتيكي محدود التأثير، بل هو نتيجة لرؤية إستراتيجية بعيدة المدى. بفضل هذا التحول، استطاعت شركة نتفليكس محاكاة المستقبل بدقة، وابتكار حلول تتفق مع متطلبات العصر. ليس هذا فحسب، بل إنها نجحت في إعادة صياغة قواعد اللعبة في سوق الترفيه، وأثبتت قدرتها على تحقيق الريادة السوقية والحفاظ على استدامة نجاحها الإستراتيجي. من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. جاء اختيار هذا القطاع نظراً للأهمية البالغة التي يحظى بها في المشهد الاقتصادي الأردني، حيث يشكل القطاع المصرفي دعامة أساسية لبناء الاقتصاد الوطني، إذ تصل مساهمته إلى حوالي 8.0% من الناتج المحلي الإجمالي. ويتميز بأثره الكبير على الاقتصاد المحلي (Association of Banks in Jordan, 2023).

تم تنظيم الدراسة بأسلوب منهجي يتسق مع أهدافها. حيث يبدأ القسم الأول بطرح إشكالية الدراسة، مسلطاً الضوء على أهميتها من الناحية النظرية والعملية، بالإضافة إلى توضيح الأهداف المرجوة وصياغة الفرضيات التي تمثل أساس البحث. كما يستعرض هذا القسم المجتمع البحثي والعينة المستهدفة، مع شرح مفصل للمنهجية التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات وتحليلها. أما القسم الثاني، فيتناول الإطار النظري للدراسة ويستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية. ويوضح القسم الثالث الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. بينما يناقش القسم الرابع نتائج الدراسة بدقة للإجابة عن التساؤلات المطروحة ومقارنتها بنتائج الأدبيات السابقة، مع تقديم توصيات ملاءمة موجهة للجهات المعنية في البنوك التجارية الأردنية. وأخيراً، يأتي القسم الخامس ليختتم البحث بعرض حدود الدراسة، موضحاً القيود التي واجهتها، والتي قد تؤثر على فعالية النتائج وإمكانية تعميمها. كما يقدم هذا القسم بعض المقترحات البحثية للدراسات المستقبلية، بهدف توسيع قاعدة المعرفة وربط نتائج الدراسة الحالية بتساؤلات بحثية جديدة، داعماً بذلك استمرارية التقدم والتطور العلمي.

## 1. إشكالية الدراسة:

في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المصرفية على المستوى المحلي والعالمي، يتنامى الاعتماد على استخدام إطار الحوكمة الثلاثي، الذي يدمج بين المعايير البيئية والاجتماعية ومتطلبات الحوكمة، في عملية تقييم الأداء، ويأتي هذا التطور مترافقاً مع تصاعد حدة المنافسة في السوق المصرفية، مما يزيد من الضغوط على القطاع المصرفي الأردني ويدفعه نحو تبني نهج أكثر مرونة وحيوية لمواكبة التحولات المستمرة التي تؤثر بشكل مباشر على معدلات رضا العملاء ومستوى الكفاءة التشغيلية.

تولي البنوك التجارية الأردنية أهمية بالغة لتحقيق التوازن بين ربحيتها ودورها التنموي في دعم الاقتصاد الوطني. ولتحقيق ذلك، تقوم هذه البنوك بتطوير وتنفيذ إستراتيجيات دقيقة تركز على تعزيز مقومات الاستدامة في عملياتها المالية والإدارية ولضمان فعالية تطبيق هذه الإستراتيجيات، تعتمد هذه البنوك على أساليب الرقابة الإدارية التقليدية التي تمثل جزءاً أساسياً من منظومتها.

تتجسد إشكالية الدراسة في عجز أساليب الرقابة الإدارية التقليدية عن التكيف مع المتغيرات السريعة التي تشهدها البيئة المصرفية. إذ تطبق هذه الأساليب غالباً بعد وقوع الأزمات أو رصد الانحرافات، مما يؤدي إلى انخفاض فعاليتها في التنبؤ بالمخاطر الإستراتيجية والوقاية منها، مثل تقلبات السوق أو التطورات التقنية. وعلى النقيض من ذلك، تتميز أساليب الرقابة الإدارية الإستراتيجية بتطبيقها الاستباقي الذي يهدف إلى تحقيق التوافق بين العمليات التشغيلية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، يمكن اعتبار الرقابة الإستراتيجية أكثر فاعلية في تحقيق النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية، نظراً لتركيزها على معالجة التحديات المستقبلية وربط عملية الرقابة بالأهداف الإستراتيجية طويلة المدى. ومع ذلك، تبقى الرقابة التقليدية ضرورية للحفاظ على الامتثال التنظيمي، ولكنها غير كافية بمفردها خاصة في ظل البيئة المصرفية المتقلبة. وهذا ما أكدت عليه دراسة (Badollahi et al. (2024 في أن نظام الرقابة الإدارية الفعال يتميز برؤية إستراتيجية طويلة الأمد. وعليه، تتمحور إشكالية الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما درجة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق الرقابة الإستراتيجية من منظور العاملين فيها؟
- ما مستوى تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل يوجد تأثير للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية؟

## 2. أهمية الدراسة ومساهماتها العلمية:

تنقسم المساهمات المرتقبة من هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي: الإثراء المعرفي عن طريق إضافة مساهمة جديدة إلى حصيلة المعرفة، تقديم أهمية نظرية تساهم في تطوير المفاهيم المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، إلى جانب أهميتها العملية على أرض الواقع. ويمكن توضيح هذه المحاور على النحو الآتي:

- **حصيلة المعرفة:** تركز الدراسة الحالية على توسيع نطاق الأدبيات المرتبطة بمجال الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل العلاقة القائمة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. ومن أجل إبراز أهميتها، تجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة التي أجريت خلال السنوات السبع الأخيرة ركزت بصورة أساسية على تأثير الرقابة الإستراتيجية في

مجموعة متنوعة من المتغيرات، مثل إدارة الأزمات، الأداء التنظيمي، والتكيف التنظيمي. في المقابل، تناولت بعض الدراسات الأخرى، على سبيل المثال لا الحصر تأثير المتغيرات الآتية: الشمول المالي، التوجه الريادي، الذكاء الاستراتيجي، والتحالفات الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي. بناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة لإثراء الجانب المعرفي في كلٍّ من المكتبتين العربية والأجنبية عن طريق تقديم إضافة نوعية تتميز بالحدثة والأصالة، حيث تمزج الدراسة الحالية بين المفاهيم الألفية الذكر ضمن إطار جديد لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. وسيتم استعراض ومناقشة هذه الجوانب بشيء من التفصيل في القسم المخصص لمراجعة الدراسات السابقة.

- **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المتغيرات التي تتناولها حيث تسلط الضوء على الدور الجوهري لنظام الرقابة الإستراتيجية في التصدي للتحديات الخارجية المتمثلة في: التطورات التكنولوجية، تحولات الأسواق العالمية، تحقيق التوافق الإستراتيجي، رصد الانحرافات عن الخطط المرسومة، ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تحسين القدرة التنافسية، تحقيق التوازن المستدام بين الأهداف قصيرة المدى والرؤى المستقبلية، وتطوير الكفاءات البشرية بشكل شامل لدعم نجاح البنوك التجارية الأردنية على المستوى الإستراتيجي.
- **الأهمية العملية:** تشكل الدراسة الحالية رابطاً حيوياً بين النظرية والتطبيق العملي في قطاع البنوك التجارية الأردنية من خلال تقديم توصيات مبنية على أسس علمية دقيقة لدعم صانعي القرار في تحسين فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الإستراتيجية. لا تقتصر فوائد هذه الدراسة على المجال الأكاديمي، بل تمتد لتلامس أوجه متعددة من واقع القطاع المصرفي. فعلى الصعيد الداخلي، توفر الدراسة أدوات قياس متقدمة تُعزز قدرة مجالس الإدارة على موازنة الخطط الإستراتيجية مع مؤشرات أداء واضحة ودقيقة يمكن مراقبتها بسهولة. كما تسهم في تمكين أقسام إدارة المخاطر من التنبؤ بالتحديات المستقبلية قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية. إضافةً إلى ذلك، تُقدم هذه الدراسة إرشادات عملية تسهل عمل لجان التدقيق الداخلي في مراجعة ورصد الضوابط الإستراتيجية بشكل منتظم. أما على الصعيد التنظيمي، فإن هذه الدراسة تمثل مرجعاً مهماً للجهات الرقابية كالبنك المركزي، لصياغة سياسات أكثر مرونة تتماشى مع التحديات المعاصرة، مثل: التعامل مع مخاطر التحول الرقمي ومواجهة التقلبات الاقتصادية الإقليمية. كما تدعم نتائج الدراسة تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز التكامل مع المعايير الدولية، مثل معايير الأيزو المتعلقة بإدارة المخاطر، الأمر الذي يرفع من مستوى الامتثال في القطاع المصرفي الأردني. في الصعيد الاقتصادي، من المتوقع أن تسهم النتائج في تثبيت جاذبية القطاع المصرفي أمام المستثمرين من خلال رفع مستوى الإفصاح المتعلق بالأداء الإستراتيجي. وأخيراً على الصعيد الاجتماعي، تؤدي الرقابة الإستراتيجية الفعالة إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وجعلها أكثر أماناً وابتكاراً، على غرار تطوير منصات التمويل الجماعي الخضراء. وهذا بدوره يكرس الشمول المالي ويدعم تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

### 3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتسقة، التي تم وضعها بعناية لدراسة الإشكالية المطروحة والإجابة عن تساؤلاتها، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- معرفة درجة أهتمام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق الرقابة الإستراتيجية من منظور العاملين فيها، للاستفادة من تقييماتهم وتجاربهم المباشرة، بغرض الوصول إلى فهم كامل ومستفيض لواقع استخدام أساليب الرقابة الإستراتيجية داخل هذه البنوك.
- تحديد مستوى تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية من خلال استطلاع آراء العاملين فيها وتحليل توجهاتهم، للوقوف على مدى نجاح الخطط الإستراتيجية التي تتبناها إدارات هذه البنوك في إحراز الأهداف المرسومة.
- التعرف على تأثير الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
- الخروج بتوصيات شاملة تستند إلى نتائج دقيقة وموثوقة، بحيث تُشكل مرجعية يمكن للجهات المعنية في القطاع المصرفي الأردني الاعتماد عليها في اتخاذ خطوات فعلية لتحسين أطر وممارسات الرقابة الإستراتيجية لديها، مع التركيز على فهم التأثيرات المتباينة لمستويات الرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، بما يُعزز من قدرة هذه البنوك على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المستمرة.

### 4. فرضيات الدراسة:

بناءً على إشكالية الدراسة وما تتضمنه من تساؤلات، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين بطريقة تُظهر بدقة أهداف الدراسة وتعكس توجهاتها العلمية والعملية:

- **الفرضية العدمية الرئيسية H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
- **الفرضية البديلة الرئيسية H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

### 5. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية الأردنية المُسجَّلة لدى جمعية البنوك في الأردن، والتي بلغ عددها اثني عشر بنكاً وفقاً للبيانات المنشورة على الموقع الإلكتروني لجمعية البنوك في الأردن لعام 2025 (<https://abj.org.jo/ar>). ونظراً لصغر حجم المجتمع نسبياً، اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لاختيار عينة الدراسة. وبذلك، تشمل العينة كافة البنوك التجارية الأردنية المكوّنة لمجتمع الدراسة، وعددها (12) بنكاً. وبهذا الأسلوب، يضمن الباحث أن تعكس العينة خصائص وطبيعة المجتمع بشكل شامل ودقيق.

## 6. منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركز على دراسة الظواهر أو الأحداث ومتابعتها بدقة من خلال استخدام أدوات وأساليب بحثية متنوعة، سواء أكانت كمية أم نوعية ويُطبَّق هذا المنهج ضمن نطاق زمني محدد أو على امتداد مراحل زمنية مختلفة، بهدف تحليل الظاهرة أو الحدث بعمق للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع بشكل أفضل وتعزز من فرص تحسينه. وفي ضوء عملية جمع البيانات، استند الباحث إلى مصدرين أساسيين هما:

- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على المعلومات المتاحة من مجموعة متنوعة من الكتب والمراجع المتخصصة باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة. كما استعان بالدوريات المحكمة والمقالات العلمية المنشورة، إلى جانب التقارير الرسمية وأطروحات الدكتوراة التي عالجت متغيرات مشابهة للمتغيرات المطروحة. ولم يألُ الباحث جهداً إلا بذله في الاستفادة من وسائل البحث الإلكتروني، حيث قام بالاطلاع على عددٍ لا بأس به من المواقع عبر شبكة الإنترنت للحصول على بيانات إضافية من شأنها أن تُثري محتوى هذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** تتضمن البيانات التي تم جمعها قاصداً من أفراد وحدة المعاينة، والتي تم الحصول عليها عبر استبانة أُعدت خصيصاً لهذا الغرض.

## القسم الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### أولاً: الرقابة الإستراتيجية (Strategic Control)

بقي مفهوم الرقابة الإستراتيجية غائباً عن أدبيات الإدارة الإستراتيجية حتى بدأ بالظهور بشكل ملحوظ في أواخر السبعينيات من القرن العشرين. ومع تطور الفكر الإداري وزيادة الحاجة إلى أدوات فعالة لتقييم الأداء الإستراتيجي ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، بدأ هذا المفهوم يحظى باهتمام متزايد. وقد جاء ذلك استجابة للتحديات المتزايدة التي تفرضها الطبيعة المتغيرة والمعقدة لبيئات الأعمال (Gaturu et al., 2017). تُعد كيم لانجفيلد سميث واحدة من أبرز الباحثين الذين تعمقوا في دراسة وتحليل خصائص الرقابة الإستراتيجية، حيث أولت اهتماماً خاصاً لفهم العلاقة التفاعلية بينها والإستراتيجيات الأخرى على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، كما أكدت من خلال إسهاماتها العلمية أن نجاح تطبيق الرقابة الإستراتيجية في المنظمة يعتمد بشكل جوهري على مرونتها وقدرتها المستمرة على التكيف مع التغيرات الديناميكية التي تطرأ على بيئة الأعمال (Langfield-Smith, 1997).

تُعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها نظاماً متكاملًا يتألف من مجموعة من الآليات والمؤشرات التي تُمكن المنظمة من تقييم مدى نجاحها في تحقيق إستراتيجياتها طويلة المدى. وتتمثل المهمة الأساسية لهذا النوع من الرقابة في رصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية التي لم يتم أخذها بعين الاعتبار في أثناء عملية تطوير الإستراتيجيات، حيث يمكن لهذه التغيرات أن تخلق فرصاً جديدة يمكن استغلالها في التصدي للتحديات التي قد تؤثر سلباً على عملية التنفيذ. (Stehnei et al., 2017)

يُنظر إلى الرقابة الإستراتيجية على أنها إحدى الركائز الأساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة، حيث تؤدي دوراً حيوياً في ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدقة، ويتم ذلك عن طريق جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي للمنظمة ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً. كما لا يقتصر دور الرقابة الإستراتيجية على المراقبة والتحليل فحسب، بل يتجاوز دورها ذلك ليشمل تقديم تغذية راجعة حول نتائج عملية تقييم الأداء داخل المنظمة، مما يساعد في تحديد نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب (الجبالي،

2024). ويؤكد (EL-Toukhy (2021) على أن الرقابة الإستراتيجية تشكل المرحلة الأخيرة في إطار نموذج الإدارة الإستراتيجية.

تُعد الرقابة الإستراتيجية بتنظيم وتقييم إستراتيجية المنظمة بصورة دورية لضمان تنفيذها بالشكل الأمثل، حيث تسعى الرقابة الإستراتيجية إلى رصد الانحرافات، سواء بشكل كمي أو وصفي، مما يتيح اتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة لمعالجتها، كما تعمل الرقابة الإستراتيجية أيضاً على توجيه الإدارة العليا لقياس مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية (الجبالي والعمرى، 2020). وتُساهم الرقابة الإستراتيجية في مساعدة متخذي القرار داخل المنظمة على الوفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يضمن تحقيق رضا العملاء (Beekun & De Carvalho, 2021). وأخيراً تركز الرقابة الإستراتيجية على تحقيق التوافق الإستراتيجي بين جميع الأطراف ذات الصلة، سواء تعلق الأمر بالشركاك التثنائية أو التحالفات متعددة الأطراف (Konsynski, 1993).

هناك عدة تكتيكات تستخدمها الرقابة الإستراتيجية (الرقابة الوقائية، الرقابة التشغيلية) في تعزيز ربحية المنظمة من خلال: تحسين تخصيص الموارد المالية للمنظمة، تقديم رؤية واضحة حول ميزانية المنظمة، إدارة الاستثمارات بفعالية، تحقيق الأهداف المالية طويلة المدى، وتحديد التكاليف غير الضرورية وترشيدها (Bchennaty et al., 2024).

يرى كل من السعيد وأحمد (2018) أن الرقابة الإستراتيجية تلعب بمختلف أساليبها ومستوياتها دوراً أساسياً لا غنى عنه في تقييم الأداء العام للموارد البشرية داخل المنظمة.

تتبنى المنظمات الحديثة مجموعة متنوعة من الأساليب المبتكرة للرقابة الإستراتيجية، أبرزها هو أسلوب السيناريوهات، الذي يُعد من أكثر أساليب الرقابة الإستراتيجية شيوعاً بفضل تركيزه على التنبؤ بالمستقبل وتحديد البدائل المتوقعة حيث يتيح هذا النهج للمنظمات وضع خطط إستراتيجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المخاطر، كما يُعد أسلوب المقارنة المرجعية إحدى الأدوات الضرورية لتحقيق التحسين المستمر، حيث يركز على قياس أداء المنظمة بالمقارنة مع أداء المنافسين أو معايير السوق. أما أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، فيُعرف بمقارنته الشمولية لقياس الأداء المؤسسي بواسطة أربع

الإستراتيجية، إدارة القضايا الإستراتيجية، الرقابة التفاعلية، والمراجعة الدورية للإستراتيجية، بشكل جذري عن النهج التقليدي الذي يركز على تنفيذ الإستراتيجية كما هو مخطط لها. في المقابل، تركز مراحل النهج الإستراتيجي على التحكم الفعلي بالإستراتيجية بواسطة تحقيق عوامل النجاح الرئيسية.

استناداً إلى Habidin et al. (2016) يقتضي التطبيق الفعال لنظام الرقابة الإستراتيجية من المنظمات تحقيق انسجام كامل بين جميع عناصر هذا النهج. وعندما يغيب هذا الانسجام، يفقد النهج قيمته الجوهرية ويصبح مجرد أداة ضمن آليات الرقابة الإدارية التقليدية، دون أي ارتباط حقيقي بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. لتحقيق التوافق والانسجام بين عناصر هذا النهج، قام كل من Schreyögg & Steinmann (1987) بتطوير نموذجاً يتألف من ثلاثة عناصر أساسية للرقابة الإستراتيجية، يمكن توضيحها كما يلي:

- **المراقبة الإستراتيجية:** هي إحدى العمليات الإدارية التي تركز على متابعة وتحليل التهديدات الإستراتيجية بدقة متناهية، بهدف استباق الأحداث وتوقع العوامل التي قد تؤثر سلباً على تطور الإستراتيجية أو تُعرقل تنفيذها. تسهم هذه العملية في تعزيز قدرة المنظمات على التنبؤ بالاتجاهات الناشئة والتطورات الحديثة في مجالات ربما كانت تُعد في الماضي ذات أهمية ثانوية أو خارج دائرة التركيز الأساسي للمنظمات. مما يعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية (أبو زيد، 2020).

- **الرقابة الفرضية:** تُعد واحدة من أشكال الرقابة الاستباقية، حيث تتميز بقدرتها على رصد المشكلات المحتملة فور ظهورها، مما يتيح معالجتها والتعامل معها قبل أن تسبب أي تأثير سلبي على أداء المنظمة. (Preble, 1992) ويعتقد الباحث أن الغاية الأساسية من ممارسة الرقابة الفرضية تكمن في التحقق من مدى دقة الافتراضات التي تشكل حجر الأساس لعمليتي التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي.

- **رقابة التنفيذ:** تهدف إلى تقييم الحاجة إلى إجراء تعديلات على الإستراتيجية بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في أثناء تنفيذ الإجراءات المرحلية. كما تسعى إلى توفير معلومات مفصلة ودقيقة، تتيح للمديرين تقييم وتحديد ما إذا كانت الإستراتيجية الموضوعية تسير ضمن الإطار المقترض أو المخطط له (Rabera & Margeret, 2022) ويرى الباحث أيضاً أن من أبرز أهداف رقابة التنفيذ هو ضمان جودة عملية تنفيذ الإستراتيجية، وذلك عن طريق الاستعانة بعوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، التي تُعد وسائل مجدية لقياس مستوى التقدم المحقق.

#### ثانياً: النجاح الإستراتيجي (Strategic Success)

لقد اكتسب مفهوم النجاح الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، ولا سيما بعد الحقبة التي كان فيها التركيز في الفكر التنظيمي ينصب في المقام الأول على مفهومي الكفاءة والفعالية (التميمي والحشالي، 2015).

أبعاد رئيسية، وهي: الجانب المالي، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. إلى جانب ذلك، يُنظر إلى أسلوب التغذية الراجعة الموجهة نحو المستقبل كوسيلة فعالة لاستخدام البيانات التاريخية لتطوير إستراتيجيات مبتكرة تحاكي التحديات القادمة. وفي سياق عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، يحظى أسلوب التغذية الراجعة القائم على تحليل المعلومات بأهمية خاصة لقدرته على جمع وتحليل بيانات دقيقة باستخدام منهجيات علمية، مما يسهم في تطوير سياسات إستراتيجية أكثر فاعلية (جرار والشوبكي، 2023).

وفقاً لكل من أسبر وأحمد (2022) تتكون الرقابة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات يمكن عرضها إيجازاً على النحو التالي: الرقابة على المستوى الإستراتيجي، الرقابة على المستوى التكتيكي، والرقابة على المستوى التشغيلي.

ترتبط الرقابة على المستوى الإستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تُمارس من قبل الإدارة العليا لضمان تحقيق الأهداف طويلة الأمد والتوجه العام للمنظمة. أما الرقابة على المستوى الهيكلي أو التكتيكي، فتتعلق بإستراتيجيات وحدات الأعمال داخل المنظمة، وتُنفذ عادةً بواسطة الإدارة الوسطى لضمان توجيه وتنسيق العمليات بما يتماشى مع الأهداف الثانوية للمنظمة. في حين تركز الرقابة على المستوى التشغيلي أو العملي على الإستراتيجية الوظيفية، ويُعتبر هذا المستوى من الرقابة الأكثر سهولةً في التنفيذ، حيث تقوم به الإدارات الدنيا لضمان تنفيذ المهام بدقة وفعالية (الجنابي وعلي، 2021).

هناك مجموعة من التحديات التي قد تواجه الإدارة عند تطبيق الرقابة الإستراتيجية داخل المنظمة، وهي: التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، توافق الجهود مع الأهداف الإستراتيجية المحددة، تحديد مقاييس أداء فعالة ودقيقة، توفير بيانات عالية الجودة وفي الوقت المناسب، التغلب على العقبات المرتبطة بمقاومة التغيير، تحقيق توازن مناسب بين الحاجة إلى التحكم والتمتع بالمرونة، بالإضافة إلى تنسيق الجهود بين المبادرات الإستراتيجية المتعددة (Yeboah et al., 2023).

للتغلب على التحديات السابقة وضمان تصميم نظام رقابة إستراتيجية فعال، يتعين على المنظمات اتباع أربع خطوات أساسية: أولاً، ينبغي وضع معايير واضحة وأهداف محددة تُستخدم مرجعاً لتقييم الأداء. ثانياً، يجب تطوير أنظمة قياس ومراقبة متخصصة تعمل كأدوات لتحديد مدى تحقيق تلك المعايير والأهداف. ثالثاً، تتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية مسبقاً لتقييم مدى التوافق أو تحديد أي فجوات محتملة. وأخيراً، في حال عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، يجب تطبيق إجراءات تصحيحية مناسبة لضمان الوصول إلى النتائج المطلوبة (Hill & Jones, 1998).

يرى Muralidharan (1997) أن المرحلة الأولى في نهج الرقابة الإستراتيجية (مراقبة تنفيذ الإستراتيجية) تتشابه إلى حد بعيد مع المراحل الأربع لنهج الرقابة الإدارية التقليدية، التي تشمل: تحديد المعايير، قياس الأداء، تحليل الانحرافات، وتقديم التوصيات التصحيحية. بينما تختلف المراحل الأربع الأخرى في نهج الرقابة الإستراتيجية، وهي: التحقق من صحة الافتراضات

التي تسعى أي منظمة للوصول إليها. حيث تساهم هذه العناصر بشكل حاسم في تحقيق التفوق والنجاح الإستراتيجي على المدى الطويل (عبد العزيز والزعي، 2021). وأخيراً يعتقد كل من Gatzert & Schmit (2016) أن تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات.

تتجلى أهمية النجاح الإستراتيجي في الجوانب التالية (Mhmood, 2024):

- تحسين القدرة التنافسية من خلال اعتماد إستراتيجيات محكمة التخطيط تضمن للمنظمة الاستدامة والريادة في السوق.
  - توفير بيئة عمل مستقرة عبر خلق مناخ إيجابي يعمل على توطيد مبادئ السلوك الأخلاقي، وترسيخ ثقافة تنظيمية تنطوي على الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة داخل المنظمة.
  - الاستثمار في الموظفين بواسطة إدارة المهارات والقدرات المتنوعة للموظفين، والعمل على تحسين أدائهم بما يساعد في تعزيز نجاح المنظمة ككل.
  - إدارة الموارد البشرية عن طريق تقييم الخطط والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، بهدف قياس كفاءة الإدارة العليا، وتحديد الجوانب التي تستدعي تطويراً أو تحسيناً.
  - قياس مدى التزام الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق ثقافة الجودة الشاملة.
- باختصار يمكن القول إن مفهوم النجاح الإستراتيجي يشير إلى مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأمد من خلال: التخطيط الفعال، التنفيذ المستمر للإستراتيجيات، التكيف مع التغيرات الخارجية، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة. لتحقيق هذا المفهوم من الضروري أن تتماشى الرؤية الإستراتيجية للمنظمة مع مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى ضرورة إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين المستمر.

#### الدراسات السابقة

يستعرض هذا القسم عرضاً شاملاً ومنهجياً لأهم الدراسات الأردنية والعربية التي أجريت في السنوات الأخيرة والتي تتعلق بالمتغيرات محل الدراسة الحالية، وقد تم ترتيب هذه الدراسات بشكل تنازلي وفقاً لتواريخ إجرائها على النحو الآتي:

#### دراسات تناولت المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية)

**تناولت دراسة (الجبالي، 2024)** تحليل تأثير عناصر الرقابة الإستراتيجية، والتي تشمل: صياغة المعايير، قياس نتائج الأداء الفعلي، تقييم الأداء الإستراتيجي، وتطبيق التدابير التصحيحية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات. ولتحقيق أغراض الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره إطار منهجي يُعنى بفحص ووصف الظاهرة المدروسة. تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بواسطة استمارة إلكترونية تم توزيعها على عينة مكونة من المديرين التنفيذيين ونوابهم، بالإضافة إلى مُدبري الدوائر ومسؤولي الأقسام الشاغرة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أظهرت النتائج

يرى (Ahmad (2020) أن مفهوم النجاح الإستراتيجي يعبر عن مدى تفاني المنظمات الخدمية في تلبية احتياجات عملائها واهتمامها المستمر بقياس مستوى رضاهم.

يتوقف نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على قدرتها على تحقيق النمو وضمان الاستمرارية على المدى البعيد، بالإضافة إلى مدى مرونتها وقدرتها على التكيف مع المناخ التنظيمي المحيط بها، الذي يشمل التقلبات والسمات التي تميز بيئتها الخارجية (فريتيج ودحماني، 2023). وهناك ثلاثة أبعاد تُستخدم لقياس مدى نجاح المنظمات على الصعيد الإستراتيجي، وهي: البقاء، التكيف، والنمو (الجبلي، 2024).

في عام 1980، قدم مايكل بورتر، أحد أبرز الخبراء في مجال تطوير الإستراتيجيات، تحليلاً شاملاً للعوامل التي تنتج لبعض المنظمات إمكانية تحقيق نجاحاً إستراتيجياً لافتاً في الوقت الذي تعاني فيه المنظمات الأخرى من القشل. حيث توصل بورتر إلى أن التفوق على المنافسين يتطلب من إدارات المنظمات اعتماد واحدة من ثلاث إستراتيجيات رئيسية: قيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز. كما أشار إلى إمكانية دمج هذه الإستراتيجيات لتحسين الميزة التنافسية وتحقيق أداء أفضل.

(Porter, 1980)

يعكس النجاح الإستراتيجي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل مثل: التنظيم الأفقي، التنفيذ الفعال للإستراتيجيات، والابتكار المتزايد، التي تؤدي دوراً مهماً في وصول المنظمات إلى التميز والريادة. وتوضح هذه النتائج في: تعظيم الإيرادات، تحقيق قيمة مضافة مرتفعة، والحفاظ على استدامة المنظمات، وزيادة فرص نموها (Sadq et al., 2020). ويضيف عبد الرزاق (2022) بعض العوامل الأخرى التي يجب أن نتقيد بها المنظمات لتحقيق النجاح الإستراتيجي وهي: التوجه الإستراتيجي الواضح، رضا العملاء، تشجيع الإبداع، والثقافة الداعمة للتحفيز. كما يرى البدارين والزبود (2023) أن التمكين الإداري للموظفين يُعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق النجاح الإستراتيجي ضمن القطاع المصرفي. وفقاً لـ (Abuzaid (2018) تُعد عملية تمكين الموظفين إحدى العمليات الإستراتيجية الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات، ويرتكز هذا التمكين على عدد من العوامل الرئيسية، مثل: مشاركة الموظفين، تفويض السلطة، وخلق بيئة عمل محفزة. ولا يقتصر تأثير التمكين الوظيفي على رفع مستويات الإنتاجية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي، بل يمتد أيضاً ليشمل تطوير كفاءة الأداء وتحسين فعاليته داخل المنظمة.

استناداً إلى (Simon et al. (2011) هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن تأخذها المنظمات بعين الاعتبار لتحقيق النجاح الإستراتيجي، ومن أهم هذه المتطلبات: اختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية والمهارات الفنية المتقدمة، مع التأكيد على أهمية الاحتفاظ بالكوادر التي تتصف بالمصداقية والنزاهة، بالإضافة إلى المرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات والتحديات المتنوعة.

تشكل العناصر التنظيمية (الكفاءات البشرية، المعلومات، التمويل، اللقانة) الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

الوقت بسبب تقليدها من قبل منظمات منافسة أو نتيجة للتغير المستمر في الظروف التي ساهمت في نجاح هذه الإستراتيجيات. أسهمت هذه الدراسة في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية، لاسيما فيما يتعلق بتوضيح مكونات الرقابة الإستراتيجية، وبالأخص عنصر "المراقبة الإستراتيجية". كما ساعدت في صياغة فقرات الاستبانة المرتبطة بالمتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية).

#### دراسات تناولت المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي)

دراسة (Bouguerra & AL-Abdallah, 2024) التي استهدفت استكشاف العلاقة بين مؤشرات الاشتغال المالي، والتي تشمل: عدد الفروع، عدد آلات الصراف الآلي، الودائع المصرفية المقدمة للمنظمات المتوسطة والصغيرة، القروض المخصصة لهذه المنظمات، والبطاقات الائتمانية وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع (102) استبانة على الموظفين المسؤولين في سبعة بنوك تجارية أردنية؛ لتقييم مستوى النجاح الإستراتيجي. إضافة إلى ذلك، تم قياس مؤشرات الاشتغال المالي عن طريق تحليل التقارير المالية لهذه البنوك للفترة بين 2018 و2019. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين عدد الفروع، والودائع المصرفية المقدمة إلى المنظمات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. في المقابل، لم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين عدد آلات الصراف الآلي، القروض المصرفية المخصصة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، والبطاقات الائتمانية وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحسين مؤشرات رضا العملاء عبر تعزيز تجربة العميل، مما يسهم في تقليل الجهد والوقت المبذول من قبل العميل للحصول على المنتجات والخدمات. تمت الاستفادة من هذه الدراسة بواسطة مناقشة نتائجها ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسة الحالية، وذلك بهدف تحديد مواقع التماثل والتباين بينهما.

دراسة (AL-Khatib & AL-Shuora, 2023) التي هدفت إلى استكشاف الأهمية النسبية للتوجه الريادي وعلاقته بالنجاح الإستراتيجي، مع تقييم تأثير عناصر التوجه الريادي المتمثلة في: الابتكار، الاستباقية، المخاطرة، وشدة المنافسة على أبعاد النجاح الإستراتيجي المختلفة، والتي تشمل: النمو، التكيف، والبقاء في البنوك التجارية الأردنية. واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تضم (12) بنكاً تجارياً. ولغاية جمع البيانات الأولية، تم تطوير استبانة، كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي ذو الطابع الوصفي والتحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة. تُظهر نتائج الدراسة أن هناك علاقة وطيدة بين التوجه الريادي وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. كما بينت نتائج الدراسة أن كلاً من النجاح الإستراتيجي والتوجه الريادي قد حصلا على تقييمات مرتفعة فيما يتعلق بأهميتهما المُدرَكة من وجهة نظر المديرين. وانطلاقاً من ذلك، توصي الدراسة بمديري البنوك التجارية الأردنية بضرورة استغلال التكامل الواضح بين النجاح الإستراتيجي والتوجه الريادي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. تم

وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر الرقابة الإستراتيجية الأربعة في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات الهامة، أبرزها ضرورة تبني الشركات الصناعية الأردنية إستراتيجيات محددة وواضحة لإدارة الأزمات، تركز على رصد المخاطر المتوقعة وتصميم خطط فعّالة. كما أكدت الدراسة على أهمية توظيف التقنيات الحديثة وأنظمة المراقبة لتحسين الرقابة الإستراتيجية وتطوير قدرة الشركات على الاستجابة السريعة للأزمات. قدمت هذه الدراسة إسهاماً جديداً يثري المعرفة الحالية، حيث سلطت الضوء على الدور الجوهري الذي تلعبه الرقابة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة (Harahsheh & Abuhashish, 2023) التي ركزت على قياس أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية (صياغة المعايير، قياس نتائج الأداء الفعلي، تقييم الأداء الإستراتيجي، تطبيق التدابير التصحيحية) على الأداء التنظيمي بأبعاده المتعددة (التعلم والنمو، إحراز الأهداف، رضا العملاء) في البنك الإسلامي الأردني. استعملت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي للإجابة عن التساؤلات البحثية واختبار الفرضيات المطروحة. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (102) موظف من العاملين في البنك الإسلامي الأردني. خلصت الدراسة إلى هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرقابة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن أبعاد الرقابة الإستراتيجية تختلف في أهميتها النسبية داخل البنك الإسلامي الأردني. بناءً على هذه النتائج، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد البنك الإسلامي الأردني لآليات حديثة ومبتكرة في الرقابة الإستراتيجية وتطبيقها بشكل فعّال لتعزيز الأداء التنظيمي، وتوفير بيئة عمل صحية وأمنة، وتقليل الأخطاء، وخلق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي. أفادت هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري للدراسة الحالية عن طريق تسليط الضوء على الأسباب التي دفعت المنظمات إلى تبني نظام الرقابة الإستراتيجية.

دراسة (أبو زيد، 2020) التي سعت إلى الكشف عن تأثير الرقابة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، رقابة التنفيذ) على تحقيق التوافق التنظيمي في شركات الصناعات الاستخراجية والتعدينية المقيدة في بورصة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد الرقابة الإستراتيجية على تحقيق التوافق التنظيمي في الشركات المشمولة بالدراسة، والتي بلغ عددها (12) شركة. تأسيساً على هذه النتائج، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرقابة الفرضية داخل هذه الشركات لضمان التقييم المستمر لدقة الافتراضات الأساسية التي تستند إليها الإستراتيجيات، مما يكفل صلاحيتها واستدامتها. وأكدت الدراسة أيضاً على أن إستراتيجيات الأعمال قد تفقد فعاليتها مع مرور

التحديات المنهجية والتوجهات المفاهيمية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- **صعوبة قياس الأبعاد الإستراتيجية:** تركز العديد من الدراسات الحديثة على الجوانب المالية القابلة للقياس كأداء المالي، بينما هناك إغفال للجوانب غير المالية مثل الابتكار والتعلم، العمليات التشغيلية الداخلية، ورضا العملاء التي تتطلب بدورها أدوات تقييم نوعية أكثر دقة وشمولية.

- **نتائج متضاربة:** تواجه الدراسات النظرية صعوبات كبيرة في تحديد العلاقات السببية بين تطبيق ممارسات الرقابة الإستراتيجية والنتائج المترتبة على تطبيقها، حيث ترى بعض الدراسات أن الرقابة الإستراتيجية تقدم تغذية راجعة عن البيئة الداخلية للمنظمة (نقاط القوة، نقاط الضعف) في حين تشير الدراسات الأخرى إلى أنها توفر تغذية راجعة عن البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص، المخاطر، التهديدات). مما يحد من إمكانية الوصول إلى استنتاجات دقيقة يمكن تعميمها والاستفادة منها على الصعيد العملي.

- **الالتباس المفاهيمي:** معظم الأدبيات السابقة تخلط بين أساليب الرقابة الإستراتيجية (مراقبة تنفيذ الإستراتيجية، التحقق من صحة الافتراضات الإستراتيجية، إدارة القضايا الإستراتيجية، الرقابة التفاعلية، المراجعة الدورية للإستراتيجية) وأساليب الرقابة الإدارية التقليدية (تحديد المعايير، قياس نتائج الأداء، تحليل الانحرافات، تقديم التوصيات التصحيحية). مما يؤثر سلبًا على جهود الباحثين ومحاولاتهم في هذا المجال.

- **الاهتمام بالمعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات:** أدى التركيز المتزايد في الآونة الأخيرة على حوكمة الشركات وما يترتب عليها من آثار بيئية واجتماعية إلى ضرورة إعادة هيكلة أنظمة الرقابة الإستراتيجية بواسطة دمج أبعاد الاستدامة ضمن الخطط الإستراتيجية.

- **قصور النظريات:** هناك فجوات معرفية واضحة في الأدبيات السابقة تستدعي تطوير نظريات إدارية أكثر شمولًا لشرح العلاقة بين أنظمة الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث يُظهر هذا القصور الحاجة الماسّة لتعزيز التناغم بين هذين المفهومين لتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أفضل.

تُظهر هذه الأسباب بوضوح أهمية إجراء الدراسة الحالية لمعالجة أوجه القصور وسد الفجوات المعرفية القائمة. يأتي ذلك في سياق المساهمة في تطوير أنظمة رقابية إستراتيجية تتميز بالكفاءة والمرونة، الأمر الذي يضمن تحقيق نجاح إستراتيجي مستدام.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بتركيزها على اكتشاف العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. ويُلاحظ أن هذه العلاقة، على حد علم الباحث، لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة سواء على المستوى

الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومقاربتها بما تم الوصول إليه من نتائج في الدراسة الحالية.

**سعت دراسة حسين (2019)** إلى التعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك العاملة في مصر. طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية تضمنت البنوك المملوكة للدولة والبنوك الاستثمارية المملوكة لدول أخرى. واشتملت العينة على (250) مديرًا، منهم (100) مدير يمثلون البنوك المملوكة للدولة، و(150) مديرًا من البنوك الاستثمارية والأجنبية. توزعت العينة على أقسام متعددة مثل: الخدمات المصرفية، الائتمان، الموارد البشرية، العمليات، أنظمة أمن وحماية المعلومات، وإدارة المخاطر. لاستقاء البيانات الأولية، استخدمت الدراسة أساليب متنوعة شملت الملاحظة المباشرة، المقابلات الشخصية، والاستقصاءات الميدانية، مما ساعد في توفير نظرة متعمقة وشاملة حول موضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك العاملة في مصر. وأوصت الدراسة بضرورة البحث في مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة والعمل على تطويرها بشكل مستمر على جميع المستويات الإدارية، مع التركيز بشكل خاص على الإدارة العليا باعتبارها المحرك الرئيس لتحقيق هذا الجانب. أفادت هذه الدراسة في إعداد وصياغة فقرات الاستبانة المرتبطة بالمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي).

**حاولت دراسة (التميمي والخشالي، 2015)** استقصاء أثر مكونات التحالف الإستراتيجي، وهي: الإطار المؤسسي، تفوق الموارد، تكاليف التعاملات، والتحالفات الإستراتيجية السابقة في تحقيق عوامل النجاح الإستراتيجي المتمثلة في (تحديد الإستراتيجية بدقة، التنفيذ الفعال، تعزيز ثقافة التحفيز، تبنى التنظيم العضوي، الاعتماد على القيادة التحويلية، تشجيع الابتكار المستمر) للبنوك التجارية في الأردن. ولجمع البيانات اللازمة، اعتمدت الدراسة على استخدام استبانة استهدفت عينة مؤلفة من (96) مديرًا في (13) بنكًا تجاريًا أردنيًا. أظهرت النتائج وجود تأثير كبير ذو دلالة إحصائية لمكونات التحالف الإستراتيجي في تحقيق عوامل النجاح الإستراتيجي لهذه البنوك. وانسجامًا مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتطوير شراكات إستراتيجية مع البنوك العربية، تحديدًا تلك الموجودة في الدول النفطية، نظرًا لما تمتلكه هذه البنوك من موارد مالية وتقنيات فنية قادرة على دعم التعاون وتعزيز الابتكار. وقد تم الاعتماد عليها في إثراء الدراسة الحالية بواسطة التعرف على العوامل المختلفة المرتبطة بنشأة وتطور النجاح الإستراتيجي، وتعزيزه من خلال تقديم تحليل شامل ومناقشة مفصلة تهدف إلى تدعيم الفهم الشامل لهذه النتائج، مع التأكيد بشكل خاص على التأثيرات العملية التي يمكن أن توفرها نتائج هذه الدراسة مقارنة بنتائج الدراسة الحالية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات السابقة، توصل الباحث إلى أن نظام الرقابة الإستراتيجية يحظى باهتمام محدود في البحوث الإدارية والمحاسبية. ويُعزى ذلك إلى وجود مجموعة من

التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي شارك بها المستجيبون.

**الجزء الثاني:** يشمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) وعددها (15) سؤالاً، تم صياغتها بالاعتماد على دراسة (أبو زيد، 2020).

**الجزء الثالث:** يتضمن الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) وعددها (13) سؤالاً، تم إعدادها بالاستناد إلى دراسة (حسين، 2019).

#### صدق الاتساق الداخلي

للكشف عن مصداقية أداة الدراسة والتحقق من قدرتها على قياس الغرض الذي صُممت من أجله، تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي، حيث يُعد هذا النوع من الصدق أحد أبرز المؤشرات المعتمدة لتقييم مدى انسجام العناصر المكوّنة لمقياس أو أداة معينة، ومدى توافقها بشكل يعكس التكامل المفاهيمي بينها. كما يشير صدق الاتساق الداخلي إلى درجة ارتباط العناصر فيما بينها، بحيث تتكاتف جميعها لقياس نفس البُعد أو المتغير المراد دراسته. ويتم تقييم هذا النوع من الصدق استناداً إلى التحليل الكمي للبيانات باستخدام أساليب إحصائية محددة، مثل: معامل الارتباط (بيرسون) بين العناصر المختلفة.

تم إجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة على عينة استطلاعية تضم (30) موظفاً من العاملين في البنوك التجارية الأردنية من خارج العينة الأساسية للدراسة، حيث تم احتساب قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الإجمالية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول (1) يوضح ذلك:

المحلي أو العربي أو العالمي. وبذلك، تُعتبر الدراسة الحالية واحدة من الجهود البحثية الرائدة التي تضع هذه العلاقة تحت المجهر، مما يجعلها إضافة علمية تُساهم في إثراء التراكم المعرفي، ولا سيما في البيئة الأردنية.

#### القسم الثالث: المعالجة الإحصائية

##### أداة الدراسة

لجمع البيانات الضرورية لهذه الدراسة، تم تصميم استبانة خصصت لاستخراج المعلومات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي من الدراسة. حيث تم تطوير هذه الأداة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الفئوي، وقد تم اختيار السلم الخماسي بوصفه الأساس لتقييم إجابات المشاركين. يتيح هذا السلم تصنيف الآراء إلى درجات تبدأ من (1) لتعبر عن "غير موافق بشدة"، مروراً ب (2) للدلالة على "غير موافق"، و (3) التي تشير إلى "موافق بدرجة متوسطة"، ثم (4) التي تعني "موافق"، وصولاً إلى (5) التي تمثل "موافق بشدة". هذا التدرج المدروس في تصنيف الآراء يهدف إلى تقديم صورة واضحة ودقيقة عن مستوى الاتفاق أو الاختلاف لدى المشاركين تجاه العبارات المدرجة في الاستبانة. وبهذا، تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء، يمكن توضيحها على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يستعرض الخصائص الاجتماعية والديموغرافية لأفراد العينة، بما في ذلك الجنس، الفئة العمرية، المستوى

الجدول (1): قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه

المحور/ الفقرات	معامل الارتباط (بيرسون)	الدلالة الإحصائية
<b>المحور الأول: الرقابة الإستراتيجية</b>		
تسعى إدارة البنك إلى متابعة الأحداث الداخلية التي قد تشكل تهديداً على سير العمل الإستراتيجي	0.892**	0.000
تقوم إدارة البنك بمعاينة الأحداث الخارجية التي قد تقوض من تطور العمل الإستراتيجي في البنك	0.863**	0.000
تقوم إدارة البنك برصد المؤشرات التي تشير إلى احتمالية حدوث الأزمات بدقة وسرعة فائقة	0.816**	0.000
تعمل إدارة البنك على توضيح وتحليل المؤشرات التي تم رصدها للتعامل مع الأزمات بصورة صحيحة	0.847**	0.000
تتبع إدارة البنك إستراتيجية مدروسة لتطوير حلول فعّالة للتعامل مع تلك الأزمات	0.783**	0.000
تقوم إدارة البنك بإجراء مراجعة مستمرة ومنتظمة للتأكد من صلاحية الافتراضات التي تستند إليها عملية التخطيط الإستراتيجي	0.834**	0.000
تتحقق إدارة البنك من صلاحية الافتراضات التي تقوم عليها عملية التنفيذ الإستراتيجي بشكل دوري	0.885**	0.000
تقوم إدارة البنك بتنظيم قائمة بالافتراضات التي تركز عليها عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي وتوزعها على الجهات الرقابية المؤهلة داخل البنك	0.679**	0.000
ينصب التركيز الرقابي لإدارة البنك في المقام الأول على افتراضات النجاح الحاسمة التي تكمن وراء التوقعات الضعيفة أو شديدة الحساسية للانحرافات	0.839**	0.000
تمارس إدارة البنك الرقابة الفرضية عندما تكون فوائد المعلومات المحرزة منها تفوق تكاليفها	0.769**	0.000
تقوم إدارة البنك بتقييم النتائج المنجزة وفقاً لمسار العمل الإستراتيجي	0.862**	0.000
يتم قياس الأداء المالي للبنك بشكل منتظم	0.913**	0.000

0.000	0.681**	تقوم إدارة البنك بتطوير مؤشرات محددة لقياس الحصة السوقية للبنك
0.000	0.799**	تعمل إدارة البنك على تحديد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح البنك ضمن القطاع المصرفي
0.000	0.598**	تحدد إدارة البنك مؤشرات الأداء الرئيسية بشفافية ووضوح
<b>المحور الثاني: النجاح الإستراتيجي</b>		
0.000	0.803**	تعمل إدارة البنك على تطوير إستراتيجية واضحة ومحددة لأداء مهامها
0.000	0.902**	تحدد إدارة البنك أهدافها بما يتماشى مع رؤية ورسالة البنك
0.000	0.861**	تمتلك إدارة البنك الكفاءة المهنية الأساسية لتحويل الإستراتيجية الموضوعية إلى خطوات قابلة للتطبيق
0.000	0.696**	توفر إدارة البنك جميع الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المحددة بكفاءة وفعالية
0.000	0.841**	تمتلك إدارة البنك ثقافة تنظيمية خاصة قائمة على كسب رضا العميل
0.000	0.825**	تسعى إدارة البنك إلى تنمية روح الإبداع والابتكار بين موظفيها
0.000	0.851**	تعمل إدارة البنك على تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين جميع الموظفين
0.000	0.871**	تسعى إدارة البنك إلى تعزيز حس المسؤولية لدى العاملين في البنك
0.000	0.861**	توزع السلطات والمسؤوليات بين موظفي البنك بطريقة منظمة وواضحة
0.000	0.921**	تشجع إدارة البنك جميع العاملين على طرح أفكارهم ومشاركة آرائهم بحرية تامة
0.000	0.893**	تعد المشاركة في أنشطة البحث والتطوير من المتطلبات الأساسية لاستمرارية العمل في البنك
0.000	0.734**	تحرص إدارة البنك على زيادة الإنتاجية في العمل
0.003	0.531**	تحرص إدارة البنك على تكريس ثقافة التحسين المستمر بين العاملين في البنك

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

لفقرات المحورين الأول والثاني. وتم أيضاً حساب قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين المحاور والأداة ككل، والجدول التالي يبين ذلك:

يتبين من الجدول (1) أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، مما يدل على تحقق الاتساق الداخلي

الجدول (2): قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين المحاور والأداة ككل

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط (بيرسون)	المحور
0.000	0.982**	الرقابة الإستراتيجية
0.000	0.977**	النجاح الإستراتيجي

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

للتحقق من مدى موضوعية وثبات أداة الدراسة، تم قياس درجة الثبات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient)، الذي يعبر عن نسبة التباين المشترك بين العناصر مقارنة بالتباين الكلي، وقد أجري هذا الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً تم اختيارهم من خارج العينة الأساسية المخصصة للدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية. ويعرض الجدول الآتي نتائج هذا الاختبار:

يتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين المحاور وأداة الدراسة ككل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن جميع المحاور تُظهر مستويات جيدة جداً إلى ممتازة من الاتساق الداخلي، ثم أن الأداة تُعتبر مناسبة وموثوقة لقياس المحاور المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة. ثبات أداة الدراسة

الجدول (3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد العبارات	المحور
0.960	15	الرقابة الإستراتيجية
0.958	13	النجاح الإستراتيجي
0.978	28	الثبات العام للاستبانة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الأولى تشمل الموظفين العموميين، بينما تضم الفئة الثانية الإداريين من الرتب العليا (مدير، نائب مدير، رئيس قسم). حيث تم توزيع (244) استمارة على المشاركين، تم استرداد (191) استمارة منها؛ بما يعادل نسبة استجابة بلغت حوالي (78.3%). ومع ذلك، تم استبعاد (7) استمارات منها لعدم اكتمالها. وبذلك، أصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل (184) استمارة؛ أي ما نسبته (75.4%) من إجمالي الاستمارات الموزعة. ولوصف خصائص أفراد وحدة المعاينة، تمت دراسة التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول أدناه:

يتضح من الجدول (3) ثبات أداة الدراسة ككل، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاول أداة الدراسة بين (0.958-0.960)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات أداة الدراسة (0.978)، وجميعها قيم ذات صلاحية من الناحية الإحصائية؛ نظرًا لتجاوزها الحد الأدنى المقبول إحصائيًا لمعامل كرونباخ ألفا، الذي يقدر وفقًا لـ (Sekaran & Bougie (2016) بـ (0.70).

#### وحدة المعاينة

اشتملت وحدة المعاينة على (244) موظفًا من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وتم تصنيفهم إلى فئتين رئيسيتين: الفئة

#### الجدول (4): وصف خصائص أفراد وحدة المعاينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	110	59.8
	أنثى	74	40.2
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>184</b>	<b>%100</b>
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	10	5.4
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	68	37.0
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	85	46.2
	45 سنة فأكثر	21	11.4
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>184</b>	<b>%100</b>
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	11	6.0
	بكالوريوس	140	76.0
	ماجستير	29	15.8
	دكتوراة	4	2.2
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>184</b>	<b>%100</b>
المسمى الوظيفي	موظف	125	68.0
	رئيس قسم	51	27.7
	نائب/ مساعد مدير	5	2.7
	مدير	3	1.6
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>184</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	6.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	71	38.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	82	44.6
	15 سنة فأكثر	19	10.3
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>184</b>	<b>%100</b>
عدد الدورات التدريبية	لم أشارك	45	24.5
	دورة واحدة	65	35.3
	دورتين	69	37.5
	ثلاث دورات فأكثر	5	2.7
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>184</b>	<b>%100</b>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

مما يعكس أهمية موضوع الدراسة بالنسبة للمستجيبين. كما تُظهر نتائج الجدول (4) أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (76.0%)، ويتمتعون بخبرة عملية طويلة في هذا المجال. وتشير النتائج أيضًا إلى أن نسبة العاملين الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة أو أكثر في مجال الرقابة

يتبين من الجدول (4) أن نسبة الذكور بلغت حوالي (59.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث حوالي (40.2%)، وقد يُعزى هذا الفارق إلى تحمل الذكور لضغوط العمل المهني في القطاع المصرفي بشكل أكبر مقارنة بالإناث. وبلغت نسبة استجابة المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام حوالي (32.0%)،

القريبة من المتوسط تعكس تجانس الأداء، في حين يشير ارتفاع التباين إلى وجود اختلافات واسعة. وبعبارة أخرى، فإن القيم المنخفضة للانحراف المعياري تدل على تجانس كبير في إجابات المشاركين.

وقد تم تحديد درجة التطبيق ومستوى التحقيق استناداً إلى المتوسطات الحسابية لأوزان تقديرات إجابات أفراد وحدة المعاينة، وذلك وفقاً للفئات التالية:

- (من 1 إلى 2.33) منخفضة.
- (من 2.34 إلى 3.67) متوسطة.
- (من 3.68 إلى 5.00) مرتفعة.

للإجابة عن التساؤل الأول "ما درجة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتطبيق الرقابة الإستراتيجية من منظور العاملين فيها؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول أدناه:

الإستراتيجية أو النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية تقدر بحوالي (75.5%) ، وهذا يعكس مدى اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتطوير مهارات موظفيها وتحسين أدائهم، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء.

#### الإحصاءات الوصفية

استند الباحث في تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها إلى النسخة الثالثة والعشرين من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الملاءمة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- **مقاييس النزعة المركزية:** تم استخدام المتوسط الحسابي، حيث تم حسابه بواسطة قسمة مجموع القيم على عددها للحصول على القيمة المركزية.
- **مقاييس التشتت:** تم استخدام الانحراف المعياري كوسيلة لقياس مدى تباعد البيانات عن متوسطها الحسابي، فالقيم

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تسعى إدارة البنك إلى متابعة الأحداث الداخلية التي قد تشكل تهديداً على سير العمل الإستراتيجي	4.668	0.516	6	مرتفعة
2	تقوم إدارة البنك بمعاينة الأحداث الخارجية التي قد تقوض من تطور العمل الإستراتيجي في البنك	4.663	0.518	7	مرتفعة
3	تقوم إدارة البنك برصد المؤشرات التي تشير إلى احتمالية حدوث الأزمات بدقة وسرعة فائقة	4.707	0.491	3	مرتفعة
4	تعمل إدارة البنك على توضيح وتحليل المؤشرات التي تم رصدها للتعامل مع الأزمات بصورة صحيحة	4.712	0.489	2	مرتفعة
5	تتبع إدارة البنك إستراتيجية مدروسة لتطوير حلول فعالة للتعامل مع تلك الأزمات	4.685	0.511	4	مرتفعة
6	تقوم إدارة البنك بإجراء مراجعة مستمرة ومنتظمة للتأكد من صلاحية الافتراضات التي تستند إليها عملية التخطيط الإستراتيجي	4.625	0.529	11	مرتفعة
7	تتحقق إدارة البنك من صلاحية الافتراضات التي تقوم عليها عملية التنفيذ الإستراتيجي بشكل دوري	4.674	0.514	5	مرتفعة
8	تقوم إدارة البنك بتنظيم قائمة بالافتراضات التي تركز عليها عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي وتوزعها على الجهات الرقابية المؤهلة داخل البنك	4.652	0.542	9	مرتفعة
9	ينصب التركيز الرقابي لإدارة البنك في المقام الأول على افتراضات النجاح الحاسمة التي تكمن وراء التوقعات الضعيفة أو شديدة الحساسية للانحرافات	4.723	0.484	1	مرتفعة
10	تمارس إدارة البنك الرقابة الفرضية عندما تكون فوائد المعلومات المحرزة منها تفوق تكاليفها	4.707	0.502	3	مرتفعة
11	تقوم إدارة البنك بتقييم النتائج المنجزة وفقاً لمسار العمل الإستراتيجي	4.685	0.500	4	مرتفعة
12	يتم قياس الأداء المالي للبنك بشكل منتظم	4.658	0.498	8	مرتفعة
13	تقوم إدارة البنك بتطوير مؤشرات محددة لقياس الحصة السوقية للبنك	4.641	0.524	10	مرتفعة
14	تعمل إدارة البنك على تحديد العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح البنك ضمن القطاع المصرفي	4.707	0.491	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.521	4.685	تُحدد إدارة البنك مؤشرات الأداء الرئيسية بشفافية ووضوح	15
مرتفعة		<b>0.383</b>	<b>4.679</b>	الرقابة الإستراتيجية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

وانحراف معياري قدره (0.484)، أما الفقرة رقم (6) التي تنص على "تقوم إدارة البنك بإجراء مراجعة مستمرة ومنتظمة للتأكد من صلاحية الافتراضات التي تستند إليها عملية التخطيط الإستراتيجي" قد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.625) وانحراف معياري قدره (0.529).  
للإجابة عن التساؤل الثاني "ما مستوى تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟"، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول (5) ارتفاع درجة تطبيق الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الرقابة الإستراتيجية (4.679) بانحراف معياري قدره (0.383). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لل فقرات ما بين (4.625- 4.723)، مما يدل على أهمية نسبية مرتفعة لجميع الفقرات. حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "ينصب التركيز الرقابي لإدارة البنك في المقام الأول على افتراضات النجاح الحاسمة التي تكمن وراء التوقعات الضعيفة أو شديدة الحساسية للانحرافات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.723)

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تعمل إدارة البنك على تطوير إستراتيجية واضحة ومحددة لأداء مهامها	4.668	0.537	8	مرتفعة
2	تحدد إدارة البنك أهدافها بما يتماشى مع رؤية ورسالة البنك	4.701	0.504	2	مرتفعة
3	تمتلك إدارة البنك الكفاءة المهنية الأساسية لتحويل الإستراتيجية الموضوعية إلى خطوات قابلة للتطبيق	4.663	0.518	9	مرتفعة
4	توفر إدارة البنك جميع الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المحددة بكفاءة وفعالية	4.674	0.514	7	مرتفعة
5	تمتلك إدارة البنك ثقافة تنظيمية خاصة قائمة على كسب رضا العميل	4.647	0.533	10	مرتفعة
6	تسعى إدارة البنك إلى تنمية روح الإبداع والابتكار بين موظفيها	4.679	0.502	6	مرتفعة
7	تعمل إدارة البنك على تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين جميع الموظفين	4.685	0.500	5	مرتفعة
8	تسعى إدارة البنك إلى تعزيز حس المسؤولية لدى العاملين في البنك	4.690	0.509	4	مرتفعة
9	توزع السلطات والمسؤوليات بين موظفي البنك بطريقة منظمة وواضحة	4.750	0.447	1	مرتفعة
10	تشجع إدارة البنك جميع العاملين على طرح أفكارهم ومشاركة آرائهم بحرية تامة	4.663	0.507	9	مرتفعة
11	تُعد المشاركة في أنشطة البحث والتطوير من المتطلبات الأساسية لاستمرارية العمل في البنك	4.690	0.530	4	مرتفعة
12	تحرص إدارة البنك على زيادة الإنتاجية في العمل	4.696	0.507	3	مرتفعة
13	تحرص إدارة البنك على تكريس ثقافة التحسين المستمر بين العاملين في البنك	4.609	0.532	11	مرتفعة
	<b>النجاح الإستراتيجي</b>	<b>4.678</b>	<b>0.404</b>		مرتفعة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.609) وانحراف معياري قدره (0.532).  
تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وفي هذا السياق يستعرض هذا القسم من الدراسة نتائج اختبار التأثير المباشر للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي باستخدام

يتضح من الجدول (6) أن جميع الفقرات تُظهر متوسطات مرتفعة (>4.600)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين المشاركين على أهمية الفقرات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي. حيث جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "توزع السلطات والمسؤوليات بين موظفي البنك بطريقة منظمة وواضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.750) وانحراف معياري قدره (0.447)، في حين جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على "تحرص إدارة البنك على تكريس ثقافة التحسين المستمر بين العاملين في البنك"

طبيعياً، إذا جاءت قيم معامل الالتواء (Skewness) ضمن النطاق  $(\pm 1.96)$ ، وقيم معامل التفرطح (Kurtosis) ضمن المدى  $(\pm 3)$ . ويشير الجدول (7) أن متغيرات الدراسة جاءت ضمن المدى المقبول؛ فقد كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) تتراوح ما بين -1.405 و-1.365، وقيم معامل التفرطح (Kurtosis) تتراوح ما بين 1.647 و1.793. وهذا يدل أن أساليب الإحصاء البارامترية صالحة لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية (Hair et al., 2010).

تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression). ولكن قبل الشروع باختبار الفرضية الرئيسية يجب معرفة طبيعة التوزيع (Distribution)، للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

#### اختبار التوزيع الطبيعي

لتحديد ما إذا كانت بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام معاملي الالتواء والتفرطح (التقوس) (Skewness and Kurtosis)، ويُعد المتغير موزعاً توزيعاً

الجدول (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		Skewness	Kurtosis
		Statistic	Statistic
الرقابة الإستراتيجية		-1.365	1.793
النجاح الإستراتيجي		-1.405	1.647

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

#### اختبار الفرضيات

الخطي البسيط (Simple Linear Regression). وظهرت النتائج كما يلي:

لاختبار التأثير الإحصائي المباشر للمتغير المستقل أو التنبؤي (الرقابة الإستراتيجية) في المتغير التابع أو متغير النتيجة (النجاح الإستراتيجي)، استخدم الباحث تحليل الانحدار

الجدول (8): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية

تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary				المتغير التابع
(Sig F*) مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	(DF) درجات الحرية	الخطأ المعياري لنموذج	(Adj.R <sup>2</sup> ) معامل التحديد المعدل	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النجاح الإستراتيجي
0.000	228.344	1	0.270	0.554	0.556	0.746	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي). كما يتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (228.344) عند مستوى الدلالة (Sig F\*=0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي. وبناءً عليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية".

تُظهر نتائج الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط بين الرقابة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي قد بلغت (0.746)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الرقابة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي. ويتبين من الجدول (8) أيضاً أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.556)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) يفسر ما نسبته (55.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي)، وما تبقى يُنسب لعوامل ومتغيرات أخرى، حيث كان الفرق بينها وقيمة معامل التحديد المعدل (0.002) وهي قيمة ضئيلة جداً، مما يشير إلى قدرة النموذج على التنبؤ بقيم

الجدول (9): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار					
المتغير	(B) المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	(Sig T*) مستوى الدلالة
الرقابة الإستراتيجية	0.788	0.052	0.746	15.111	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

النجاح الإستراتيجي المرتفع في هذه البنوك، جزئياً، إلى رضا الموظفين عن السياسات والإجراءات المطبقة، مما يعكس دورهم الحاسم في تحقيق رؤية البنك وأهدافه التنموية، إلى جانب التزامهم بالمساهمة في تحقيق المزيد من النجاحات المواتية على المدى الطويل.

3. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. تُبرز هذه النتيجة الدور الهام الذي تلعبه الرقابة الإستراتيجية في دعم وتحقيق النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. وهو ما يستدعي تركيز إدارات هذه البنوك على تعزيز مختلف الجوانب المرتبطة بالرقابة الإستراتيجية، بوصفها عنصرًا أساسيًا يساهم بشكل ملحوظ في تحسين مستويات الأداء الإستراتيجي. ويتضح هذا عبر الدور المباشر الذي تؤديه الرقابة الإستراتيجية في تحسين مؤشرات الرصد وتطوير آليات التنفيذ ضمن المنظومة المصرفية، حيث تمثل هذه العمليات الأساس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية أكبر. وهذا ما أشار إليه Kaplan and Norton (1996) ضمناً بأن الرقابة الإستراتيجية قد تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة عبر التنبؤ بالمخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يوصي الباحث الإدارات المختصة في البنوك التجارية الأردنية بما يلي:

1. الاهتمام بالرقابة الإستراتيجية بوصفها أداة أساسية للتنبؤ بالمخاطر وتحديد فرص التحسين عن طريق تعزيز آليات الرصد الداخلي والخارجي لضمان استدامة الأداء وتحقيق النجاح الإستراتيجي على المدى الطويل.
2. تتطلب الخطط الإستراتيجية للبنوك إجراء مراجعات دورية وتحديثات مستمرة لضمان اعتمادها على افتراضات أساسية تتماشى مع الظروف المتغيرة. ولهذا الغرض، يصبح من الضروري تنفيذ تقييم شامل للبيئة الاقتصادية الداخلية بهدف التعرف على أي تغيرات قد تؤثر في تلك الافتراضات، ويشمل هذا التقييم رصد التحولات في أسعار الفائدة تبعاً لمعدلات التضخم، إضافة إلى معدل النمو الاقتصادي والتطورات التنظيمية.
3. تطوير أنظمة قياس الأداء لضمان تنفيذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وربط النتائج بمؤشرات النجاح الإستراتيجي. ولتحقيق هذا الغرض، يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تؤدي دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء العام وتوجيه جهود العاملين بشكل مستمر نحو بلوغ الأهداف المنشودة.
4. ضرورة تقديم برامج تدريبية للعاملين في مجال الرقابة الإستراتيجية لتحسين قدرتهم على تحليل البيانات وتطبيق إستراتيجيات الرقابة الفعالة، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية شاملة تتناول

يشير الجدول (9) إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (0.788)، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في الرقابة الإستراتيجية يترتب عليه زيادة تقدر بحوالي (0.788) في النجاح الإستراتيجي، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.111) عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig T}^*=0.000$ )، وهي  $> 0.05$ ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرقابة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

#### القسم الرابع: النتائج والتوصيات

##### أولاً: عرض النتائج

يمكن عرض أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الرقابة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية جاءت مرتفعة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.679) بانحراف معياري قدره (0.383). وهذا يشير إلى أن إدارات هذه البنوك تتمتع بقدرة جليّة على صياغة إستراتيجيات واضحة وخطط رشيقة، مع ضمان متابعة دقيقة ومستمرة لعمليات تنفيذها، حيث يدل المستوى المرتفع من الرقابة التي تُمارس داخل هذه المنظمات على سرعة استجابتها للتغيرات الطارئة في البيئة المالية التنافسية. وهذا التأقلم الديناميكي مع المستجدات يعزز من مرونة البنوك وقدرتها على مواجهة هذه التحديات بكفاءة فائقة.
2. كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية من منظور العاملين فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور النجاح الإستراتيجي (4.678) بانحراف معياري قدره (0.404) وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة التيمي والخشالي (2015) التي أشارت إلى ارتفاع مستويات توافر مقومات النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وهي إلى ذلك تتسجم مع نتيجة دراسة أبو ارييحة (2023) ودراسة AL-Khatib & AL-Shuora (2023) اللتين أشارتا إلى الاهتمام الكبير الذي يحظى به تحقيق النجاح الإستراتيجي من قِبل العاملين في هذه البنوك. وتتفق نتيجة هذه الدراسة أيضاً إلى حد بعيد مع نتيجة دراسة AL-Abdallah & Bouguerra (2024) التي خلصت إلى أن البنوك التجارية الأردنية تحقق مستويات متقدمة من النجاح الإستراتيجي. علاوة على ذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الصرايرة (2024) التي أكدت أن الأهمية النسبية لأبعاد النجاح الإستراتيجي تمثل مستوى مرتفعاً إجمالاً، من منظور الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية. ويدل ذلك على أن إدارات هذه البنوك تولي اهتماماً كبيراً بالابتكار والسعي المستمر لتحسين جميع جوانب عملها، سواء من خلال تطوير خدماتها أو تحديث عملياتها باستخدام نهج تقدمي يواكب التغيرات المستمرة في بيئة القطاع المصرفي. وقد يُعزى مستوى تحقيق

- هذه البنوك على توقع ورصد المخاطر المصرفية المستقبلية والتعامل معها.
3. اختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
  4. تحليل الفجوة بين الإستراتيجيات المخططة وآليات تنفيذها في البنوك التجارية الأردنية مع التركيز على كيفية تقليص هذه الفجوة باستخدام أساليب إدارية حديثة مثل: إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، أسلوب تحليل السبب الجذري (RCA)، والإدارة بالأهداف (MBO).
  5. معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة (الموجهة بالعلاقات، الموجهة بالمهام) في العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
  6. التعرف على أثر تطبيق آليات حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار العمل (COBIT19) على تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.
  7. إجراء دراسة مقارنة بين البنوك الأردنية ونظيراتها في دول أخرى مثل العراق والسعودية ومصر لتحليل أفضل الممارسات المتبعة في الرقابة الإستراتيجية، بهدف استخلاص الدروس التي يمكن أن تسهم في تحقيق مستويات متقدمة من النجاح الإستراتيجي.
  8. دراسة العلاقة بين عناصر الرقابة الإستراتيجية المتمثلة في (المراقبة الإستراتيجية، الرقابة الفرضية، رقابة التنفيذ) وتحقيق النجاح الإستراتيجي في قطاعات أخرى بخلاف القطاع المصرفي مثل قطاع شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

#### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

#### تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

#### موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

#### شكر وتقدير:

لا أحد.

#### References:

1. Abd-AL-'Azīz, Gharām 'Alī Muḥammad wālz'by, Khālid. (2021). Athar al-Takhtī al-istirātījī fī al-Najāh al-istirātījī lil-dawr al-Wasīṭ lil-'awāmil al-tanzīmīyah: dirāsah

- موضوعات محددة، مثل الابتكار المستمر، إدارة المخاطر، التخطيط الإستراتيجي، التعلم التنظيمي، المرونة الإستراتيجية، وإطار بورتر لتحليل القوى التنافسية الخمس. مما يضمن تطوير الكفاءات اللازمة للارتقاء بمستوى النجاح الإستراتيجي في البنوك.
5. إدخال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لدعم عمليات الرقابة الإستراتيجية وتحليل الأداء.
  6. تطبيق نظم معلومات متقدمة لتسهيل جمع البيانات وتحليلها وربطها بأهداف النجاح الإستراتيجي.
  7. ضرورة التركيز على تعزيز الرقابة الفرضية ورقابة التنفيذ باعتبارهما عاملين أساسيين لتحسين فرص النجاح الإستراتيجي بشكل أكثر فعالية.

#### القسم الخامس: الحدود والدراسات المستقبلية

##### أولاً: حدود الدراسة

تُصنّف حدود الدراسة ضمن ثلاث فئات محورية تهدف إلى تحديد طبيعة الدراسة ونطاقها بشكل دقيق، ويمكن توضيح هذه الفئات على النحو الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تركّز الدراسة الحالية على استكشاف العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية كمتغير مستقل ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع، وذلك عبر تحليل مدى تأثير عمليات الرقابة الإستراتيجية في تعزيز وتحقيق النجاح الإستراتيجي بشكل إيجابي وفعال.
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من موظفي البنوك التجارية الأردنية المسجلة لدى جمعية البنوك في الأردن، وذلك في عدة فروع موزعة على جميع محافظات المملكة، وتشمل هذه البنوك (البنك العربي، البنك الأهلي الأردني، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الأردني الكويتي، بنك الاستثمار العربي الأردني، البنك التجاري الأردني، البنك الاستثماري، بنك ABC، بنك الاتحاد، وبنك المال الأردني).
3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الحالية في الفترة من أوائل كانون الأول عام 2024 حتى أواخر آذار عام 2025. وانتدبت هذه المدة لكتابة الإطار النظري، وجمع البيانات اللازمة وتحليلها.

##### ثانياً: الدراسات المستقبلية المقترحة

تشير الدراسة إلى أهمية توجه البحوث المستقبلية نحو:

1. البحث في إمكانية تطوير مؤشرات جديدة تعكس بصورة أكبر دقة العوامل الرئيسية المؤثرة على تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك الإسلامية الأردنية، مع ضرورة مراعاة الخصائص المختلفة لطبيعة عملها.
2. استكشاف دور تقنيات الذكاء الاصطناعي بما في ذلك (التعلم الآلي، رؤية الحاسوب، التنبؤ، معالجة اللغة الطبيعية، الأنظمة الخبيرة، الشبكات العصبية الاصطناعية) في تعزيز عمليات الرقابة الإستراتيجية داخل البنوك التجارية الأردنية بشكل يضمن تحسين قدرة

9. AL-Janābī, Muḥammad Ḥusayn ‘Alī Ḥusayn, wa-‘Alī, Shaymā’ Yāsīn. (2021). taṭbīqāt al-Takhtīt al-istirātījī fī al-Raqābah al-Istirātījīyah dirāsah maydānīyah fī Dā’irat al-Raqābah al-Tijārīyah wa-al-mālīyah / Wizārat al-Tijārah. Majallat al-Idārah wa-al-iqtisād, 46(131), 152-176.
10. AL-Janābī, Muḥammad Ḥusayn ‘Alī Ḥusayn wāl‘āmry, Bān Rā’id Allāh. (2020). Ta’thīr al-Raqābah al-Istirātījīyah fī tajannub al-mazālīq al-Istirātījīyah. Majallat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah, 26(117), 128-151.
11. AL-Ju‘ayd, sāmyh ‘Ā’id sā’ir. (2024). wāqī‘ al-Idārah al-raqmīyah wa-ahammīyatuhā fī taḥqīq al-Najāh al-istirātījī min wījhat nazar qādat al-munazzamāt al-ṣaghīrah wa-al-mutawassīṭah fī Madīnat al-Ṭā’if. Majallat al-Buḥūth al-Tijārīyah al-mu‘āshīrah, 38(2), 103-133.
12. AL-Khatib, M. F. Musa, & AL-Shuora, M. S. (2023). The Effect of Entrepreneurial Orientation in Strategic Success at Jordanian Commercial Banks. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(12), 3396–3414.
13. AL-Sa‘īd, blwm wzrdwmy, Aḥmad. (2018). Al-Raqābah al-Istirātījīyah wa-dawruhā fī Taqyīm adā’ al-mawārid al-basharīyah. Majallat al-‘Ulūm al-Insānīyah, 29(2), 331-343.
14. AL-Ṣarāyīrah, Rakān Sālīm ‘Ubayd. (2024). Al-Tawajjuh al-riyādī wa-atharuhu fī al-Najāh al-istirātījī: al-Dawr al-Wasīṭ llyqzh al-Istirātījīyah fī al-bunūk al-Tijārīyah al-Urdunīyah. Risālat duktūrāh ghayr manshūrah, Jāmi‘at al-‘Ulūm al-Islāmīyah al-‘Ālamīyah, ‘Ammān, al-Urdun.
15. AL-Tamīmī, Iyād Fāḍil Muḥammad wālkshāly, Shākir jārāllh Maḥmūd. (2015). Athar Muqawwimāt al-taḥāluf al-istirātījī fī taḥqīq al-Najāh al-istirātījī dirāsah taṭbīqīyah fī al-bunūk al-Tijārīyah al-‘āmilah fī al-Urdun. Al-Majallah al-Urdunīyah fī Idārat al-A‘māl, 11(3), 641-667.
16. Association of Banks in Jordan, (2023). <https://abj.org.jo/ar>
- maydānīyah fī al-jāmi‘āt al-ḥukūmīyah fī Shamāl al-Urdun. Majallat Mu’tah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt-Silsilat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah, 36(3), 211-264.
2. Abd AL-Razzāq, Mu’tazz Salmān. (2022). Ra’s al-māl al-fikrī wa-ta’thīruhu fī taḥqīq al-Najāh al-istirātījī li-munazzamāt al-A‘māl. Majallat Dirāsāt mālīyah muḥāsabīyah wjbā’yh, 2(2), 121-147.
3. Abūarbyḥh, ‘Alī Aḥmad Allāh. (2023). Athar tabannī Istirātījīyāt al-riyādah al-tanzīmīyah fī taḥqīq al-Najāh al-istirātījī min khilāl dhkā’ al-A‘māl kmtghyr wasīṭ fī al-bunūk al-Tijārīyah al-Urdunīyah. Risālat duktūrāh ghayr manshūrah, Jāmi‘at Mu’tah, al-Karak, al-Urdun.
4. Abuzaid, A. (2018). Employees’ empowerment and its role in achieving strategic success: A practical study on Jordanian insurance companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4), 641-660. <https://doi.org/10.35516/0338-014-004-006>
5. Abūzaid, Aḥmad Nāshīr. (2020). Athar al-Raqābah al-Istirātījīyah fī al-takayyuf al-tanzīmī: dirāsah taṭbīqīyah ‘alā sharikāt Qiṭā‘ al-Ṣinā‘āt alāstkhrajīyah wa-al-ta’dīnīyah al-mudrajah fī Sūq ‘Ammān al-mālī. Majallat Mu’tah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt-Silsilat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah, 35(4), 165-208.
6. Ahmad, B. S. (2020). The role of knowledge management on achieving Strategic Success. Journal of XI’a University of Architecture of Technology Strategic Success, 12, 4244-4261.
7. AL-Badārīn, Allāh Muḥammad Khalaf wālzywd, Aḥmad Maḥmūd Nuwayrān. (2023). Athar Tamkīn al-muwazzafīn ‘alā al-Najāh al-istirātījī fī al-maṣārīf al-Islāmīyah al-Urdunīyah. Majallat Mu’tah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt-Silsilat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah, 38(5), 235-276.
8. AL-Habbābī, Sālīm Muḥammad. (2024). Athar al-Raqābah al-Istirātījīyah fī Taḥsīn kafā’at Idārat al-azamāt fī al-sharikāt al-Ṣinā‘īyah al-Urdunīyah. Majallat Idārat al-makhāṭīr wa-al-azamāt, 5(2), 1-16.

26. Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *The Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45.
27. Habidin, N. F., Mohd Yusof, S. R., & Mohd Fuzi, N. (2016). Lean Six Sigma, strategic control systems, and organizational performance for automotive suppliers. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(2), 110-135. [doi:10.1108/IJLSS-04-2015-0013](https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2015-0013)
28. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. and Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
29. Harahsheh, F., & Abuhashish, S. S. (2023). Impact Of Strategic Control on Organizational Performance in The Jordanian Islamic Bank. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 14(SPECIAL ISSUE 02), 2137-2149.
30. Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (1998) *Strategic Management: An Integrated Approach*. 4th Edition, Houghton Mifflin Co., Boston.
31. Husayn, 'Amr Muṣṭafá Muḥammad. (2019). Athar al-dhakā' al-istirātījī 'alá taḥqīq al-Najāḥ al-istirātījī lil-Munazzamāt al-khadamīyah. *Al-Majallah al-'Ilmīyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah*, (4), 661-702.
32. Isbir, Lamá wa-Aḥmad, nyrmyrn Hishām. (2022). al-Raqābah al-Istirātījīyah wa-imkāniyat tanfīdihā fī al-jāmi'āt al-khāṣṣah "dirāsah ḥālat al-Akādīmīyah al-'Arabīyah lil-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjīyā wa-al-naql al-baḥrī". *Majallat Jāmi'at Tishrīn, al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-qānūnīyah*, 44(4), 355-373.
33. Jarrār, Dhiyāb 'Alī Dhiyāb wa al-Shūbakī, Razān Ṣalāḥ Sālim. (2023). al-Raqābah al-Istirātījīyah wa-'alāqatuhā bi-al-adā' al-mu'assasī fī munazzamāt al-mujtama' al-madanī al-'āmilah fī al-qitā' al-ṣiḥḥī: al-Hilāl al-Aḥmar al-Filasṭīnī anmūdhajan. *Majallat Rimāḥ lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*, (75), 247-300.
34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
17. Association of Banks in Jordan, (2025). <https://abj.org.jo/ar>
18. Badollahi, I., Upe, A., & Inam, A. (2024). Management Control System and Firm Performance: A Strategic Approach. *International Journal of Social Science and Business*, 8(4), 568-576.
19. Bchennaty, B., Khan, M. N., Massoud, M., & Elhassan, T. (2024). Appraising the Role of Strategic Control in Financial Performance: The Mediating Effect of the Resource Allocation Process—The Case of the Ministry of Finance—North Lebanon. *International Journal of Financial Studies*, 12(3),90. <https://doi.org/10.3390/ijfs12030090>
20. Beekun, B., & De Carvalho, Z. (2021). Effect of strategic management strategies on performance of the manufacturing firms in Mexico. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 30-39.
21. Bouguerra, I., & AL-Abdallah, S. (2024). Impact of Financial Inclusion on the Strategic Success of Jordanian Banks. *La Revue des Sciences Commerciales*, 23(1), 6-29.
22. Dumay, J., & Guthrie, J. (2017). Involuntary disclosure of intellectual capital: is it relevant?. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 29-44. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0102>
23. EL-Toukhy, M. E. S. (2021). The importance of implementation and strategic control in the effectiveness of strategic plans. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 3271-3290.
24. Frytyḥ, Sufyān wdhmāny, 'Azīz. (2023). musāhamah al-munākh al-tanzīmī fī taḥqīq al-Najāḥ al-istirātījī dirāsah ḥālat Mu'assasat kwndwr. *Majallat al-Muntadā lil-Dirāsāt wa-al-Abḥāth al-iqtisādīyah*, 7(2), 397-416.
25. Gaturu, P., Waiganjo, E., Bichang'a, W., & Oigo, D. (2017). Influence of strategic evaluation on organizational performance of mission hospitals in Kenya. *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(6), 168-173.

- Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3095-3102.
43. Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of management Review*, 12(1), 91-103. <https://doi.org/10.2307/257996>
44. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
45. Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies. *Management Decision*, 49(8), 1305-1326. <https://doi.org/10.1108/00251741111163133>
46. Stehnei, M., Irtysheva, I., Khaustova, K., & Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and perspectives in management*, 15(3-1), 212-223. [doi:10.21511/ppm.15\(3-1\).2017.05](https://doi.org/10.21511/ppm.15(3-1).2017.05)
47. Yeboah, O. W., Diaba, B., Mohammed, A. R., & Boateng, P. A. (2023). Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, X(VII), 232-241. [doi:10.51244/IJRSI.2023.10728](https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.10728)
35. Konsynski, B. R. (1993). Strategic control in the extended enterprise. *IBM systems journal*, 32(1), 111-142.
36. Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
37. Mhmood, M. A. (2024). The Impact of Strategic Vigilance on Strategic Success: An Analytical Study of The Opinions of a Sample of Lecturers at Samarra University. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(4), 392-412. [doi:10.61132/ijema.v1i4.286](https://doi.org/10.61132/ijema.v1i4.286)
38. Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30(1), 64-73.
39. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.
40. Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of management studies*, 29(4), 391-408.
41. Rabera, G. D., & Margeret, O. (2022). Influence of Strategic Control Techniques on Organizational. *International Journal of Strategic Management*, 5(2), 44-56.
42. Sadq, Z. M., Khorsheed, R. K., Mohammed, H. O., & Othman, B. (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving