

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و القرار الاستراتيجي ((دراسة استطلاعية على عينة من رؤساء الأقسام العلمية / جامعة بغداد))

د. احمد محمد فهمي سعيد (**)

م . علي فاضل فوزي (*)

المستخلص :

يهدف البحث إلى توجيه الاهتمام بمفردات العملية الاستراتيجية تفكيراً وقراراً لاسيما عند مستوى الإدارات الوسطى في المنظمات على نحو يضمن مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف منظماتهم من خلال تبنيهم لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية على مستوى التفكير والقرار .

تم استخدام استمارة استبانة وزعت على (١٦) من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من كليات جامعة بغداد صممت للإحاطة بجوانب التفكير الاستراتيجي عند هذا المستوى من الإدارة وأثره في قراراتهم الاستراتيجية .

اختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات ، ومن أهم الاستنتاجات إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين جانبي التفكير والقرار الاستراتيجي ، وان بيئة العمل الجامعي اتسمت بكونها بيئة متحركة مناسبة لنمو التفكير الاستراتيجي عند المديرين (رؤساء الأقسام) الذين يتركز اهتمامهم على ملائمة القرارات التي يتخذونها لإمكانات أقسامهم على حساب ملائمتها وتوازنها مع القرارات المعتمدة في الأقسام الأخرى ضمن نطاق الكلية الواحدة .

(*) مدرس – معهد الإدارة التقني – بغداد

(**) مدرس - كلية الرافدين الجامعة - بغداد

The Relation between Strategic thinking and Strategic decision (An Exploraty Study for asample of the heads of scientific departments \ University Of Baghdad)

Ali F. Fawzi (*)

Dr. Ahmed M F. Said (**)

Abstract:

The research aims to draw attention to vocabulary strategic thinking elements and decision, especially at the level of middle management in organization so as its level to ensure effective contribution to achieving the goals of their organizations through the adopting of the concepts and applications of the strategic management at the level of thinking and decision.

Questionnaire was distributed to (16) heads of scientific departments in a number of colleges of the University of Baghdad, designed to capture level of management and its impact on strategic decisions.

The study has conclusions and recommendations. The most important conclusions that the correlation between the two sides strategic think and decision and the operating environment , University work have been identified as dynamic environment for the growth of strategic thinking of the mangers (heads of departments) who have focused their attention on the appropriate decisions they are taking to the potential of their departments at the expense of their suitability and balance with the decisions adopted in other departments within same collage

* Lecturer : Technical Administration institute – Baghdad .

** Lecturer : AL Rafidain University College – Baghdad .

المقدمة :

في عالم اليوم يعتمد نجاح المنظمات على مهاراتها وقدراتها في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية مما يتطلب توافر حالة من الارتباط المتوازن بينها والبيئة التي تعمل فيها يسبق ذلك حالة من الارتباط المتوازن بين الأجزاء الداخلية المكونة لها على نحو يضمن توافق أدائها باتجاه أهدافها المحددة . وهذا لا يمكن إن يتحقق دون إدارة استراتيجية تكون بمثابة الإدارة التنسيقية بين المنظمة والبيئة .

تشير العديد من الدراسات إلى إن بقاء ونمو وتطور المنظمات كان بفضل تبنيها للإدارة الاستراتيجية منهجاً للتفكير والقرار حتى أصبحت اغلب الأعمال الناجحة نتاج الاستراتيجيات الناجحة لاسيما في ظل بيئة عمل ديناميكية متحركة قد تتسم بمستوى عالي من المنافسة وعدم التأكد أو الغموض .

(المبحث الأول) منهجية البحث

تمهيد :

يتناول المبحث الأول (منهجية البحث) الأسس المعتمدة لبناء هذا البحث في جوانبه النظري والتطبيقي وبما يوضح الأفكار الأساسية والتوجهات الميدانية التي سار عليها الباحثان .

أولاً- مشكلة البحث :

تتجسد مشكلة البحث في ضعف الترابط الفاعل بين جانبي العملية الاستراتيجية (التفكير والقرار) لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة حيث تمارس العملية الاستراتيجية في الغالب بشكل فطري الأمر الذي ينعكس على واقع العمل الحالي والمستقبلي في أقسام وكليات الجامعة بضعف الاستجابة الفاعلة لمتغيرات وعوامل البيئة التي تتسم بديناميكية وتغيير شديدين .

ثانياً- أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال حث المديرين بشكل عام ورؤساء أقسام كليات الجامعة بشكل خاص على تبني مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية تفكيراً وقراراً باعتبارها (الإدارة الاستراتيجية) منهجاً فكرياً له أدوات في التصرف لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

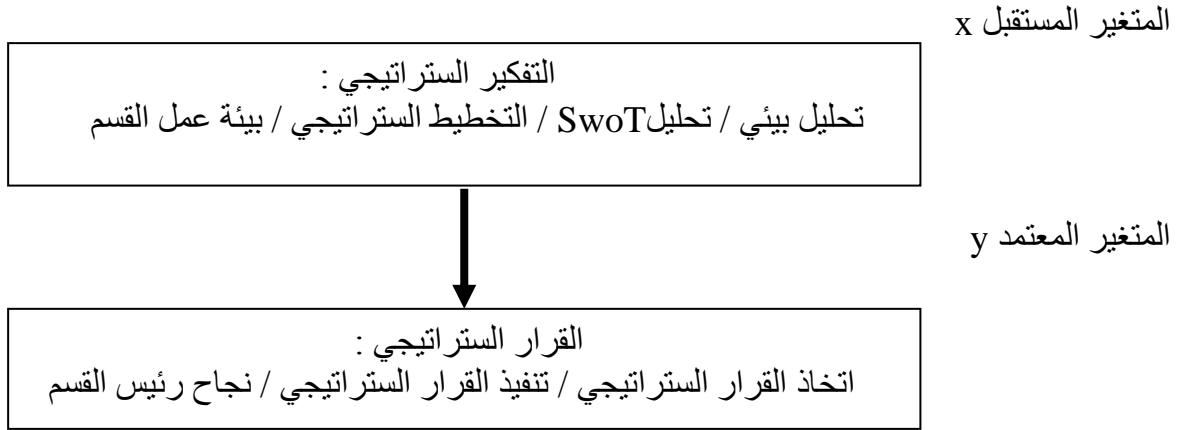
ثالثاً- هدف البحث :

يهدف البحث إلى :-

- 1- تعريف المديرين (رؤساء الأقسام العلمية) بالإدارة الاستراتيجية (المفهوم والمستويات والتطبيقات) وأهميتها في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها .
- 2- توجيه اهتمام المديرين (رؤساء الأقسام العلمية) إلى جوانب العملية الاستراتيجية (التفكير والقرار ، التخطيط والتنفيذ) .
- 3- تأشير وتحليل العلاقة بين جانبي العملية الاستراتيجية (التفكير والقرار) واقترح آليات محددة لتفعيلها على مستوى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة .

رابعاً- نموذج البحث الفرضي :

تأسيساً على التاطير النظري للبحث وفقاً للمفاهيم والأطروحات في الإدارة الاستراتيجية فقد تم بناء نموذج البحث الفرضي والذي يتناول ركني العملية الاستراتيجية الرئيسيين (التفكير والقرار) ويوضح ما يعتقد الباحثان من علاقة ارتباط فيما بينهما وعلى النحو الآتي :



شكل رقم (١) نموذج البحث الافتراضي

خامساً- فرضية البحث :

استناداً إلى الأنموذج الافتراضي للبحث فإنه يمكن وضع الفرضية الرئيسة للبحث وهي :
(توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي لرؤساء الأقسام العلمية)
وينبثق عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية تم اختبارها إحصائياً تناولت العلاقة ما بين مفردات التفكير والقرار الاستراتيجي .

سادساً- حدود البحث المكانية :

جامعة بغداد – مجمع الجادرية / رؤساء الأقسام العلمية – عينة عشوائية من الكليات –
حيث تم استبانة آراء عدد من رؤساء الأقسام للوقوف على جانبي العملية الاستراتيجية لديهم .

سابعاً- طرائق جمع البيانات :

تم الاعتماد بشكل أساس على (استمارة استبانة رأي) صممت خصيصاً باتجاه التعرف على جوانب التفكير والقرار الاستراتيجي لدى عينة البحث (رؤساء الأقسام) هذا وقد تم التحقق من صدق الاستمارات وثباتها ظاهرياً وإحصائياً بطريقة التقسيم النصفى split-Half.

ثامناً- الأساليب العلمية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات :

١- أساليب تحليل البيانات :

بهدف تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة وصولاً إلى تعرف واقع التفكير والقرار الاستراتيجي لدى عينة البحث فقد تم استخدام الأساليب الآتية :

أ. التكرارات : لإظهار مدى تشابه الإجابات في حقل معين .

ب. النسب المئوية : لإظهار نسب الإجابة (الاتفاق) حول سؤال معين .

ج. مقياس Likert الخماسي المستند إلى أنموذج Fishbien التعويضي المؤسس على نظرية تكوين وتغيير الموقف والذي يعطي ترجيحاً متوازياً للمستبانة أراؤهم من خلال توزيع درجات شدة الاعتقاد (أو الإجابة) بطريقة المقياس ثنائي القطب (الموجب/السالب) وعلى النحو الآتي :

٢-	١-	صفر	١+	٢+
X	X	X	X	X
لأعتقد بشدة	لأعتقد	لأراي	اعتقد	اعتقد بشدة

د. تحليل Congoit Analysis للوصول إلى حقيقة ترتيب الاعتقاد وفق الصيغ

$$\sum_{i=1}^n x_{ij}$$

$$\bar{x}_{ij} = \frac{\sum X \text{ مجموع القيم المرجحة}}{N \text{ حجم القيمة}}$$

حيث إن

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{i=1}^N xU}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{\text{مجموع القيم } X}{\text{عدد الوحدات}}$$

حيث إن

٢. أساليب اختبار الفرضيات :

بهدف إثبات فرضيات البحث من خلال البيانات المتحصلة من الاستبانة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

أ. معامل الارتباط r : Pearson لتحديد مدة العلاقة ما بين المتغيرين x و y في فرضيات البحث .

ب. معامل التحديد R² : لتحديد درجة تأثير المتغير المستقبل x في المتغير التابع y .

ج. اختبار T .

(المبحث الثاني) مفاهيم في الإدارة الاستراتيجية

تمهيد :

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة لنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية . وتمثل أيضاً منظومة في العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها . ومن هنا تأتي أهمية الربط بين التفكير والقرار والتنفيذ في صياغة الاستراتيجية وكفاءة تطبيقها (ياسين / ٢٠٠٢ : ١٥) .

أولاً- تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية :

أ. الاستراتيجية :

في البدء يمكن القول إن الاستراتيجية ليست استثناءً عن مجمل العلوم الإنسانية بشكل عام وعلوم الإدارة بشكل خاص من حيث عدم وجود تعريف واحد أو منظور واحد يتفق عليه جميع الكتاب والباحثين فلكل من هؤلاء رؤياه واهتماماته في أي موضوع يعالجه .
وقبل الدخول في تعريف الاستراتيجية يتعين أولاً توضيح المقصود بمصطلح الاستراتيجية Strategy .. هي في الأساس مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية Strategos وتعني فن قيادة القوات المسلحة (ديري / ١٩٨٠ : ٢١) .

وفي ذات الاتجاه يرى البعض إن كلمة (ستراتيج) مشتقة من كلمة strategos التي تعني على وجه التحديد (القائد) والستراتيج عند الإغريق قديماً كانت تعني (كل ما يفعله القائد) والفعل stratego يعني الخطط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد والكلمة الانكليزية stratege التي تعرب بالستراتيجية مأخوذة من الفرنسية عن اللاتينية عن الإغريق هو strategos المذكور آنفاً وهي مركبة من كلمتين straros و Aga بمعنى يقود والكلمة بمجملها تعني (فن الحرب) . (الذهبي / ١٥٩ : ٢٠٠١) .

وبداية انتقال هذا المصطلح إلى علم الإدارة كان بعد الحرب العالمية الثانية وتحديداً في عام ١٩٤٧ حين طرح الكاتبان Von Newman و Morgenstern أول مصدر معروف يذكر فيه مصطلح الاستراتيجية لاستخدامات الإدارة وهو كتاب عن : نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي ، أوضح فيه العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي توجهه ويتطلب تحركها مشيرين إلى إن الاستراتيجية هي اتخاذ المنظمة لمجموعة تحركات بوجهة معينة (الركابي ١٩٩٩ : ٨٢) .

ب- الإدارة الاستراتيجية :

يشير كل من (Certo & Peter , 1990:5) إلى كون الإدارة الاستراتيجية تطورت فكرياً وتطبيقاً وسوف تستمر بالتطور وهذا هو سبب فقدان الواضح للإجماع في الرأي حول ما تعنيه الإدارة الاستراتيجية بالضبط إلا إن ذلك لا يمنع من كون اغلب المنظمات الحديثة في عالم اليوم تمارس الإدارة الاستراتيجية فكرياً وتصرفاً لتحقيق أهدافها .

ويلخص الباحثان إلى إن الإدارة الاستراتيجية ليست وظيفة للمنظمة أو قسماً معيناً فيها بحد ذاته له موقعه في هيكل المنظمة التنظيمي ، وإنما هي عملية إدارية إبداعية محلها الفكر وبترجمها التصرف الذي يمارس من كافة المستويات وتدخل في تخصص كل نشاط داخل المنظمة حيث تقوم الإدارة الاستراتيجية (والتي تعد اختصاصاً أصيلاً للإدارة العليا) بتحديد التوجيهات طويلة الأمد للمنظمة أخذاً بنظر الاعتبار عوامل البيئة (المؤثرة في المنظمة وستراتيجيتها) وبعتماد العلم الذي يكمله الحدس والتصوير الإنساني لإدارة وتوجيه موارد المنظمة بطريقة ناجحة (كفاءة وفاعلة) باتجاه انجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها .

ثانياً - مستويات الاستراتيجية :

يتناول الكتاب والباحثون الاستراتيجية من حيث مستوياتها والتي تعني درجة اتساعها وشمولها فكانت هناك آراء مختلفة حول هذا الموضوع .
وأمكن للباحثين الخروج من تلك الأطروحات بالتقسيم الآتي لمستويات الاستراتيجية:

أ- المستوى الأول :

ستراتيجية مستوى المجتمع : وهي الاستراتيجية الأوسع للمجتمع ومن يمثله: حكومة / جماعات ضاغطة / أعراف وتقاليد ... وينبغي على المنظمة العمل وفقها وفي ضوءها وفق ما ذكر في المدخل الايكولوجي (باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح) وما يعرف بالالتزام بجوانب المسؤولية الاجتماعية التي تملئها عليها اعتبارات المواطنة والالتزامات الأخلاقية (Hofer , 1980:11) .

ب- المستوى الثاني :

ستراتيجية مستوى المنظمة : Corporate Strategy وتعرف أيضاً بالستراتيجية الكلية أو المشتركة أو العامة .
وفي هذا المستوى تعمل الإدارة على تحديد نشاط المنظمة والأهداف بعيدة المدى وتوضع خطة شاملة لتحقيق هذه الأهداف (الصميدعي/١٩٩٩:٥١) أي إن الإدارة العليا في هذا المستوى تتولى التخطيط لأربعة جوانب أساسية بالغة الأهمية تحديد (رسالة) المنظمة / تحديد الأعمال الاستراتيجية / تخصيص الموارد لكل وحدة / التخطيط لأعمال جديدة .

ج- المستوى الثالث :

ستراتيجية مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية : Strategic Business unit وتعرف أيضاً بالستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وفي هذا المستوى يكون الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتشير الميزة التنافسية إلى نواحي القوة المتميزة للعمل المتناسبة مع المنافسة . وينبغي توافر شرطين لكي يطلق علي مصدر قوة المنظمة ميزة تنافسية وهما : أن تكون المنظمة أفضل من منافسيها في العمل ، وان يكون مصدر القوة هذا احد مفاتيح الصناعة التي تعمل فيها المنظمة المعنية (Narayanan & Nath,1993:286)
وتنشئ المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة وحدات نشاط مستقلة S.B.U. توضع لكل منها خطة على أساس كونها منظمة صغيرة داخل منظمة كبيرة .

د- المستوى الرابع :

ستراتيجية المستوى الوظيفي : تهتم الإدارة في هذا المستوى بوضع الأهداف والستراتيجيات للأنشطة المتخصصة في المنظمة (الصميدعي / ١٩٩٩:٥٤) وتركز هذه الاستراتيجية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل مجال وظيفي في المنظمة (تسويق/ عمليات / ... الخ) ولا تهتم الإدارة بهذا المستوى بالعمليات اليومية داخل المنظمة وإنما تعني بوضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات .

هـ - المستوى الخامس :

ستراتيجية مستوى التشغيل : تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة وتضع الإدارة فيها الخطط قصيرة الأجل وفيما يتعلق بالأقسام فان استراتيجية مستوى التشغيل تعالج الخطط قصيرة الأجل كخطة شحن وتوزيع المنتجات (عبيدات / ١٩٩٧:٢٨) .

ثالثاً :- مفهوم التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي :

أ- التفكير الاستراتيجي :

محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل باطارة المرن) بكل أبعاده ومعاييرہ والتأثير فيه ، فهو ذلك النمط من التفكير الذي يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المنظمة لاستغلال الفرص والتغيرات المستقبلية ، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ، ويهتم بالاتي :- (المفلح / ٢٠٠٩)

- قوة الربط والفرز والتحليل للأفكار .
- استحضار قيم المنظمة وأولوياتها .
- يضع اعتباراً للتفاصيل ويصنع منها الصورة الكبيرة .
- المرونة والانفتاح التام على المحتمل والممكن أياً كانت درجته .

فهو تفكير يختلف من حيث الأبعاد والعمق والمؤثرات التي له وعليه فإطاره الإبداع والتميز والابتكار ومداه يرتكز على أسس وقواعد البحث العلمي التي تركز على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات وإيجاد فرضيات متوافقة مع الواقع . (عابـد / ٢٠١٠)

ب- القرار الاستراتيجي :

- يعد القرار قراراً استراتيجياً إذا تعامل مع المستقبل البعيد للمنظمة ويتمتع بالخصائص التالية :
- الندرة : قرارات غير اعتيادية وليس لها نمطية سابقة .
 - الترابطية : قرارات مسؤولة عن موارد المنظمة الحيوية وتتطلب الالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة دون استثناء .
 - التوجيهية : قرارات توفر الأسس التوجيهية للأنشطة والفعاليات المستقبلية لعموم المنظمة .

- عليه فان القرارات الاستراتيجية تعمل على تشكيل منظور استراتيجي كلي يجاري التغيير والتطور البيئي فهي :- (جواد / ٢٠٠٠ : ٣٩ - ٤٠)
- تعنى بمجموع فعاليات المنظمة دون استثناء وتعمل على تحقيق الموائمة بين أنشطة المنظمة ومتغيرات البيئة التي تعمل من خلالها .
 - تعنى بتوجهات المنظمة بعيدة المدى .
 - تعنى بملائمة فعاليات المنظمة مواردها وطاقاتها التشغيلية وتتفاعل مع قراراتها العملياتية .

(المبحث الثالث)

عرض وتحليل استبانة البحث

تمهيد :

لغرض تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي والإحاطة بجوانب التفكير والقرار الاستراتيجي في مستوى الإدارات الوسطى في المنظمة (رؤساء أقسام كليات جامعة بغداد) فقد صممت استبانة خاصة بالإدارات المذكورة التي شملتها الدراسة ، وفيما يأتي عرض لمتعلقات ونتائج الاستبانة .

أولاً- متعلقات الاستبانة والعينة المستبانة :

أ. آلية التوزيع ووصف العينة :

١- آلية التوزيع : تم توزيع استمارة الاستبانة المذكورة أنفاً على رؤساء الأقسام في كليات :
الهندسة الأولى /الهندسة الثانية / العلوم السياسية / العلوم / التربية / التربية الرياضية .بواقع
استمارة واحدة لكل رئيس قسم استرد منها (١٠) استمارات صالحة للتحليل الإحصائي وقد كان
الحد الأقصى لفترة ملى استمارة استبانة الرأي أسبوع واحد .

٢- وصف العينة المستبانة :

صممت الاستبانة لتوزع على السادة المديرين في المستوى الأوسط (رؤساء الأقسام العلمية)
وهم في وضع يتيح لهم النظر الشمولي لإعمال أقسامهم .

ثانياً- تقويم ثبات الاستمارة إحصائياً :

وذلك بإتباع طريقة التقسيم النصفى split – Half لأسئلة الاستبانة الفردية والزوجية
بإيجاد معامل الارتباط فيما بينها مقوماً بمعادلة spearman – Brown وتم اللجوء إلى هذا
الأسلوب لمحددات إعادة الاستبانة عليهم لمرتين ، فضلاً عن وقت وجهد الباحثين ، وقد بلغت
قيمة معامل الثبات المحسوبة للاستبانة ٠.٨٨ وهي أعلى من القيمة المحددة لصلاحية الاستبانة
بموجب المعادلة المذكورة أنفاً والبالغة ٠.٦٧ مما يدل على الثبات العالي لاستمارة استبانة
البحث في ما تحققه من نتائج ذات دقة مرتفعة ومطمئنة يعول عليها في الإجابة عن الأسئلة
التي تم وضعها وفي إثبات فرضية البحث .

ثالثاً- الخصائص التعريفية لعينة البحث :

يوضح الجدول الآتي رقم (١) الخصائص التعريفية لعينة البحث .

الخصائص	التكرار	الخصائص	التكرار
الجنس	ذكر	أستاذ	٤
	أنثى	أستاذ مساعد	٦
العمر	٣٥ - ٣٩	٨ - ٩	٢
	٤٠ - ٤٤	١٠ - ١٩	٢
	٤٥ - ٤٩	٢٠ - ٢٩	٣
	٥٠ - ٥٥	٣٠ - ٣٩	٣
	٥٥ - ٦٠	مجموع العينة المستبانة/شخص	١٠
الشهادة	ماجستير(او مايعادله)		—
	دكتوراه		١٠
اجمالي سنوات الخدمة	١٠ - ١٤		١
	١٥ - ١٩		٢
	٢٠ - ٢٤		٣
	٢٥ - ٢٩		٢
	٣٠ - ٣٤		٢

من الجدول يتضح ان هناك تجانس مقبول في خصائص افراد العينة لاسيما ما يتعلق منها بالشهادة
واللقب العلمي وسنوات الخدمة

(المبحث الرابع)

أولاً - عرض وتحليل إجابات عينة البحث واختبار الفرضيات :

أ. أساليب العرض والتحليل :

يسعى هذا المبحث إلى تحليل البيانات (إجابات عينة البحث) ومناقشة النتائج باظهار مستويات إجابات العينة فيما يتعلق بالعوامل او المتغيرات موضوعة الدراسة وذلك بالاستعانة بأدوات التحليل العلمي المناسبة وهي :-

- ١- التكرارات والنسب المئوية كأبسط أسلوب للعرض والتحليل .
- ٢- استخدام مقياس ترجيح قوة الاعتقاد الخماسي ثنائي القطب والذي يعطي مرونة اكبر لاحتساب ترجيحات أوزان قوة الاعتقاد بشكل غير متحيز لاي من القطبين (الموجب والسالب) بما يعكس التوزيع المتماثل للدرجات المعبرة عن آراء العينة للاعتقاد التي تتساوى بشدتها وتختلف باتجاهها وذلك وفقاً لمنظور Fishbien (في الدراسات التسويقية) المستند إلى نظريات تكوين وتغيير الموقف .
- ٣- استخدام أسلوب Congoit Analysis المعتمد في تحليل البحوث التسويقية للوصول إلى ترتيب تأثير العوامل او الخصائص موضوعة البحث وحقيقة الرأي تجاهها .

ب - عرض إجابات عينة البحث :

جدول رقم (٢) عرض إجابات عينة البحث عن أسئلة الاستبانة

ت	السؤال	اعتقد بشدة	النسبة	اعتقد	النسبة	لا اراي	النسبة	لا اعتقد	النسبة	لا اعتقد بشدة	النسبة
١	أي نوع من البيئة تجد وصفة انسب لقسمك : أ. بيئة ساكنة ب. بيئة هادئة ج. بيئة متحركة د. بيئة هائجة (شديدة التغير)	٣	٣٠%	٧	٧٠%						
٢	عند اتخاذك لقرار ما في العمل يكون أساسه : أ. الاعتماد قياسا بحالات مماثلة ب. التفكير والقرار المناسبين لكل حالة	١	١٠%	٦	٦٠%	٣	٣٠%				
٣	عند اتخاذك لقرار ما هل تحاول تعرف واستقرأ العوامل المحيطة (الداخلية والخارجية) بالقرار	٣	٣٠%	٤	٤٠%	١	١٠%	٢	٢٠%		
٤	هل تعتقد إن صياغة القرار لديك مرتبطة بتأثيرات : أ. مهارات الأفراد العاملين في قسمك ب. الأقسام الأخرى	٦	٦٠%	٤	٤٠%						
٥	هل تعتقد ان تنفيذ القرار لديك مرتبط بتأثيرات : أ. مهارات الافراد العاملين في قسمك ب. الأقسام الأخرى	٦	٦٠%	٤	٤٠%						
٦	هل تحاول تحديد نقاط القوة والضعف لقسمك ومواقفها بالفرص والتحديات المحيطة	٣	٣٠%	٥	٥٠%			٢	٢٠%		

						٥٠%	٥	٥٠%	٥	هل تمارس الرقابة على القرار الذي تنفذه	٧
										هل تعتقد بأهمية العوامل الآتية في تقييم قراراتك (المتعلقة بالقسم الذي تديره) : أ. ملائمة القرار لامكانات القسم ب. ملائمة القرار الأقسام الأخرى ج. النظم والسياقات الموضحة د. كيفية أداء القسم لأعماله اليومية هـ. القيم المشتركة للعاملين في القسم	٨
				١٠%	١	٧٠%	٧	٣٠%	٣		
						٩٠%	٩				
						٦٠%	٦	٤٠%	٤		
				٧٠%	٧	٣٠%	٣				
				١٠%	١	٥٠%	٥	٤٠%	٤	هل ترى أن : أ. القسم الذي تديره يسير بموجب خطة ب. بقية الأقسام تسير بموجب خطة	٩
٢٠%	٢	٢٠%	٢	٤٠%	٤	٢٠%	٢				
						٢٠%	٢	٨٠%	٨	هل تعتقد إن نجاح مدير القسم يتطلب منه اعتماد استراتيجية فعالة تكفل له تحقيق المخطط بالشكل الصحيح	١٠
										هل تعتقد ان عملية التخطيط الاستراتيجية من شأنها ان تؤدي الى ادراك المزايا الآتية (بالامكان التاثير على اكثر من خيار) أ. تقوية التنسيق مع بقية الأقسام ب. تطوير مهارات رؤساء الأقسام ج. استباق الأحداث بدلا من انتظار حدوثها د. إزالة حالة التعجب والمفاجئة	١١
		١٠%	١	١٠%	١	٤٠%	٤	٤٠%	٤		
						٧٠%	٧	٣٠%	٣		
				٢٠%	٢	٦٠%	٦	٢٠%	٢		
				٤٠%	٤	٤٠%	٤	٢٠%	٢		

ج. تحليل إجابات عينة البحث :

يوضح الجدول الآتي رقم (٣) تحليل ترجيح إجابات عينة البحث طبقاً لأسلوب تحليل

Congolt Analysis

ت	السؤال	٢+	١+	صفر	١ -	٢ -	٤ ×	- X	X	x-x	الترتيب	الرأي
١	أي نوع من البيئة											
	أ.											
	ب.	٦					٦	٠.٦	١	٠.٤	٢	كلا
	ج.	١٤					١٤	١.٤	١	٠.٤	١	نعم
	د.						٢٠	٢				
٢	عند اتخاذك القرار											
	أ.	٢					٢	٠.٢	0.85	٠.٦٥	٢	كلا
	ب.	١٢					١٥	١.٥	0.85	٠.٦٥	١	نعم
	ج.	٦	٤	٠	١	٤	٥	-	-	-	-	نعم
٤	هل تعتقد ان											
	أ.	١٢					١٢	١.٢	١	٠.٢	١	نعم
	ب.	٨					٨	٠.٨	١	٠.٢٠	٢	كلا
							٢٠	٢				
٥	هل تعتقد ان تنفيذ											
	أ.	١٢					١٢	١.٢	١	٠.٢	١	نعم
	ب.	٨					٨	٠.٨	١	٠.٢٠	٢	كلا
							٢٠	٢				
٦	هل تحاول											
	أ.	٦	٥				٧	-	-	-	-	نعم
	ب.	١٠	٥				١٥	-	-	-	-	نعم
٨	هل تعتقد											
	أ.	٦	٧				١٣	١.٣	١	٠.٣٢٥	١	نعم
	ب.		٩	صفر			٩	٠.٩	١	٠.٧٢٥	٣	كلا
	ج.	٨	٦				١٤	١.٤	١	٠.٣٧٥	٢	نعم
	د.		٣				٣	٠.٣	١	٠.٦٧٥	٤	كلا
٩	هل ترى ان											
	أ.	٨	٥	صفر			١٣	١.٣	١	٠.٤٥	١	نعم
	ب.		٢	صفر	٢	٤	٤	٠.٤	١	٠.٤٥	٢	كلا
	ج.	١٦	٢				١٨	-	-	-	-	نعم
	د.	٨	٤	صفر	١		١١	١.١	١	١.٠٥	٢	نعم
	أ.	٦	٧				١٣	١.٣	١	٠.٢٥	١	نعم
	ب.	٤	٦	صفر			١٠	١	١	٠.٥٠	٣	كلا
	ج.	٤	٤	صفر			٨	٠.٨	١	٠.٢٥٠	٤	كلا
	د.											

من بيانات الجدول اعلاه يمكن الاشارة الى الآتي :

- ١- إن بيئة العمل تتسم بانها متحركة وهي بيئة مناسبة لنمو التفكير الاستراتيجي وبلورته بالقرار الاستراتيجي .
- ٢- إن اتخاذ القرار يتم في ضوء التفكير والتصرف المتلائمين مع خصوصية كل حالة .
- ٣- يحاول رؤساء الأقسام تعرف البيئة المحيطة وتبين ظروفها .
- ٤- أن صياغة القرارات لدى رؤساء الأقسام مرهونة بالدرجة الأولى بمهارات الأفراد العاملين في القسم المعني (البيئة الداخلية للقسم) وكذلك شان تنفيذ القرارات .
- ٥- يحاول رؤساء الأقسام تعرف وتحديد نقاط القوة والضعف لأقسامهم لمقابلتها بالفرص والتهديدات المحيطة (للبيئة الخارجية للمنظمة) .
- ٦- يمارس رؤساء الأقسام دورهم في الرقابة على القرارات التي يتخذونها .
- ٧- يفضل رؤساء الأقسام عند تقييمهم لقراراتهم ان تكون مستوفيه لجوانب الملائمة لإمكانات القسم الذي يديرونه ثم التوافق مع النظم والسياقات المحددة والموضحة للعمل فيما لوحظ عدم أهمية خصائص الملائمة مع الأقسام الأخرى والقيم المشتركة للعاملين في القسم الذي يديرونه .
- ٨- يعتقد أغلبية رؤساء الأقسام إن أقسامهم تسير بموجب خطة في الوقت الذي لا يرون ذلك موجوداً في بقية اقسام الجامعة .

- ٩- يتفق رؤساء الأقسام حول اعتماد استراتيجية فعالة لنجاح رئيس القسم .
١٠- يعتقد هؤلاء إن عملية التخطيط الاستراتيجي تثمر بالدراجه الاولى عن تطوير مهاراتهم ثم تقوية التنسيق مع بقية أقسام الجامعة فيما لاتشكل بقية الجوانب من اتساق الأحداث وإزالة حالة المفاجأة أهمية تذكر بالنسبة لهم .

ثانياً- اختيار فرضيات البحث :

بعد ان تم التعرف على اجابات عينة البحث حول جوانب التفكير والقرار الاستراتيجي التي يمارسونها في اعمالهم بوصفهم الاقرب لهذه الجوانب من غيرهم من التدريسيين في الجامعة ، فانه سيجري في هذا المبحث اختبار فرضيات البحث من خلال التحقق من وجود علاقات ارتباط معنوية بين العوامل المختلفة المتعلقة بالاستراتيجية (تفكيراً وقراراً) لتحديد ماهو موجود من علاقات والتأكيد على تعميقها وترصينها مستقبلاً وتحديد ماهو مفقود او ضعيف من علاقات والتأكيد على اهمية مراعاتها لتقويتها مستقبلاً .

ينطلق البحث من فرضية رئيسة مفادها: **توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي لرؤساء الاقسام العلمية .**

يوضح الجدول الاتي (رقم ٤) الفرضية الرئيسية للبحث وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية والاختبارات الاحصائية اللازمة بشأنها ، حيث يستخلص من الجدول المذكور وجود علاقات ارتباط معنوية بين جوانب التفكير والقرار الاستراتيجي مما يشير الى اهمية الاخذ بتلك الجوانب وتنميتها لدى رؤساء الاقسام وتقويتها مع بقية اقسام كليات الجامعة . وذلك وفقاً لمنطق التفكير والقرار الاستراتيجي .

جدول (٤) : فرضيات البحث ، نتائج الاختبار ، (ملاحظة : درجة الحرية ٨-١)

الفرضية	معطيات المتغير x التفكير الاستراتيجي	معطيات المتغير y التصرف الاستراتيجي	r معامل الارتباط بين x و y	R ² معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	نتيجة اختبار الفرضية
الرئيسية : توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير والقرار الاستراتيجي لرؤساء الاقسام وينبثق عنها :- ١-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحليل البيئي وتقييم القرار الاستراتيجي	٣	٨	٠.٨٢٨	٠.٦٨٥	٣٠.٨٥٩	قبول الفرضية
٢-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل SWOT وتنفيذ القرار الاستراتيجي	٦	٥	٠.٨٩٢	٠.٧٩٥	٣٠.٨٨٨	قبول الفرضية
٣-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تحليل البيئة واعتماد الية لستراتيجية فعالة	٣	١٠	٠.٨٥٥	٠.٧٣١	٣٠.٩١٧	قبول الفرضية
٤-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين عملية التحليل التسراتيجي ونجاح رئيس القسم في ستراتيجه	١١	١٠	٠.٨٢٨	٠.٦٨٣	٢٩.٨١٨	قبول الفرضية
٥-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين صياغة القرار الاستراتيجي ونجاح رئيس القسم في ستراتيجه	٤	١٠	٠.٨٦٥	٠.٧٣٢	٣٩.٤٢٥	قبول الفرضية
٦-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين خطة عمل القسم ونجاح رئيس القسم في ستراتيجه	٩	١٠	٠.٨٤٦	٠.٧١٥	٢٩.٨٨٨	قبول الفرضية
٧-١: توجد علاقة ارتباط معنوية بين بيئة عمل القسم والقرار الاستراتيجي لرئيس القسم	١	٢	٠.٩٠٣	٠.٨١٥	٢١.٨١٦	قبول الفرضية

(المبحث الخامس) الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

يتناول هذا المبحث عرض اهم ماتوصل اليه الباحثان من استنتاجات وتوصيات في الجانبين النظري والعملية من بحثهما .

أولاً : الاستنتاجات :-

- 1- اضافة الى ماسبق ذكره من استنتاجات تتعلق بنتائج تحليل بيانات استمارة الاستبانة فانه يمكن ايراد الاستنتاجات الرئيسية الآتية :
 - 1- تكمن اهمية الادارة الاستراتيجية كونها نمط متقدماً في ادارة المنظمة لمواردها وفي علاقتها مع البيئة المتغيرة المحيطة لتحقيق التكيف والاستجابة معها .
 - 2- تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جانبي التفكير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي مما يؤكد انها عملية متكاملة لايمكن تجزئتها .
 - 3- اتسمت بيئة عمل رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة بانها بيئة متحركة مناسبة لنمو التفكير الاستراتيجي وبلورته بالقرار الاستراتيجي . حيث يسعون للتعرف على عناصرها الداخلية والخارجية واثرها في قراراتهم .
 - 4- يهتم رؤساء الأقسام العلمية بمحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف في منظماتهم التي يديرونها (الأقسام) لمقابلتها بالفرص والتهديدات البيئية المحيطة ويدخل ذلك ضمن قدرات التحليل البيئي لديهم والتي يرى الباحثان انها لا تزال محدودة وتتطلب جهداً من التدريب والخبرة .
 - 5- عند صياغتهم للقرارات وتنفيذها يولي رؤساء الأقسام الاهمية الاكبر لملائمتها لامكانات القسم الذي يديرونه ومن ثم لتوافقها مع النظم والسياقات المحددة والموضحة للعمل .. فيما كان اهتمامهم بملائمتها مع القرارات المتخذة في الأقسام الاخرى محدوداً .

ثانياً : التوصيات :-

- في ضوء الاستنتاجات انفة الذكر يمكن اقتراح التوصيات الآتية :
- 1- الابتعاد عن الصيغ التقليدية في اختيار وتسمية رؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعة من خلال التأكيد على توافر قدرات التحليل ومهارات استشراف المستقبل والتوظيف الفاعل للموارد إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالمؤهل العلمي واللقب العلمي .
 - 2- إشراك رؤساء الأقسام العلمية في ورش عمل لتطوير مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي وصياغة القرارات الاستراتيجية باعتماد نماذج افتراضية تحاكي واقع ومستقبل العمل في أقسامهم وكلياتهم وتأشير المتميزين منهم سعياً لتوفير قاعدة بيانات عن الكفاءات المتوافرة والتي يمكن إحلالها لقيادة مفاصل أو إدارات رئيسية على مستوى الجامعة في المستقبل .
 - 3- تنمية مهارات وقدرات التفكير الأبتكاري والتحليلي عند رؤساء الأقسام العلمية من خلال إشراكهم الفعلي في اتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى الجامعة واعتماد مؤشرات نجاحها من عدمه عند التنفيذ كجزء من عناصر ومتطلبات تقويم أدائهم وأداء منظماتهم (أقسامهم العلمية) وذلك بمقارنة المخطط المستهدف من يلك القرارات مع النتائج المتحققة على وفق كل مرحلة زمنية .
 - 4- توجيه اهتمام رؤساء الأقسام العلمية إلى ضرورة ملائمة قراراتهم ذات البعد الاستراتيجي لموارد وإمكانات أقسامهم الحالية والمستقبلية وكذلك لموارد وإمكانات الأقسام الأخرى في نفس الكلية و ملائمتها لنظم وسياقات العمل وعدم تعارضها مع القيم المشتركة للعاملين لأهمية هذه القيم في وضع القرارات موضع التنفيذ السليم والفاعل .

(قائمة المصادر)

أولاً - المصادر العربية :

- ١- الركابي ، كاظم نزار عطية / الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية – دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية / أطروحة دكتوراه غير منشورة / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال / بغداد / ١٩٩٩ .
- ٢- الركابي ، كاظم نزار عطية / الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح الإعلام العراقي الخارجي / رسالة ماجستير غير منشورة / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال / بغداد / ١٩٨٩ / .
- ٣- الصميدعي ، د. محمود جاسم / مداخل التسويق المتقدم / مكتب مرام / بغداد / ١٩٩٩ .
- ٤- الذهبي ، د. جاسم محمد / التطوير الإداري / مداخل ونظريات – عمليات واستراتيجيات / مكتبة احمد الصقال / بغداد / ٢٠٠١ .
- ٥- ديري ، اكرم والايوبي ، هيثم / نحو استراتيجية عربية جديدة / دار الطليعة / بيروت / ١٩٨٠ .
- ٦- ياسين ، د.سعد غالب / الإدارة الاستراتيجية / دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع / عمان / ٢٠٠٢ .
- ٧- جواد ، د. شوقي ناجي / ادارة الاستراتيجية / دار الحامد للنشر والتوزيع / عمان / ٢٠٠٠ .
- ٨- المفلح ، د. عبد الله / محاضرات في البرنامج التدريبي في التخطيط الاستراتيجي / جامعة ام القرى / مكة ٢٠٠٩ (. uqu.edu.sa\ Files 2 \ ting – mce \ plugins)
- ٩- عابد ، د. سعود / التفكير الاستراتيجي / جريدة الرياض السعودية / العدد ١٥٤١٠ في ٢٠١٠/٩/٢ (www.alriyadh.com) .

ثانياً – المصادر الأجنبية :

- 1- Certo, Samuel C,& Peter, J.Paul, (Strategic Management, Afocus On Process), McGraw – Hill Book Co.,New York,1990.
- 2- Hofer charles w, (Strategic Managemant) Paul Minn, West publishing Co., 1980 .
- 3- Narayanan Nath (Organization On Theory), McGraw – Hill Interneetional, Press New Delhi 1993.