

جودة القرارات الاستراتيجية- بحث تحليلي في ديوان وزارة الداخلية العراقية

الباحث.حيدر علي صبري/ وزارة الداخلية العراقية

[@coadec.uobaghdad.edu.iq Haidar.Ali2104](mailto:Haidar.Ali2104@coadec.uobaghdad.edu.iq)

أ.د. نسرين جاسم محمد/جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد-العراق

dr.nisreengasim@coadec.uobaghdad.edu.iq

مستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بأبعادها (التركيز على المستقبل، المعلومات الموثوقة، الإجراءات العقلانية، اطار العمل المناسب، الالتزام بالقرار)، لدى القيادات العليا في ديوان وزارة الداخلية العراقية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المعلومات وتحليلها من ثم تفسيرها ، تجميع البيانات عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة ، تم تصميمها بالاعتماد على مقاييس عالمية بعد اجراء التعديلات على فقراتها المتكونة من (25) فقرة شملت متغير البحث ، كذلك تم الاستعانة بمصادر اخرى لجمع البيانات عن طريق المعايشة الميدانية للباحث، تم توزيع الاستبانة على كافة مجتمع البحث (الحصر الشامل) بواقع (120) استمارة من الموظفين العاملين بمستوى (مدير مديرية ، مدير قسم)، ليسترجع منها (105) استمارة ، كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (102) استمارة، غير الصالحة للتحليل (3) استمارة ، استخدمت البرامج الاحصائية (SPSS V28)، فضلا عن اعتماد الباحث الاساليب الاحصائية منها: (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية)، وتوصل البحث لأبرز نتيجة تمثلت بوجود ممارسات القيادة الفاعلة لدى القيادات العليا في ديوان وزارة الداخلية العراقية.

المصطلحات الرئيسية للبحث: جودة القرارات الاستراتيجية، التركيز على المستقبل، المعلومات الموثوقة، الإجراءات العقلانية، اطار العمل المناسب، الالتزام بالقرار، وزارة الداخلية العراقية.

*نوع الدراسة: بحث تحليلي

**بحث مستل عن رسالة ماجستير

The quality of strategic decisions – Analytical research in the office of the Iraqi Ministry of Interior

Prof. Nisreen Jassim Mohammed
University of Baghdad / College of
Administration and Economics /Department
of Public Administration
dr.nisreengasim@coadec.uobaghdad.edu.iq

Researcher. Haider Ali Sabry
Office of the Ministry of Interior
Haidar.Ali2104@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The current research aims to identify the level of quality of strategic decisions in their dimensions (focus on the future, reliable information, rational procedures, appropriate framework, commitment to the decision) among the senior leadership in the office of the Iraqi Ministry of Interior. Data collection through the questionnaire as a main tool, it was designed based on international standards after making adjustments to its paragraphs consisting of (25) paragraphs that included the research variable, and other sources were used to collect data through the field cohabitation of the researcher, the questionnaire was distributed to the entire research community (Comprehensive enumeration) by ((120 questionnaires from employees working at the level of (director, director of a department), to retrieve (105) forms from them, of which (102) forms were valid for statistical analysis, (3) forms were not valid for analysis, statistical programs were used (SPSS V28, as well as the researcher's adoption of statistical methods, including (arithmetic means, standard deviation, coefficient of variation, and relative importance), and the research reached the most prominent result represented by the presence of effective leadership practices among the senior leadership in the office of the Iraqi Ministry of Interior.

Keyword : the quality of strategic decisions, focus on the future, reliable information, rational procedures, appropriate framework, commitment to the decision, the Iraqi Ministry of Interior.

*Study type: analytical research

**An extracted search for a master's thesis

تمهيد:

أصبحت القرارات بشكل عام والقرارات الاستراتيجية بشكل خاص سمة المنظمات الناجحة التي تحدد لها مسارها الصحيح وعدم انحرافها لتحقيق اهدافها المرجوة والتي تقع على عاتق الادارات العليا بالمنظمة ومشاركتها لبقية المستويات الادارية والفنية سواء على مستوى الصياغة او تنفيذ تلك القرارات ، ولما لها من اهمية كبيرة باتت الادبيات الادارية التي تختص بالفكر التنظيمي لا تخلوا من التطرق لها وبيان اهميتها ومتطلباتها ومواصفاتها وغيرها من المواضيع التي تساعد على فهم تلك القرارات وبالتالي ارتفاع نمو وازدهار المنظمات وتحسين ادائها ، و ازداد التوجه والاهتمام بالوقت الحاضر إلى مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية ، بعد ان اثبتت انها وسيلة لازدهار اي منظمة تهدف إلى تحقيق غاياتها بنجاح وريادة مستدامة في ظل بيئة ذات تقلبات متسارعة وتطورات يصعب التنبؤ بها في الامدين جراء تشابك العناصر التي تتسجها وتؤسس لقرارات تتعامل مع الاتي بمنظور الواقع الحالي، فقد اوضحت جودة القرارات الاستراتيجية وبما تتمتع به من ودقة ومسح وتحليل وملائمة وموضوعية تتناسب وطبيعة المشكلة المراد معالجتها والحصول على معلومات ذات موثوقية تحدد اطار العمل المناسب في تشخيصها ضمن الوقت المناسب ، والخروج بقرار ناجح يؤدي لتحقيق نتائج وغايات إيجابية صحيحة ومقبولة ، لقد عملت قيادات وزارة الداخلية على تحسين قراراتها نتيجة لمواكبتها الأساليب الصحيحة في اتخاذ القرار واخذها بنظر الاعتبار للتطور البيئي المعقد الحاصل في القطاع الأمني وحماية السكان وتوفير الخدمات التي تتلاءم وحجم الطلب على خدماتها .

مشكلة البحث:

يتجسد نجاح اي منظمة بقدرتها على اتخاذ قرارات ذات الكفاءة والفاعلية والجودة والانتاجية ، تستطيع من خلالها اشباع حاجات ورغبات المستفيدين منها، وتُلبي متطلباتهم والمتعاملين معها في ظل القرارات ذات الوتيرة المتغيرة بتغيير ظروف ومواقف العمل ، لذا ظهرت العديد من الدراسات والابحاث التي اخذت هذا النوع القرارات كدراسة **Carmeli et al**،(2011)^(١) و **Wang et al** ،(2020)^(٢)، فضلا عن اختلاف الباحثين في تحديد ابعاد جودة القرار الاستراتيجي فمنهم من اعتمد (الاستثنائية ، الاستمرارية ، التوجيهية) واخرين اعتمدوا (الإدارة العليا، الادراك، التوقيت الزمني، العدالة الإجرائية، البدائل الابتكارية، حشد الموارد، وضوح القيم، الانعكاس على باقي مستويات المنظمة)؛ اذ ليس هناك اتفاق بين الباحثين حول ابعاد هذا المتغير، لذا حاول البحث الحالي اعتماد اراء الاكاديميين والخبراء في ميدان التطبيق للتوصل إلى الابعاد الأكثر صلة بجودة القرار ، ونظرا للأهمية الكبيرة للقرارات الاستراتيجية كونها صانعة الفارق بما تتسم به من

جودة عالية وكذلك اسهامها في تعزيز الاداء ، ومن هذا المنطلق تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (ما مدى توافر جودة القرارات الاستراتيجية في ديوان وزارة الداخلية العراقية ؟) .

لينبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية اصبحت الهدف والمكون الرئيس لصياغة البحث وفق الاتي:

١. ما مدى توافر التركيز على المستقبل في ديوان الوزارة ؟

٢. ما مدى توافر المعلومات الموثوقة في ديوان الوزارة؟

٣. ما مدى توافر الاجراءات العقلانية في ديوان الوزارة ؟

٤. ما مدى توافر اطار العمل المناسب في ديوان الوزارة ؟

٥. ما مدى توافر الالتزام بالقرار في ديوان الوزارة ؟

أهمية البحث:

ينطلق البحث من الاهمية الاتية :

١. اعداد جانب نظري يمكن للوزارة الاستفادة منه وبما يعود على الوزارة من نتائج مرضية .

٢. طبق البحث في ديوان وزارة الداخلية وما يجسده من اهمية في البحث عن طرائق التطوير وتقديم افضل الخدمات للمجتمع العراقي.

٣. تتجسد اهمية البحث العملية بسعيه لتحسين واقع القطاع الامني والاداري معا في وزارة الداخلية (ديوان الوزارة) بتوافر جودة بالقرارات الاستراتيجية ، وامكانية الارتقاء بعمل الوزارة عموما.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف الاتية :

١. تشخيص مستوى توافر جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

٢. تشخيص مستوى توافر التركيز على المستقبل في المنظمة المبحوثة.

٣. تشخيص مستوى توافر المعلومات الموثوقة في المنظمة المبحوثة.

٤. تشخيص مستوى توافر الاجراءات العقلانية في المنظمة المبحوثة.

٥. تشخيص مستوى توافر اطار العمل المناسب في المنظمة المبحوثة.

٦. تشخيص مستوى توافر الالتزام بالقرار في المنظمة المبحوثة.

دراسات سابقة:

الباحث والسنة	(عدنان ، 2021) ^(٣)
أ- عنوان الرسالة	تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية
هدف الدراسة	التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية وابعادها (الادراك ، الاجراءات العقلانية ، العدالة الاجرائية ، الالتزام بالقرار)

العينة ومكان التطبيق	(180) فرد من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة
مصادر جمع البيانات	الاستبيان
الاساليب الاحصائية	الاوراط الحسابية والانحراف المعياري وارتباط بيرسون
ابرز النتائج	توصلت الدراسة ان الاستشراف الاستراتيجي يستخدم كوسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والقدرة على التكامل يؤدي الحصول على معلومات تساهم باتخاذ قرارات استراتيجية بجودة عالية
مجالات الافادة	الاطار النظري
اوجه التشابه	الابعاد الفرعية (الاجراءات العقلانية ، الالتزام بالقرار)
اوجه الاختلاف	المجتمع والعينة، مكان التطبيق
الباحث والسنة	Aziz,Alzoubi ، (2021)^(٤)
عنوان الرسالة	Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation هل يساهم الذكاء العاطفي في جودة القرارات الاستراتيجية؟ الدور الوسيط للإبداع المفتوح
هدف الدراسة	استكشاف العلاقة المباشرة بين الذكاء العاطفي للإدارة العليا وجودة القرارات الاستراتيجية التي يتخذونها لشركاتهم، يتم فحص هذه العلاقة بمزيد من التفصيل من خلال الدور الوسيط للابتكار المفتوح في سياق أنظمة المعلومات الذكية التي يمكن أن تؤثر على الطريقة التي يتخذ بها كبار المدراء القرارات.
العينة ومكان التطبيق	(213) مديرا من العاملين في البنوك في الامارات العربية المتحدة
مصادر جمع البيانات	الاستبيان
الاساليب الاحصائية	الاوراط الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار
النتائج	كانت هناك علاقة قوية وإيجابية بين الذكاء العاطفي للمديرين وجودة قراراتهم الاستراتيجية. أحدث الابتكار

المفتوح ثورة في الطريقة التي يتخذ بها كبار مديري البنوك قرارات تحولت لاحقاً إلى سياسات.	
الاطار النظري	مجالات الافادة
المتغير المعتمد جودة القرارات الاستراتيجية	اوجه التشابه
الابعاد الفرعية والمقاييس ، مكان التطبيق	اوجه الاختلاف

ثانياً. الجانب النظري:

جودة القرارات الاستراتيجية

١. مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية

تُعد جودة القرارات الاستراتيجية موضوع جدل ونقاش ، اذ يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها ، من خلال الموائمة بمستوى طموح بين وسائل اتخاذه واهدافه من جهة ، ومن جهة اخرى ما تمثله الظروف الداخلية والخارجية لتلك المنظمة لذلك فإن جودة القرار تمثل القدرة على توفير عدة بدائل وخيارات مع امكانية توليد افكار جديدة ، وتقويم وقياس مدى صحة القرار المتخذ، فضلا عن تحديد مدى ملائمة وتوقيت القرار المراد الحصول عليه، كما وتعد الخبرة افضل المصادر للحصول على قرار استراتيجي ذات جودة عالية ، ومن ثم تمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية ، كونها اشياء غير ملموسة يصعب على المنافسين الحصول عليها^(٥)، ويوضح^(٦) ان مفهوم جودة القرار الاستراتيجي يكمن من خلال استخدام معلومات دقيقة ، وموثوقة ، ولها صلة بالمشكلة ، بالتالي الوصول إلى جودة بالقرار لمختلف مستويات المنظمة ، وقد عرفها^(٧) بأنها عملية رصد ، وتصميم التخطيط ، والتنسيق ، ونظم المعلومات ، من خلال استخدام التقنيات والادوات التي تؤدي إلى اتخاذ قرار رشيد ، اما^(٨) فقد بينها على انها الامكانيات المحتملة في تحقيق النجاح ،عبر تقييم الاهداف ، والقدرة علو التنسيق (التآزر) قبل اتخاذ القرار ، مع استخدام التحليلات الاستراتيجية ، والتكيف مع تطور الحكم الاداري لتفادي القرارات رديئة الجودة التي تسبب انهيار الموارد التنظيمية في المنظمة ، وأشار كل من^(٩) بأنها عملية اتخاذ قرارات عالية القيمة للمنظمة بناءً على معلومات واقعية دقيقة حول كل بديل من البدائل المقدمة ،للاشارة إلى أي واحد يمكنه تحقيق أعلى قيمة للمنظمة، سواء كانت تلك القيمة مادية أو قيمة معنوية من خلال الالتزام بسلسلة من الإجراءات.

٢. متطلبات جودة القرارات الاستراتيجية

ان من واجبات ومهام أي منظمة تسعى إلى الوصل لجودة في قراراتها ان تكون حريصة لتوفير المتطلبات والقيام بممارسات معينة لتساعد ما تصبوا اليه من جودة عالية متمثلة بكفاءة ونوعية القرار المتخذ وبالتالي ضمان الحصول على نتائج مرضية . ومن خلال البحث فقد قام الباحثين بتشخيص تلك المتطلبات من حيث جمع المعلومات والبيانات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة ، الحدس واليقظة للمستقبل ، وضع الاحتمالات المتوقعة ، مبدأ المرونة لدى صانع القرار ، الجاذبية الفنية ، البصيرة ، واخيرا الشجاعة^(١٠)، وقد

أوضح (11) ان الإجهاد وضغط الوقت هما المساهمان الرئيسيان في القرارات غير المنتجة، كان يعتقد أننا بحاجة إلى التمييز بين القرارات "غير العقلانية" التي يتم إنتاجها من خلال حدس الخبراء والقرارات "غير العقلانية" التي يتم إنتاجها في ظل ظروف وعواطف مرهقة وهو بذلك ركز على متطلب صنع القرار والوصول لجودته من خلال عملياته وهي عوامل مؤثرة ، ويرى (12) في إعادة هيكلة المنظمات واصلاحها ، ليجعل منها منظمة تعمل ضمن بيئة معلومات جديدة ، وتكون في خدمة المستفيدين من خدماتها ، وتعمل على مشاركة جميع مستوياتها بالقرارات ، مع ضمان اضافة جميع تلك المستويات قيمة تكون ضرورية في انتاج قرارات فاعلة ، وتبرز اتباع مبدأ الشفافية بالمعلومات والاتصالات ، والوضوح ، من حيث تداول وانتقال تلك المعلومات بين الادارات بشكل واضح وسلس ، وبدون عراقيل او غموض ، والعمل على استمرارية التواصل دون انقطاع ، لأجل الحصول على معلومات كاملة عن الموضوع المعني به اتخاذ القرار (13) ، وأشار (14) إلى مبدأ المرونة والتكيف مع الظروف المصاحبة لعملية اتخاذ القرارات التي تتضح من خلال تركيز صانع ومتخذ القرار على المشكلة بشكل مباشر ، مما يساعد في الحد من تأثير الظروف السلبية خلال اتخاذ القرار، اما رأي الباحثين عد ان العصف الذهني احد متطلبات جودة القرار ، كونه اسلوب جديد ومبتكر ، يتمثل في طرح الجديدة بحرية تامة ، يتم من بعدها اجراء المناقشة عليها بغض النظر عن مقبوليتها او كونها عقلانية من عدمه ، لتنتهي طرح واستكشاف تلك الافكار المتعددة باختيار افكار جديدة ، وكذلك مبدأ العدالة الاجرائية من خلال قناعة وادراك الفرد بتطبيقها التي تجعل لديه حافزا في التزامه بتنفيذ القرارات بالشكل الامثل ، فيما حدد مركز الابتكار للعلوم التطبيقية الامريكي (CIRS) عشرة متطلبات جودة القرارات داخل المنظمة (15) ، وهي:

- توظيف الصرامة العلمية ، وفهم سياق القرار .
- تطبيق الخبرة و المعرفة.
- فحص سلامة المعلومات للتحقق من صحة القرار .
- تطبيق نهج منظم ، لضمان الشفافية .
- استخدام النهج الموضوعي ، والابتعاد عن التحيز والتفضيلات .
- التغذية العكسية مع توفر معلومات جديدة.
- تقييم الظروف الداخلية والخارجية للبيئة.
- تعيين القيم الاساسية لمعايير القرار .
- التواصل ، وتحليل الاثر.
- التعامل مع بيئة عدم التأكد، وطرح الحلول البديلة .

٣. ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية :

أ- التركيز على المستقبل: ان المستقبل حالة لا يمكن السيطرة عليها بتاتا ، وهنا يبرز دور الاستراتيجي الناجح من خلال مكانيته التي يدركها للتنبؤ (التوقع) للتغيرات المهمة الممكن حصولها مستقبلا. ولا توجد

طريقة لإثبات بشكل قاطع أن المستقبل متعدد ، لكن تعدد المستقبل المحتمل واضح في التاريخ الذي يكشف كيف يمكن أن تتطور الأحداث بشكل كبير وأن لا شيء في الماضي كان حتمياً^(١٧) ويؤكد كل من بحاجة القائد المعاصر إلى الاستعداد والتركيز على المستقبل ، بسبب ان تطورات بيئة المستقبل معقدة للغاية بالنسبة للقائد ، و لن يهزم أي شيء قادة المستقبل ما داموا مستعدين ، ويتطلب الدور الحاسم للقادة أن يكونوا هم المسؤولين في قيادة منظماتهم فعلياً.

ب- **المعلومات الموثوقة** : يعبر عن موثوقية المعلومات بأنها علم غير دقيق من حيث التقييم والمقاييس ، وتم تعريف جودة وموثوقية المعلومات بانها حالة المعلومات الدقيقة وذات الموثوقية العالية التي يمكن الحصول والاعتماد عليها بالوقت المحدد^(١٨) ، كما وانها يمكن الاشارة اليها بأنها معرفة أي شيء ، او ما نود معرفته ، ولدينا القناعة الكاملة بانها ستكون مؤثرة بالقرارات رغم ان ذلك يكون ليس تحت السيطرة ، وتتضمن معلومات واقعية من الماضي ، والامور الحالية ، والمستقبلية التي يتم التوقع لها او التنبؤ بها ليتم استخدامها كبديل من البدائل المتاحة للمنظمة ، ويجب ان يكون مصدر تلك المعلومات موثوقا وغير منحازة وتوفر معلومات عن عدم التأكد^(١٩).

ج- **الإجراءات العقلانية** : القرار العقلاني يدل على ان صانع القرار لم يتصرف تحت أي درجة من عدم التأكد وانما اتخذ القرار بعد تحديد المشكلة أو الفرصة^(٢٠) . ويؤكد^(٢١) ان القرار يجب أن يكون منطقياً (عقلانياً) معتمداً الاستدلال المنطقي الصحيح، وبذلك يتم الاستفادة من كل معلومة جمعت حول البدائل المتاحة وبما يتوافق مع ذلك القرار، في حين تعرض⁽²⁰⁾ إلى العقلانية غير المحدودة كافتراض طبيعي للخيارات البسيطة، على ان لا يؤخذ به حرفياً ، بافتراض امتلاك الاشخاص قدرات معرفية غير محدودة ، ومن اساسيات هذا الافتراض هي وجود خطة عمل متكاملة والتي يتحدد من خلالها الاجراء الافضل والامثل لكل مشكلة مستقبلية .

د- **اطار العمل المناسب** : يوضح كل من^(٢٢) ان تحقيق خيارات متنوعة في تحسين الاداء المتكامل مع وجود خصائص الجودة ضمن بيئة معقدة ، يمكن اعتبارها من الاطر الفاعلة والناجحة للمنظمة التي توجه جميع العاملين للحفاظ على منظماتهم ، واعتبارها من ممتلكاتهم الخاصة، ولا بد من تطابق اتخاذ القرار مع الاطار المناسب من ناحية الوقت أي (الاطار الزمني) لكي يساعد على التكيف مع التغييرات في ظل وجود بيانات ريادة ذات جودة عالية لضمان الدقة كونها محل اهتمام لصانعي القرارات في الوصول إلى مخرجات تحليلية تنسم بالجودة.

هـ- **للاتزام بالقرار**: ينبثق عن الالتزام بالقرار بكونه الرابط الاساسي لسلسلة جودة القرارات الاستراتيجية من خلال نواحي عديدة تتمثل بالالتزام بالتنفيذ من قبل صناع القرار للوصول إلى القرار الجيد ، ويشترط تنفيذه بالوقت المناسب ، ولا يمكن اعتبار القرار قراراً حقيقياً بمجرد عقد النية والعزم لتنفيذه ، ان الالتزام بالقرار من خلال تنفيذه سوف يعزز مشاركة العاملين مع المنفذين (

مصدر سابق) (٧). ويوضح ان التزام الافراد بالقرارات تساعد على ازدهار المشاريع بشكل كبير وغير متوقع ، سواء كان هذا القرار تعاوني المنشأ او استشاري والتي تكون ثقتهم اكبر بخياراتهم المنطقية لقراراتهم العقلانية، اما من وجهة نظر (٢٢) فان الالتزام عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطريقة متسلسلة ، وتكمن اهميته في الدقة التقديرية ، وشعور صانع القرار بالالتزام والمفهوم القياسي لصنع ذلك القرار من خلال النتائج التي يحققها .

ثالثاً. الجانب العملي:

يتناول هذا المبحث تشخيص مدى مستوى توافر (جودة القرارات الاستراتيجية في ديوان وزارة الداخلية العراقية) عبر خمسة ابعاد تمثلت ب(التركيز على المستقبل، المعلومات الموثوقة ، الاجراءات العقلانية، اطار العمل المناسب، الالتزام بالقرار) ومن خلال (26) فقرة وعبر إجابات (102) عينة من القيادات الوسطى في ديوان وزارة الداخلية ، فحصلت على وسط حسابي قدره (3.93) مرتفع المستوى من خلال صنعها قرارات مؤثرة وفاعلة وتوجيه المهام والواجبات لمنسوبي ديوان الوزارة في ظل بيئة خارجية متغيرة ، كما تمتاز تلك القرارات بتجدها وعدم التكرار ومواجهتها للعوائق بسبب ميزتها الاستباقية ولفترة زمنية طويلة الامد وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (العبودي 2021)، ، لينال المتغير المعتمد انحرافاً معيارياً (0.614)، واهمية نسبية جيد وبنسبة (78.6%) ، ومعامل اختلاف نسبي (15.62%) ، اما على مستوى الابعاد الفرعية الخمسة فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكما موضح بنتائج الجدول (1) وفق الاتي:

أ- تبين من اجابات عينة البحث اهتمام القيادات العليا بالالتزام بالقرار عند تبنيها جودة القرارات الاستراتيجية في ديوان الوزارة ، فحصلت على وسط حسابي (3.95) مرتفع المستوى ، لينال اهمية نسبية جيد وبنسبة (79%) في تعاملها بسلوكيات مرضية تحد من مقاومة المنسوبين للتغيير وتساعد في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تحقق من خلالها رسالة الوزارة وغاياتها ، فضلاً عن التعهد الاخلاقي والعاطفي والاستمراري على تنفيذه وبحسب الموارد التي تمتلكها وملانمتها للبدائل مع المعايير ونوع المشكلة وقدرات منفذ القرار، اذ دلت اجاباتهم إلى اتفاق وبانحراف معياري (0.621)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.72%) ، اما على مستوى الفقرات (47-51)، فحصلت على وسط حسابي (3.82-4.06) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (-0.942) (0.724)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.96%-23.2%) واهمية نسبية جيد وبنسبة (76.4%-81.2%) في اعتماد سلوكيات موجهة بدقة عند تنفيذ القرار بحسب المعايير، وصولاً إلى تشجيعها على بناء شبكات تواصل رسمية وغير رسمية بين المستويات الإدارية وبما يسهم في خفض وقت اتخاذ القرار؛ اذ أبدت قيادات ديوان الوزارة تشجيعها على تبادل المعلومات ذات العلاقة بنتائج القرار بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، كما عملت على تحقيق رسالة الوزارة من خلال سماحها بمشاركة منسوبيها بتنفيذ القرار دون مقاومة، من خلال حرصها على اكتساب منسوبيها التعلم والمعرفة والخبرة بالتدريب المستمر على اتخاذ القرار .

ب- اتضح من اجابات عينة البحث بتمسك القيادات العليا **لاطار العمل المناسب** بالترتيب الثاني وبما يحسن من مستوى جودة القرارات الاستراتيجية في ديوان الوزارة ، فحصلت على وسط حسابي (3.98) مرتفع المستوى ، وبأهمية نسبية جيد ونسبة (79.6%) في توجيهها نحو المسار الحقيقي الواضح للقرار الجيد والذي يتلاءم والغايات ويؤسس لهيكل عمل يتناسب وموارد الوزارة ويحقق طموحها ويتطلب مزيدا من توضيح الغرض من القرار ومنظوره ومجاله ، اذ يعالج القرار الجيد المشكلة الحقيقية بالوقت المناسب بموارد فاعلة، ويشارك الجميع في صياغته وتنفيذه ، وحصل البعد على انحراف معياري (0.637) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16%) ليحصل على الترتيب الثاني ، اما على مستوى الفقرات (42-46)، فحصلت على وسط حسابي (3.90-4.09) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.689-0.885) ، فيما كان معامل اختلافها النسبي (17.22%-22.57%) واهمية نسبية جيد ونسبة (78%-81.8%) في تشخيص القضايا الاستراتيجية التي تتعامل معها بشكل دقيق، والتوجه إلى تحديد الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم الحلول الفاعلة عند التنفيذ، سيما وانها تمتلك منظور متكامل يستند إلى الخبرة المتراكمة لدى صناع القرار ومتخذيها بشكل رئيس، فضلاً عن ميلها إلى تحديد معايير العمل لتجاوز الخلل المتوقع في التنفيذ الاستراتيجي من خلال الخبرة المتراكمة لدى صناع القرار ومتخذيها.

ت- أظهرت القيادات العليا تبنيها **التركيز على المستقبل** وبالترتيب الثالث من بين الابعاد الفرعية وبما يسهم في توجيهها نحو جودة القرارات الاستراتيجية في ديوان الوزارة ؛اذ حقق وسط حسابي بلغ (3.90) مرتفع المستوى، والنابع من تحقيقها لسلسلة من الانشطة والسلوكيات التي تربط علم النفس بالرياضيات والاحصاء وعلم الاجتماع للتنبؤ بالتقلبات المتوقع مواجهتها او المشكلات الطارئة، بقصد التخفيف من تأثيرها ووضع السيناريوهات او انتخاب البديل الاستراتيجي الافضل، اذ نال البعد اهمية نسبية (78%) ، وبانحراف معياري (0.659) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.89%) ، اما على مستوى الفقرات (26-30) ، فحصلت على وسط حسابي (-4.05 3.75) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.802-0.974) ، وبمعامل اختلاف نسبي (20.07%-21.05%) لتتال اهمية نسبية مقداره (75%-81%) الجيد في قدرة القيادة العليا على تشخيص التغيرات ذات التأثير في مستقبل ديوان الوزارة، فضلاً عن القيام بأحداث تغيير جذري في أنشطتها وبما يؤهلها للتكيف مع البيئة، من خلال صياغتها مختلف الاستراتيجيات وتبني الأساليب اللازمة للحد من التهديدات البيئية، سيما وانها تقوم باقتناص الفرص الاستراتيجية بهدف استثمارها بشكل بارع وكفوء، كما تطلع منسوبيها على الاحداث والمستجدات التي تطور من خلالها مسارهم الوظيفي.

ث- اشارت اجابات عينة البحث إلى تبني القيادات العليا **الاجراءات العقلانية** وبالترتيب الرابع بما يسهم في توجيهها نحو جودة القرارات الاستراتيجية في ديوان الوزارة ، اذ حققت وسط حسابي (3.93) مرتفع المستوى ليشير إلى تبني سلوكيات قصدية تدعمها وسائل تقوم على تحديد المشكلة والمعايير اللازمة لاتخاذ القرار وموازنتها واعداد البدائل وتقييمها لاختيار افضلها ، والتسليم بها كثوابت يفسرها المنطق والنظريات وبما يؤهلها لاختيار افضل البدائل دون تأثير في قيمة الهدف والابتعاد عن المصالح الذاتية، اذ نال البعد اهمية نسبية جيد مقداره (78.6%) وبانحراف معياري (0.668) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.99%) ، اما على مستوى الفقرات (37-41) ، فصلت على وسط حسابي (3.86-4.32) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (-0.911) (0.783) ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.72%-23.41%) والتي نالت اهمية نسبية جيد بنسبة (77.2%-79.4%) في البحث عن الوسائل والمعايير عند اختيار البديل الأفضل، ودعمها بالمبررات المنطقية عند اتخاذ القرار، والمستند إلى معلومات ذات مصداقية لاختيار البديل الكفوء، في ظل توظيفها التفكير الرشيد في انتخاب المعلومات الصحيحة والواقعية ذات الارتباط بالمشكلة، واستبعاد البديل الذي لا يتلاءم مع المنطق، وبالرغم من الاوساط الحسابية المرتفعة لهد البعد الا انه ومن خلال المعاشية الميدانية للباحث يجد ان هناك بعض الصعوبات التي تواجه القيادات العليا والمتمثلة بصعوبة تشخيص المتغيرات الطارئة نتيجة السياسات التي تتعرض لها الوزارة من بيئتها الخارجية .

ج- توجهت اجابات عينة البحث إلى تبني القيادات العليا **المعلومات الموثوقة** في ديوان الوزارة وبالترتيب الخامس ، فصلت على وسط حسابي (3.89) مرتفع المستوى ، وحصلت على اهمية نسبية جيد بمقدار (77.8%) من خلال المعلومات المؤكدة والقائمة على الحقائق والمعلومات والانظمة السائدة والسجلات والتاريخ ، فضلا عن توزيعات الاحتمال المقيمة بين كل البدائل بموضوعية في الوقت المناسب ، وان مجملها سيسهم في تقليل اللاتاكذ، اذ تؤشر اجاباتهم إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.730) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.76%) ، اما على مستوى الفقرات (31-36)، فقد فصلت على وسط حسابي (3.51-4.14) مرتفع المستوى ، وبانحراف معياري (0.817-0.900)، وبمعامل اختلاف نسبي (20.02%-29.94%) ، وحققت اهمية نسبية جيد مقداره (70.2%-81.6%) في جمع وتنظيم ومعالجة البيانات الملائمة لاتخاذ القرار المناسب وبالوقت المناسب، فضلاً عن الاعتماد على المعلومات الدقيقة والرصينة التي تسهم في صناعة القرار، وتمكنت من الحصول على المعلومات الشفافة والواضحة والموضوعية عن البدائل المطروحة، وتوظيف الخبرة والمهارة التي يمتلكها منسوبيها للحصول على المعلومات الدقيقة التي تخص عملهم بدقة، كما عمدت إلى توظيف نظم المعلومات الاستراتيجية عند المفاضلة بين البدائل، والاعتماد على المعلومات القائمة على التنبؤ ووضع السيناريوهات الملائمة لها .

جدول (1) عرض وتحليل بيانات جودة القرارات الاستراتيجية (n=102)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
26	تشخص التغييرات ذات التأثير في مستقبل الوزارة.	4.05	0.813	81	20.07	1
27	تطلع منسوبيها على احدث المستجدات التي تطور مساهمهم الوظيفي .	3.75	0.974	75	25.97	5
28	تقوم بصياغة الاستراتيجيات وتتبنى الاساليب اللازمة للحد من التهديدات البيئية	3.89	0.819	77.8	21.05	3
29	تقوم باقتناص الفرص الاستراتيجية بهدف استثمارها بشكل بارع وكفوء	3.90	0.843	78	21.61	4
30	تقوم بأحداث تغيير جذري في انشطتها وبما يؤهلها للتكيف مع البيئة	3.91	0.802	78.2	20.51	2
التركيز على المستقبل						
		3.90	0.659	78	16.89	الثالث
31	تعتمد معلومات دقيقة ورصينة تسهم في صناعة القرار	4.14	0.856	82.8	20.67	2
32	تتمكن من الحصول على معلومات شفافة وواضحة وموضوعية عن البدائل المطروحة.	3.87	0.864	77.4	22.32	3
33	تقوم بجمع وتنظيم ومعالجة البيانات الملائمة لاتخاذ القرار المناسب بالوقت المناسب.	4.08	0.817	81.6	20.02	1
34	توظف خبرات ومهارة منسوبيها للحصول على معلومات دقيقة	3.96	0.900	79.2	22.72	4

5	23.11	76.4	0.883	3.82	توظف نظم المعلومات الاستراتيجية عند المفاضلة بين البدائل.	35
6	29.94	70.2	1.051	3.51	تعتمد المعلومات القائمة على التنبؤ ووضع السيناريوهات الملائمة لها.	36
الخامس	18.76	77.8	0.730	3.89	المعلومات الموثوقة	
1	19.72	79.4	0.783	3.97	تبحث عن الوسائل والمعايير عند انتخاب البديل الأفضل لاتخاذ القرار	37
2	19.84	79	0.784	3.95	تضع مبررات منطقية لقراراتها المتخذة	38
3	20.50	79.4	0.814	3.97	تستند على معلومات ذات مصداقية لاختيار بديل كفوء	39
4	22.77	77.2	0.879	3.86	تستخدم التفكير الرشيد في انتخاب المعلومات الصحيحة والواقعية ذات الارتباط بالمشكلة	40
5	23.41	77.8	0.911	3.89	تستبعد البديل الذي لا يتناسب مع المنطق	41
الرابع	16.99	78.6	0.668	3.93	الاجراءات العقلانية	
1	17.22	80	0.689	4.00	تشخص بشكل دقيق القضايا الاستراتيجية التي تتعامل معها.	42
4	21.79	78	0.850	3.90	تحدد معايير عمل تحل من خلالها الخلل التنفيذ الاستراتيجي	43
5	22.57	78.4	0.885	3.92	تمتلك منظور متكامل يستند على اساس الخبرة المتراكمة لدى صناع القرار ومتخذيه .	44
3	21.4	80	0.856	4.00	تحدد حدود المشكلة والعوامل المؤثرة فيها بشكل دقيق واضح.	45

2	18.55	81.8	0.759	4.09	تحدد الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات ودعم الحلول الفاعلة عند التنفيذ.	46
الثاني	16	79.6	0.637	3.98	اطار العمل المناسب	
1	17.96	80.6	0.724	4.03	اعتماد سلوكيات موجهة بدقة عند تنفيذ القرار بحسب المعايير.	47
4	21.59	76.4	0.825	3.82	تعمل على تحقيق رسالتها من خلال مشاركة منسوبيها بتنفيذ القرار دون مقاومة	48
3	21.32	78.2	0.834	3.91	تشجع على تبادل المعلومات ذات العلاقة بنتائج القرار بين مختلف الاقسام والمستويات الادارية.	49
5	23.2	81.2	0.942	4.06	تحرص على اكتساب منسوبيها التعلم والمعرفة والخبرة من خلال التدريب على اتخاذ القرار.	50
2	21.06	78.8	0.830	3.94	تشجع على بناء شبكات تواصل رسمية وغير رسمية بين المستويات الادارية وبما يسهم في تقليل وقت اتخاذه القرار .	51
الاول	15.72	79	0.621	3.95	الالتزام بالقرار	
15.62		78.6	0.614	3.93	جودة القرارات الاستراتيجية	

رابعاً. الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- أظهرت القيادات العليا لديوان وزارة الداخلية اهتمامها بالتركيز على المستقبل بشكل جيد، والناجم عن قدرتها على تشخيص التغييرات ذات التأثير في مستقبل الوزارة ، فضلاً عن اهتمامها باطلاع منسوبيها على احدث المستجدات التي تطور من مساهمهم الوظيفي.
- 2- اتضح اهتمام القيادات العليا لديوان وزارة الداخلية بالمعلومات الموثوقة من خلال قيامها بجمع وتنظيم ومعالجة البيانات الملائمة لاتخاذ القرار المناسب وبالوقت المناسب، فضلاً عن اعتماد المعلومات المستندة إلى التنبؤ ووضع السيناريوهات الملائمة لها.

3- تبين اهتمام القيادات العليا لديوان وزارة الداخلية بالإجراءات العقلانية، والناجم عن بحثها عن الوسائل والمعايير عند اختيار البديل الأفضل لاتخاذ القرار، لاسيما وإنما تستبعد البديل الذي لا يتلاءم مع المنطق.

4- أظهرت القيادات العليا لديوان وزارة الداخلية اهتمامها بإطار العمل المناسب من خلال تشخيص القضايا الاستراتيجية بشكل دقيق، والناجم عن امتلاكها لمنظور متكامل يستند إلى الخبرة المتراكمة بشكل رئيس لدى صناع القرار ومتخذه.

5- اتضح ارتكاز القيادات العليا لديوان وزارة الداخلية على الالتزام بالقرار في تحسين توجهها نحو جودة القرارات الاستراتيجية من خلال سلوكيات موجهة بدقة عند تنفيذ القرار وبحسب المعايير المطلوبة، فضلاً عن حرصها على اكساب منسوبيها التعلم والمعرفة والخبرة من خلال برامج التدريب على اتخاذ القرار.

توصيات:

١. على ديوان وزارة الداخلية التركيز على المستقبل وبما يسهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية من خلال تشخيص التغيرات ذات التأثير في مستقبل عملها، فضلاً عن التوجه إلى ادخال تغيير جذري في أنشطتها وبما يؤهلها للتكيف مع البيئة.

٢. ضرورة الاهتمام الإضافي بتحسين المعلومات الموثوقة من خلال البحث والتقصي عن الدقيقة والرصينة منها وبما يسهم في صنع قرارات فاعلة، عن طريق جمع وتنظيم ومعالجة البيانات الملائمة وبالوقت المناسب .

٣. إيلاء الاهتمام الإضافي بالإجراءات العقلانية التي يتبناها ديوان الوزارة من خلال البحث عن الوسائل والمعايير المستندة إلى المعلومات ذات المصادقية عند انتخاب البديل الأفضل لاتخاذ القرار .

٤. ضرورة الاهتمام الإضافي بإطار العمل المناسب من خلال تحديد الجهات المشتركة في اتخاذ القرارات ودعم الحلول الفاعلة عند التنفيذ، وصولاً إلى التشخيص الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي تتعامل معها.

٥. على ديوان وزارة الداخلية تعزيز الالتزام بالقرار من خلال اعتماد سلوكيات توجه بدقة عند تنفيذ القرارات وفقاً للمعايير، والحرص على اكساب منسوبيها المعرفة والخبرة والتعلم المستمر من خلال اختيار التدريب الملائمة

مصادر البحث:

- 1- Carmeli، A.، Schaubroeck، J.، & Tishler، A. How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. The Leadership Quarterly، 22(2)،2011، 399-411
- 2- Wang، Q.، Ge، Y.، & Hu، C. A relationship model between top management team cognitive heterogeneity and strategic decision quality and its implications for sustainability College of Administration and Economics – University of Baghdad.2020.
- 3- Hamad، A. R. H.، & Alatwi، M. H. Impact of strategic foresight in the quality of strategic decisions: Analytical study of a sample of the senior administrative leaders in University of Kufa. Adab Al-Kufa، 1(52).2022
- 4- Alzoubi، H. M.، & Aziz، R. Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. Journal of Open Innovation: Technology، Market، and Complexity، 7 (2)،2021 130.
- 5- Al-Suwait، Surgeon Saud Ghaith، The effect of analyzing the external environment on the quality of strategic decisions in private universities in the northern region of Jordan، Master Thesis، College of Economics and Administrative Sciences – Al al-Bayt University.2019.
- 6- Hassan، Mohammed. Management Information Systems، University House for Publishing and Distribution، Alexandria، Egypt، 2008
- 7- Brandau، M.، &Hoffjan، A. H. Exploring the involvement of management accounting in strategic decisions and control: The case of offshoring. Journal of Accounting & Organizational Change، 6(1)،2010، 72-95
- 8- Alkaraan، F.Strategic investment decision-making perspectives. In Advances in Mergers and Acquisitions (pp. 53-66). Emerald Group Publishing Limited، 2015.
- 9- Nour & Mohammed. the Impact of Strategic Thinking on the Quality Of Decisions. Journal of Economics and Administrative Sciences2249-4642، 2018.
- 10- Hamza، Syed Ali Muhammad Syed Ali (2010)، Decision Support Systems

- as a Mediating Variable in Enhancing the Impact of Tacit Knowledge on the Quality of Strategic Decisions, Master Thesis, College of Business – Middle East University, 2010.
- 11- Herbert Theodore T, Me phis state University , Edward B. Yost, The Ohio State University. Ohio, usa, 1979.
 - 12- Frankel, E. G. (2008). Quality Decision Management–The Heart of Effective Futures–Oriented Management: A Primer for Effective Decision–Based Management ,Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA,USA.
 - 13- Walker, R. M., & Boyne, G. A. Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government’s public service improvement strategy. Journal of Policy Analysis and Management, 25, 371–393. doi:10.1002/pam.2006.
 - 14- Beresford, B., & Sloper, P. Understanding the dynamics of decision–making and choice: A scoping study of key psychological theories to inform the design and analysis of the panel study. York: Social Policy Research Unit, University of York, 2008.
 - 15- Al–Kafa’i, Adnan Rahim Nour, strategic thinking and its impact on the quality of decisions /field research, master’s thesis, 2018.
 - 16- Davids, B. ,Fostering change through effective leadership: a case study of the City of Cape Town. 2015.
 - 17- Shareef, A. P. A. A. The role of e–government requirements in the quality of strategic decisions/An analytical study of the opinions of a sample of doctors in a number of private hospitals in Erbil governorate. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 18(57 part 3).2022.
 - 18- Craig, C. How Does Government Listen to Scientists?. Library of Congress Control Number: 2018950338, 2019.

- 19- Binswanger, J. Dynamic decision making with feasibility goals: A proceduralrational, 2011.
- 20- Younesi, M. & Roghalian, E. A framework for sustainable product design: a hybrid fuzzy approach based on quality function deployment for environment. Journal of Cleaner Production, 108, 385-394, 2015.
- 21- Shapira, Z. (Ed.) Organizational decision making. Cambridge University Press. 2002.