



مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء

دراسة تطبيقية في منظمات عراقية

Approaches for strategic decision making and their relation with performance, empirical study in Iraqi organizations

(أ.م.د. طاهر محسن منصور الغالب)

Dr. Taher M.M. Al-gliby

قسم ادارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

المستخلص

Abstract

Approaches for strategic decision making and their relation with performance, empirical study in Iraqi organizations

The recent environment of business requires absolute develop their strategic decisions according to relevant approaches, depending on certain mechanisms and flexible methods to make decisions. the staying of high management using the traditional methods to make decisions will lead to make problems, which difficult to solve later.

In this paper we outline certain approaches about strategic decisions making then an empirical study was under taken in Iraqi organizations in Basrah.

Through which we try to find the nature of the relationship among the strategic decision making and the performance of those organizations.



المقدمة :

المحتوى النظري والدراسات السابقة
المحتوى النظري

:

القرارات الإستراتيجية

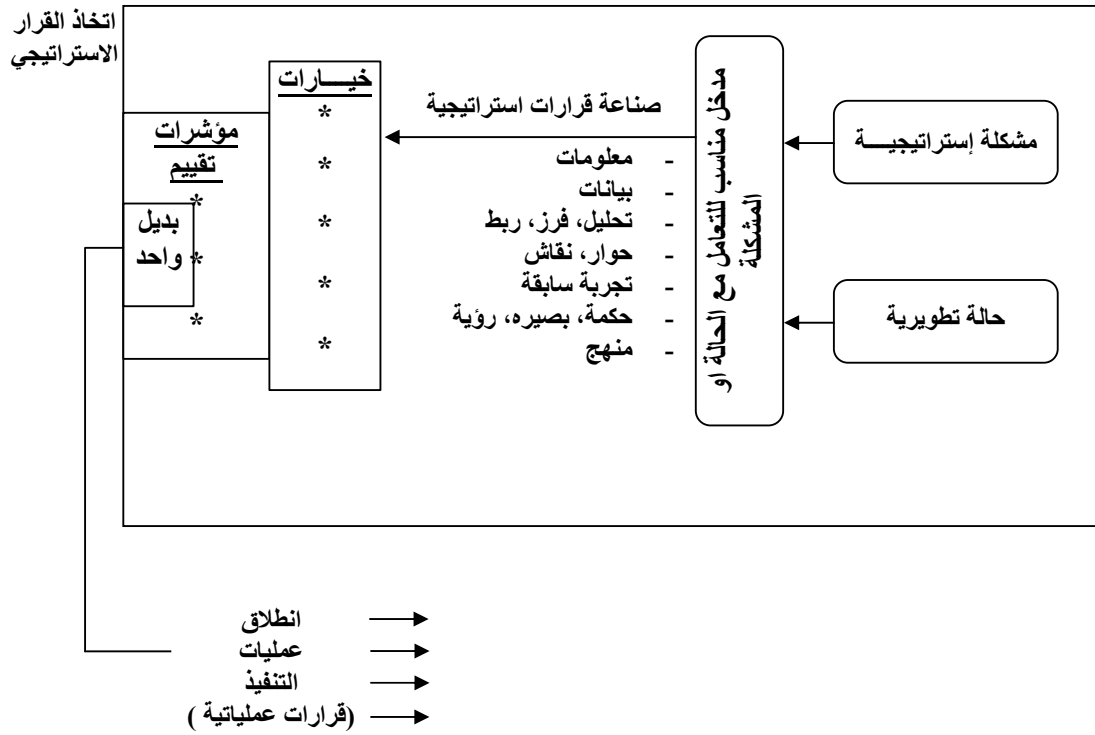
(Simon)

(Simon : 1977 : 67) .



(1)

شكل (1) صناعة القرار الاستراتيجي منطلق للقرارات العملية



. (Mintzberg and Quinn : 1996 : 5-9)



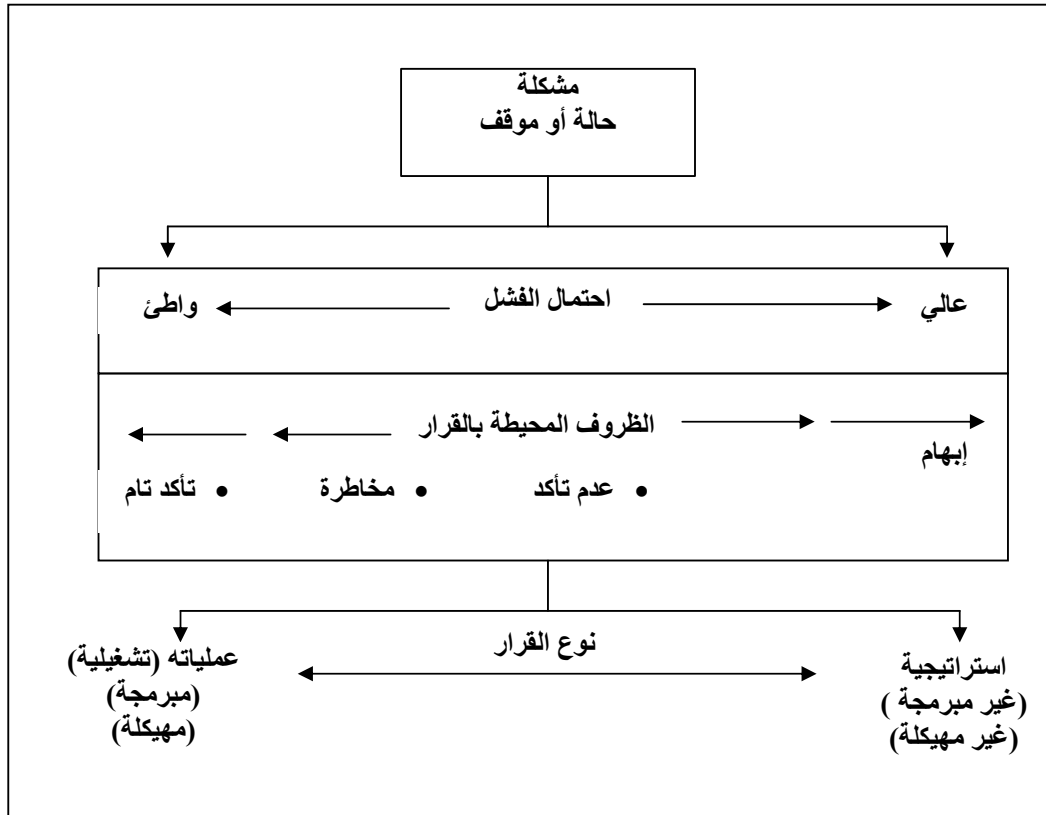


(1987 :) (Steiner and Miner : 1980 : 15)
(Mckiernan : 1997:793) (2007 : 139 - 160).

: 2008:)

(2) (311

شكل (2) ظروف اتخاذ القرار واحتمالية الفشل





مداخل صناعة القرار الاستراتيجي

()

(2015)

(2010)

()

()

()

:

Comprehensiveness Approach

(1)





Mintzberg and Lample
(Mintzberg and Lampel :1999 : 20 – 30)

Political / Behavioral Approach / (2)

(Eisenhardt and Zbaracki:1992: 18-33) .

(Power School)





Incremental Approach () (3)

 . /

(Wooldridge and Floyd: 1989:295-302)

:

-
-
-

(Quinn)

(Braybrook and Lindblom)

. (Quinn : 1980 : 1992)

Intuitive / Emotional Approach / (4)

.(Brainstorming)





. (Glueck and Jauh:1984: 20 – 32)

Visionary Approach (5)

(2010:)

.(Stephen : 1991: 13 – 18)

Cangarbage Approach (6)

(Daft)

(High organic)

.(Daft : 1993: 344- 376)

Natural choice Approach (7)





(164 : 2007 :)

Integrative Approach (8)

(Johnson and Scholes : 1993 : 35 – 54)

-:

•

()

•

•

•





ثانياً : الأداء المنظمي

(1998:) (Eccles : 1991 : 131)

.(1998 :)

(Hofer)

. (Hofer :1983 :44)

(Wheelen and Hunger : 2006 : 269) (Certo and Peter : 1995 : 146)

(Venkatraman and Ramanujam: 1986 : 803-804)

:

•

.(Hunt and Morgan : 1995 :6)





. (Thompson : 1994 : 182)



(Chakravarthy : 1986 : 437)



Cameron and Whetten : 1993 :)

(186





الدراسات السابقة

Fahey(1981) (1)

Fredrickson and Mitchell (1984) دراسة (2)

Eisnhardt and Zbaracki(2004) دراسة (3)





(4) دراسة العريفي (1997)

منهجية البحث وإجراءاته

مشكلة البحث

•
•
•

()





أهمية البحث وأهدافه

-:

•

•

•

•

()

(17)

(150)

(6)

%33

.(

)

(150)





(20)

(%87) (130)

أسلوب جمع البيانات

-
-

-:

(38 -1) :

.()

(Fahey : 1981)

(Eisnhardt and Zbaracki : 2004) (Fredricson and Mitchell:1989)

. (1997 :)

:

(Miller and Dess:1996)

. (Kaplan and Norton : 2001) (David :2001) (Wheelen and Hunger :2004)

(Likert)

:

		3	4	5

		(3)	(4)	(5)





()

:

_____ =

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

$$2.33 \quad -1$$

$$3.66 - 2.33$$

$$5 - 3.7$$

	Reliability	Gronback Alpha
(%82.12)	.(%86.80)	
	(%85.28)	.(%81.36)
	(%80.15)	(%83.17)
	.(%80)	(%82.40)



متغيرات البحث وأنموذجه

(1)

. ()

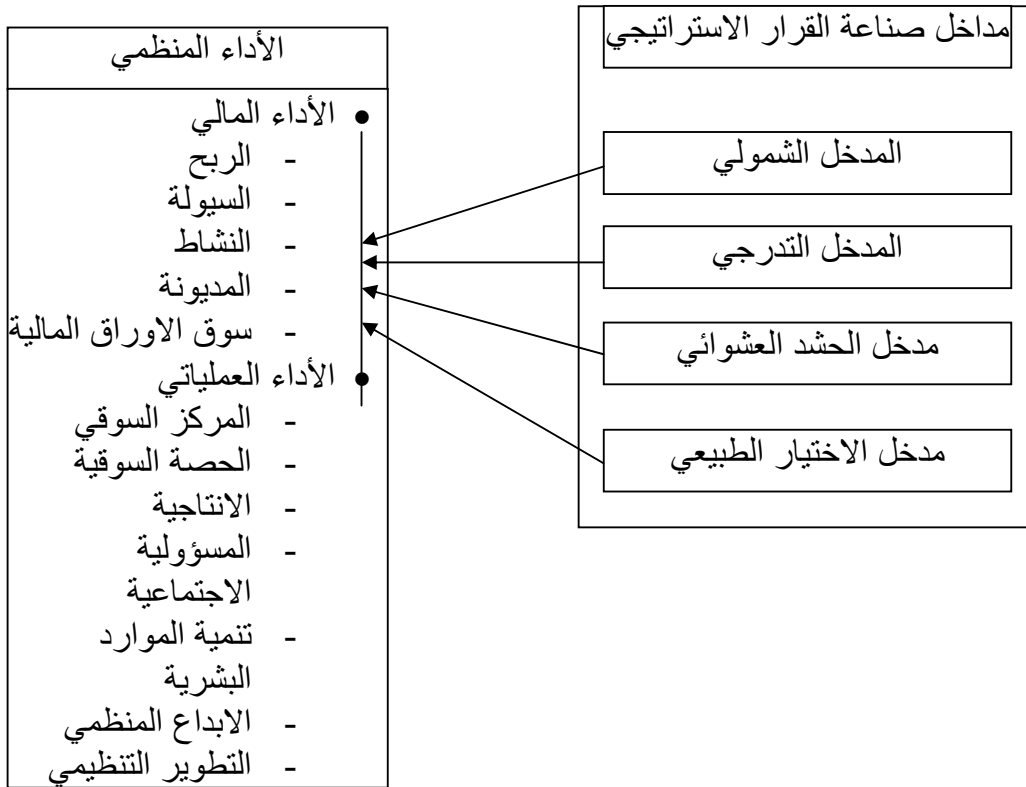
(2)

()

)

(3) .(

شكل (3) انموذج البحث





فرضيات البحث

(H₁)

(H_{1a}) •

(H_{1b}) •

(H_{1c}) •

(H_{1d}) •

(H₂)

(H_{2a}) •

(H_{2b}) •

(H_{2c}) •

(H_{2d}) •



(Pearson correlation)

(Liner Regression)

(R square) R²

(Unstandardizd coefficients) B

(T – test) T

(One- Way ANOVA)

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(130)

(150)

(1)

جدول (1)**إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالمدخل الشمولي لصناعة القرار الاستراتيجي**

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة شيوع الفقرة
1	تطور القرارات المهمة بعد إجراء تحليل وبحث شامل عن البيانات والمعلومات المرتبطة بالحالة	4.84	0.37	مرتفعة
2	لدينا عملية تخطيطية منهجية ومتكاملة	4.67	0.51	مرتفعة
3	توجد لدينا مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد تطويره واتخاذ	4.66	0.56	مرتفعة
4	لا نتعجل اتخاذ القرارات المهمة ونبحث دائماً عن الحالة او الخيار الامثل والافضل	4.60	0.53	مرتفعة
5	توجد جهات في المنظمة تساعد الادارة العليا على تطوير قرار ناضج ومنهجي بالاعتماد على معلومات دقيقة	4.59	0.51	مرتفعة
6	تأتي اغلب القرارات المهمة في اطار العملية التخطيطية الرسمية لدينا	4.58	0.59	مرتفعة
7	نعتمد دائماً اجراءات ومراحل صياغة القرار الاستراتيجي المتعارف عليها (تشخيص ، تحليل وفرز ، تحديد بدائل ، اختيار بديل)	4.58	0.55	مرتفعة
8	نجد أنفسنا في بعض الحالات في اشكالية عدم انطباق	4.58	0.59	مرتفعة





ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة شيعوع الفقرة
	المراحل والاجراءات المعتمدة على المشكلة المراد اتخاذ قرار بصددھا			
9	نحاول ان نقلل عدم المرونة والبيروقراطية السلبية في تطوير القرارات المهمة بالمبادرات الفردية او الجماعية للادارة	4.56	0.57	مرتفعة
10	نحن نعي ان المدخل المعتمد لدينا في تطوير القرارات الاستراتيجية مفيد في اغلب الحالات ومحدود الفائدة في بعض المواقف والمشاكلات	4.41	0.64	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمدخل الشمولي	4.60	0.24	

(1)

)

(4.84) (

(0.37)

)

(4.41) (

(0.64)

()

(2)

)

(0.47)

(4.75)

(

)

(4.57)

(

(0.57)



جدول (2)

إجابات عينة البحث عن عبارات المدخل التدرجي (التزايدى) لصناعة القرار الاستراتيجي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة شيعوع الفقرة
11	ان صناعة القرارات المهمة لا تأتي ضمن اجراءات شاملة بل ان العلاقات والمصالح لها دور مهم في تطوير هذه القرارات	4.75	0.47	مرتفعة
12	في جميع القرارات المهمة لا نمتلك البيانات والمعلومات الكاملة ، بل محدودة نكتفي بها لصناعة القرار	4.74	0.47	مرتفعة
13	لا يفترض اغفال اهمية كون المنظمة كياناً اقتصادياً في جميع الاحوال عند تطوير القرارات المهمة ، و ان التفاعلات والسلوكيات والمصالح يجب موازنتها بواقعية	4.67	0.55	مرتفعة
14	لا ننتظر حالة الامثلية في تطوير القرارات المهمة ونكتفي ان تكون القرارات مرضية وتوازن مصالح الجميع بواقعية	4.63	0.60	مرتفعة
15	ان صناعة القرارات المهمة تمثل حالة تعلم مستمر ، ولا نكتفي بالتنبؤات حول محيط وبيئة عمل المنظمة بل تزواج مع حكمة المدير	4.61	0.55	مرتفعة
16	ان البحث عن حالة واقعية لتطوير القرارات المهمة تتعارض في حالات معينة مع وجود رؤية مستقبلية بعيدة الامد للمنظمة	4.59	0.54	مرتفعة
17	ان القرارات الاستراتيجية في حالات كثيرة تأتي بمبادرات تقوم بها المستويات الادارية الدنيا في المنظمة	4.57	0.57	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمدخل التدرجي (التزايدى)	4.65	0.54	

(3)

)

(0.31)

(4.91) (

)

(0.81)

(3.98) (





جدول (3)

إجابات عينة البحث عن عبارات مدخل الحشد العشوائي لصناعة القرار الاستراتيجي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة شيع الفقرة
18	ان تطوير القرارات المهمة يأتي في اغلب الاحيان مستعجلاً بسبب الضغوط والتدافع بالمصالح من قبل اطراف عديدة	4.91	0.31	مرتفعة
19	بسبب حالة عدم التأكد العالي في القرارات المهمة لا يوجد في المنظمة منهج واضح يعتمد في تطوير هذه القرارات	4.80	0.42	مرتفعة
20	لا توجد في المنظمة عملية تخطيطية رسمية وبذلك تطور القرارات الاستراتيجية على وفق منهج غير واضح وفي ضوء رغبة وقدرات كبار المديرين	4.71	0.46	مرتفعة
21	لا تمتلك الادارة العليا وحدات تنظيمية في الهيكل تساعد على تطوير القرارات الاستراتيجية، وتعتمد على أسلوب حسب الموقف	4.68	0.51	مرتفعة
22	ان الهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمة لا يتوافق مع اي مدخل او منهج علمي شامل او سلوكي شفاف في تطوير القرارات المهمة	4.60	0.59	مرتفعة
23	تتدخل اطراف عديدة خارجية بشكل غير منظم في القرارات الاستراتيجية للمنظمة	3.98	0.81	مرتفعة
24	ان غياب سياسات واستراتيجيات واضحة تعتمد من قبل الادارة اسهمه بغياب المدخل الواضح لتطوير القرار الاستراتيجي	4.55	0.57	مرتفعة
25	بالرغم من أننا في اعلى هرم المنظمة الا أننا لا نعرف المنهج المعتمد في تطوير القرارات المهمة باستثناء حالات نادرة	4.50	0.54	مرتفعة
26	تقف اسباب عديدة وتحول دون اعتماد مناهج أفضل من المنهج المعتمد لدينا في تطوير القرارات الاستراتيجية	4.48	0.58	مرتفعة
27	نعي ان المنهج المعتمد يكون فاعلاً في حالات محدودة وفي اغلب الحالات يكون غير فاعل ومناسب	4.58	0.57	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمدخل الحشد العشوائي	4.57	0.23	





(4.95) ()
) (37) (0.25)
(
(1.08) (3.90)

جدول (4)

أجابات عينة البحث عن عبارات مدخل الاختيار الطبيعي لصناعة القرار الاستراتيجي

	0.25	4.95		28
	0.58	4.62		29
	0.59	4.59		30
	0.65	4.46		31
	0.68	4.44		32
	0.73	4.41		33
	0.67	4.40		34





	0.71	4.33		35
	0.93	4.08		36
	1.08	3.90		37
	0.59	4.55		38
	0.68	4.43		

أختبار فرضيات البحث

(H₁) :

(5)

()

sig = 0.000

R = 0.622

0.387

R² = 0.387

0.05

B = 1.116

F

1.116

T

3.92

22.369



1.645

2.948

جدول (5)

العلاقة بين مداخل صناعة القرار الاستراتيجي والأداء المالي

Sig	T	F	B	R ²	R	
0.000	2.948	22.369	1.116	0.387	0.622	
0.000	8.39	35.16	2.69	0.189	0.435	
0.021	15.72	5.42	4.00	0.186	0.186	
0.000	4.70	80.64	1.58	0.350	0.591	
0.000	14.53	8.25	3.84	0.052	0.228	

1.645 = 0.05	T	3.92 = 0.05	F
2.326 = 0.01	T	6.84 = 0.01	F

(H1a)

.1

$$R = 0.435$$

$$R^2 = 0.189$$

$$\text{Sig} = 0.000$$

T

35.16

F

B = 2.69

(H1a)

8.39





(H1b) .2

R = 0.168

R² = 0.168

Sig = 0.021

T 5.42

F

B = 4.00

.(H1b)

15.72

(H1c) .3

R =

Sig = 0.000

0.591

F

B = 1.58

R² = 0.350

.(H1c)

4.70

T

80.64

(H1d)

.4

:

R

Sig = 0.000

= 0.228

F

B = 3.84

R² = 0.52

14.53

T

8.25

(H1d)



(H₂) :

(6)

Sig = 0.000 R = 0.540

R² = 0.292 0.05

0.292

B = 1.811

1.811

3.92

14.631

F

1.645

4.903

T

جدول (6)

العلاقة بين مداخل صناعة القرار الاستراتيجي والأداء العملياني

Sig	T	F	B	R ²	R	
0.000	4.903	14.631	1.811	0.292	0.540	
0.000	9.17	46.39	2.62	0.230	0.485	
0.004	16.43	8.47	3.89	0.053	0.230	
0.000	7.01	41.77	2.38	0.812	0.467	
0.001	15.60	11.93	3.74	0.073	0.271	

1.645 = 0.05 T 3.92 = 0.05 F

2.326 = 0.01 T 6.84 = 0.01 F





(H_{2a}) .1

R =

			Sig = 0.000	0.485
	F		B = 2.62	R ² = 0.230
			9.17	T
				46.39

(H_{2b}) .2

R = 0.230

R² = 0.053

				Sig = 0.000
	T	8.47	F	B = 3.89
			(H _{2b})	16.43

(H_{2c}) .3

(6)

R = 0.467

R² = 0.218

				Sig = 0.000
	T	41.77	F	B = 2.38
				7.01

(H_{2d}) .4





	Sig = 0.000	R = 0.271
F	B = 3.74	R ² = 0.073
	15.60	T 11.93

.(H_{2d})





الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

:

.1

.2

()

.3

.4

التوصيات

:





.1

.2

.3

المصادر

" : (1998) .1

"

.(24)

" : (1997) .2

"

"

" : (1987) .3

(25)





- " : (2010) .4
(6) "
- " : (1998) .5
(9) "
- " : (2009) .6
"
7. Cameron, K. and Whetten, D. (1993) : " Organizational effectiveness, one model or several ", A.M.R., Vol (3) .
 8. Certo, S. and Perer, J. (1995) : " Strategic management, a focus on Process ", McGraw-Hill, N. Y.
 9. Chakravarthy, B. (1986) : " Measuring strategic performance", S.M.J, Vol (7).
 10. Dafet, R. (2001) : "Organizational theory and design", St. Paul West Publishing company, U.S.A.
 11. David, F. (2001) : "Strategic management concepts and cases", 8th edition, Prentice-Hall Inc.
 12. Eccles, R. (1991): " The performance measurement manifesto", H.B.R., Vol(69).
 13. Eisnhardt, K. and Zbaracki, M. (1992) : " Strategic decision making", S.M.J., Vol (13).
 14. Eisnhardt, K. and Zbaracki, M. (2004): " Strategic decision making and firms performance", S.M.J., Vol. (13).
 15. Fahey, L. (1981) : " On strategic management decision process", S.M.J., Vol (2).
 16. Fredrickson, J. and Mitchell, T. (1984) : " Strategic decision process, Comprehensiveness and performance in an industry with an usable environment", A.M.J., Vol (27).
 17. Glueck, F. and Jauch, R. (1984) : " Business Policy and strategic Management ", 2ed edition, McGraw – Hill, Singapore.
 18. Hofer, C. (1983) : " ROVA, a new measure for assessing organizational performance ", S.M.J., Vol (2).



-
19. Hunt, S. and Morgan, R. (1995) : " The comparative advantage theory of competition ", Journal of Marketing, Vol. (59).
 20. Johnson, G. and Scholes, K. (1993) : " Exploring corporate strategy text and cases", 3rd edition, Prentice – Hall International, U.K.
 21. Kaplan, R. and Norton, D. (2001) : " The strategy focused organization, How balanced scorecard companies thrive in the new business environment ; Harvard Business School Publishing corporation.
 22. Mckiernan, P. (1997) : " Strategy past, Strategy futures", L.R.P., Vol. (30).
 23. Mintzberg, H. and Quinn, J. (1996) : " The strategy process concepts, context, cases", Prentice – Hall Inc. U.S.A.
 24. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999) : " Reflecting on the strategy process", Sloan Management Review, (S.M.R.) vol. (40).
 25. Quinn, J. (1980): " Managing strategic change", S.M.R. vol. (21).
 26. Quinn, J. (1992) : " The intelligent enterprise", Free press, N.Y.
 27. Simon, H. (1977): "The new science of management decision " 3rd edition. Prentice – Hall Inc. U.S.A.
 28. Steiner, G. and Miner, J. (1980) : " Management policy and strategy", 2nd edition, Macmillan, U.K.
 29. Stephen, C. (1991) : "Visionary leadership, Preparing today managers for tomorrow", L.R.P. Vol. (33).
 30. Thompson, J. (1994) : " Strategic management, awareness and change", 2nd edition, Chapman Hall Publisher.
 31. Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1988): " Measurement of business performance in strategy research, a comparison approaches", A.M.R. Vol (11).
 32. Wheelen, T. and Hunger, J. (2006) : " Strategic management and business policy", 10th edition, Pearson education, upper saddle river, N.Y.
 33. Wooldridge, B. and Floyed, S. (1989) : " Research notes and communication strategic process effects on consensus", S.M.J., Vol. (15).

