

اثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي: دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء

(أ.م.و. قيس إبراهيم حسين)

(الباحثة: آية محمد سلمان)

(الجامعة العراقية-كلية الإدارة والاقتصاد -قسم إدارة الأعمال)

المستخلص :-

تستهدف الدراسة التعرف على اثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٢٤) فردا من الإدارات في هذه الوزارة (مدير عام ، معاون مدير ، مدير قسم ، ومدير شعبة) . واستخدمت عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط ، والانحدار الخطي البسيط) . تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وحسب إجابات العينة المبسوثة إن الأهداف الإستراتيجية حققت الترتيب الأول من حيث الأهمية لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء ، مما يدل على انه البعد الأساسي الذي تركز عليه الوزارة اهتمامها ، وحرصها العالي على الانجاز ، وتقديم أفضل الأداء بما يتماشى مع قيم المنظمات الرصينة .كانت هناك مجموعة من التوصيات ، من أهمها وعلى الرغم من الاهتمام المتوسط الذي أبدته وزارة التخطيط لبعد الأهداف الاستراتيجية ، والذي حقق الترتيب الأول بالنسبة لباقي الأبعاد ، إلا انه من الضروري زيادة هذا الاهتمام إلى أقصى مستوياته ، وذلك لكون هذا البعد يمثل دليل عمل الإدارة ، ويقدر ما تكون هذه الأهداف واقعية ومبررة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، بنفس القدر تكون الوزارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفوءة وفاعلة.

الكلمات المفتاحية :- التوجه الاستراتيجي – الرؤية – الرسالة – الأهداف الإستراتيجية – القيم – المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي – المدخل الحدسي – المدخل الريادي .

Abstract:-

The researcher seeks through this study to identify the impact of the strategic orientation in the selection of descriptive approach to the strategic decision. The study was applied to a sample of (124) departments from the

Ministry Planning (General Manager, Assistant manager, Department manager, and division manager) . The researcher reached a number of conclusions , the most important of which are :-The data of the field results , according to the respondents answers , indicated that the strategic goals achieved the first ranking in terms of importance to the strategic orientation in the ministry of planning , which shows that it is the main element that the ministry focuses its attention on , and its keenness on a achieving and delivering the best performance in line with the values of nonest organizations .The researcher made a set of recommendations based on the results that were monitored most importantly :- Despite the average interest shown by the ministry Of planning to the extent of the strategic goals , It is necessary to visit this interest to the maximum level ,this is because this dimension represents a guide to work of the department to the extent that these goals are realistic and justifiably justified by the environment variables , the ministry is also in the chance of success in designing and implementing effective and efficient strategy.

المبحث الأول: المنهجية العلمية والدراسات السابقة اولا : منهجية الدراسة

١ - مشكلة الدراسة والتساؤلات

يعد التعامل مع القرارات الإستراتيجية أمر بغاية التعقيد ، إذ يتوجب فهم هذه العملية تماما كي تمارس على نحو فعال ، لذلك يتفق معظم الكتاب والباحثين أن لا يكون التعامل مع هذه القرارات بشكل مباشر ، وإنما من خلال مداخل معينة توضح المسار الأفضل لها ، وذلك بوصفها دليل يساعد متخذ القرار في عمليته ، على هذا الأساس تم اعتبار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي متغيرا تابعا إلى المتغير المستقل المتمثل بالتوجه الاستراتيجي المعبر عن رؤية ورسالة وأهداف وقيم المنظمة ، بوصفه ضرورة حتمية ينبغي تحديده لكافة منظمات الأعمال .

ما هي طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلة بـ(التوجه الاستراتيجي) و(المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) ارتباطا وتأثيرا في وزارة التخطيط .

وعليه فان مشكلة الدراسة تتمثل بالإجابة عن مجموعة التساؤلات الآتية:-

- ما هو مفهوم التوجه الاستراتيجي وماهية مكوناته؟
- ما هو القرار الاستراتيجي والمدخل الوصفي لاتخاذ القرار الاستراتيجي ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ، واستخدام المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي ؟

٢ - أهمية الدراسة

جاءت هذه الدراسة بغية ألقاء الضوء على طبيعة ومستوى تأثير التوجه الاستراتيجي لدى إدارات مركز وزارة التخطيط وإحدى التشكيلات المرتبطة بها والمتمثلة ب (

الجهاز المركزي للإحصاء) في العراق وأثره في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي ، ولأن هذه الوزارة تعد المسؤولة عن إجراء البحوث والدراسات ووضع الخطط والتصورات التي تحقق هدف التنمية الاقتصادية والبشرية في العراق بالتعاون مع الجهات الرسمية والخاصة. بناء على ذلك يمكن أن تتجسد أهمية الدراسة على المنظورين الآتيين :

■ الأهمية النظرية :

أ- الإسهام في إضافة معرفة متواضعة من خلال العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي ، و تسليط الضوء على أهمية المتغيرات المبحوثة في عمل المنظمات ضمن البيئة العراقية.

ب- الخوض في احد جزئيات الإدارة الإستراتيجية المتمثلة بالمدخل الوصفي.

ت- ارتباط متغيرات الدراسة بقدرة الإدارات على التصرف (اتخاذ القرار الاستراتيجي).

■ الأهمية العملية :يمكن إيضاح الأهمية العملية من خلال تحليل إجابات المبحوثين عينة الدراسة ، والتي تبين مدى تأثير التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي ، والوقوف على أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات لمعالجة أي مشاكل تحول دون ذلك.

٣- أهداف الدراسة

أ- معرفة مكونات التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي على أسس منطقية من خلال مراجع علمية.

ب- التعرف على مجتمع الدراسة بشكل تفصيلي لتوفير إمكانية الإجابة على فقرات الاستبانة

ث- التعرف على مدى الارتباط ودرجة التأثير بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والتابع (المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) .

ج- الإسهام في تقديم التوصيات لمجتمع الدراسة لمعالجة المشاكل التي تظهر من خلال تحليل إجابات المبحوثين .

٤- فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة بالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) ، تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

■ توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين الرؤية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

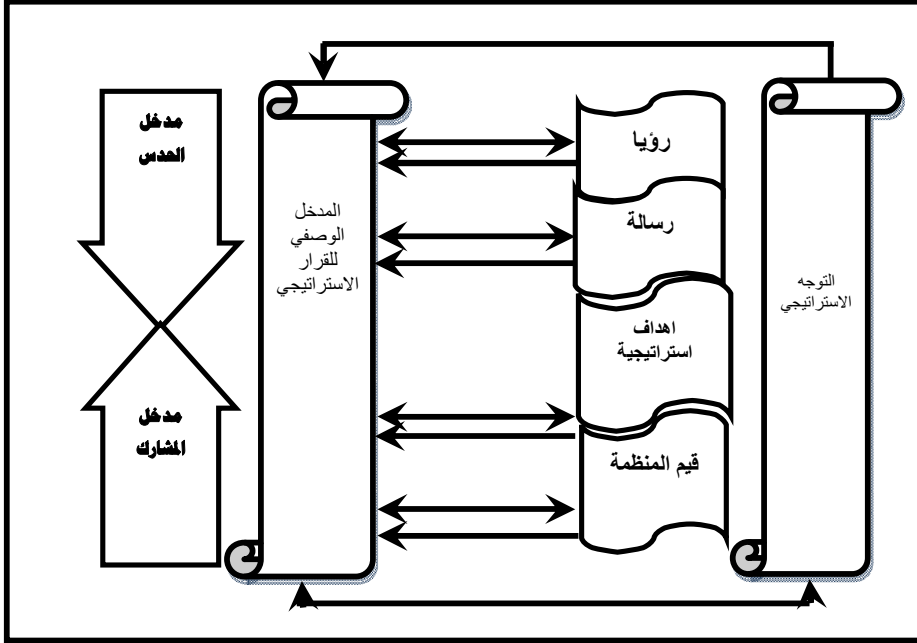
■ توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

- توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي .
- أ- الفرضية الرئيسية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين الرؤية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي
- ج- الفرضية الرئيسية الثالثة : (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين الرؤية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
- ح- الفرضية الرئيسية الرابعة : (لا توجد علاقة تأثير بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - لا توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين الرؤية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - لا توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - لا توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

- لا توجد علاقة تأثير (ذات دلالة معنوية) بين القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

٥- أنموذج الدراسة

شكل (١): المخطط الافتراضي للدراسة



٦- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية :** تجسدت الحدود الموضوعية للدراسة بالعلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء.
- **الحدود البشرية :** تم اختيار إدارات مركز وزارة التخطيط ، وإحدى التشكيلات المرتبطة بها المتمثلة بالجهاز المركزي للإحصاء (مدير عام ، معاون مدير ، مدراء الأقسام ، ومدراء الشعب) لأجراء الدراسة.
- **الحدود المكانية :** ديوان وزارة التخطيط واحد التشكيلات المرتبطة بها (الجهاز المركزي للإحصاء).
- **الحدود الزمانية :** تنحصر الدراسة للفترة (٢٠١٦ - ٢٠١٧)

٧- منهج الدراسة

يمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية اعتمدت على أسلوبين لتحقيق أهداف هذه الدراسة:

- **المنهج الوصفي :** تم اعتماد المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري للدراسة الحالية .
- **المنهج التحليلي :** تم اعتماد المنهج التحليلي لتغطية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك بالاعتماد على الإستبانة المخصصة لهذا الغرض لتحليل النتائج المتعلقة بمتغيراتها والتعرف على العلاقة والتأثير والوصول إلى نتائج تثبت حقيقة وجود ربط منطقي فيما بين متغيرات الدراسة.

٨- أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالإستبانة والتي تعد أداة رئيسة في الحصول على البيانات الأولية لها ، كونها من الأدوات المناسبة والمستعملة في ميدان الدراسات الوصفية ، وقد طورت هذه الإستبانة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة للحصول على مقاييس ، والاطلاع على عدد من الأطاريح والرسائل المتعلقة بهذا الصدد والتي كان لها دور كبير في تعديل وإضافة بعض الفقرات من اجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات الدراسة ، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي ، إذ أعطيت الفقرات (موافق - موافق بشدة - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) للإجابة على عبارات هذه الإستبانة المتعلقة بأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - الأهداف الإستراتيجية - القيم) وأثرها في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي والمتمثلة بأبعاده بـ (المدخل الحدسي و المدخل المشارك) .

٩- أساليب جمع البيانات

- تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة :
- **المصادر الأولية :** جمع المعلومات والبيانات بواسطة أستبانة مخصصة لهذه الغاية للإجابة على الأسئلة ولبناء الجانب التطبيقي للدراسة.
 - **المصادر الثانوية :** المصادر المتوفرة في المكتبات والانترنت مما تيسر من (كتب - مجلات - رسائل ماجستير ودكتوراه - ومواقع الكترونية) وذلك لبناء الجانب النظري للدراسة الحالية .

١٠- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

اعتمدت الباحثة وسائل إحصائية متنوعة منها الوصفية كإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة المتعلقة بها ، ومنها الاستدلالية كإيجاد مؤشرات الارتباط والانحدار ، وقبل ذلك فقد تم قياس صدق وثبات الاستبانة باستخدام المقاييس المخصصة لذلك

١١- مجتمع الدراسة والعينة

تضمن مجتمع الدراسة مركز وزارة التخطيط وإحدى التشكيلات المرتبطة بالوزارة والمتمثلة بـ (الجهاز المركزي للإحصاء) في بغداد ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة والتي تشمل (مدير عام -

معاون مدير – رؤساء الأقسام – ورؤساء الشعب) ، بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة ، وبلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (١٣٠) ، تم حسابهم من مجموع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٩٥) ، وقامت الباحثة بتوزيع (١٣٠) إستبانه ، استرجعت منها (١٢٤) إستبانه ، وبذلك يكون عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٢٤) . وفق المعادلة الآتية :-

$$n = \frac{M}{\left[s^2 * \frac{M-1}{pq} \right] + 1}$$

حيث إن :-

M = حجم المجتمع

S = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدالة (0.95) أي نسبة

الخطأ (0.025) على (1.96)

p = نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q = النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

195

$$n = \frac{195}{\left[\left(\frac{0.025}{1.96} \right)^2 * \frac{128-1}{0.50 * 0.50} \right] + 1} = 130$$

n=130

ثانيا : الدراسات السابقة :-

١- دراسة العامري ٢٠١٥ : "التوجه الاستراتيجي للمنظمات في اطار التفاعل

بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى" في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتماد الرؤية-الرسالة-الاهداف الاستراتيجية-والقيم ابعادا للمتغير المستقل ، تم استنتاج ان الرؤية والرسالة تتصف بعدم التركيز وذات طابع عمومي يفتقر الى التخصص ويعتمد الاسهاب في الكلمات .وتوصلت الدراسة الى تشكيل لجنة تعريف المصطلحات وتوحيد المفاهيم لمواكبة التطور الحاصل في العلوم الادارية .

٢- دراسة العزاوي ٢٠١٦ : "التوجه الاستراتيجي للجامعات العراقية ودور

مؤشرات الاداء القطاعي لديوان الرقابة المالية الاتحادي" باعتماد الرؤية-الرسالة – الاهداف الاستراتيجية – والقيم ابعادا للمتغير المستقل، تم استنتاج وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث ، وكذلك علاقة التأثير ، وهناك متخصصين يحملون مهارات متميزة لتحقيق التفوق والتميز . وتوصلت الدراسة الى الاستمرار بجهد اكبر الى اشراك الموظفين في صياغة رسالتها وفلسفتها والعمل بمرونة اكبر مع المتغيرات البيئية.

٣- **دراسة الغالبي ٢٠١٢:-** "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالاداء في منظمات عراقية" باعتماد المدخل الشمولي- التدرجي - الاختيار الطبيعي ابعادا للمتغير المستقل، تم استنتاج ان اعتماد مدخل معين مرتبط بالعديد من المؤثرات ، اهمها قيم الادارة العليا وتقضيلاتها . وتوصلت الدراسة بأبداء اهتمام اكبر بالمداخل ، وان تعتمد مؤشرات واضحة لتبني مدخل معين انطباقا الى المشكلة المراد تطوير قرار لها.

المبحث الثاني: "الإطار النظري"

أولا : التوجه الاستراتيجي: قبل الولوج في تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي لا بد من الإشارة الى ان حجم وديناميكية البيئة بفرصها ومخاطرها ، ألزمت الادارات العليا بادراك اهمية تحديد وصياغة التوجه الاستراتيجي، والتي تعد الاساس للادارة العليا لرسم الاتجاهات والمخططات المستقبلية لمواجهة التحديات بأشكالها المتعددة .

١- مفهوم التوجه الاستراتيجي :

يعد التوجه الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) الذي تستمد منها الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) لنحدد ضمن هذه الاستراتيجيات ماهية المبادئ والقيم اللازمة لتحقيق أهدافها (حسن ، ٢٠١٢ : ١٨). كونه يمتلك الصفة الشمولية في مضامينه باحتوائه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز والنجاح المنظمي (الدليمي ، ٢٠١٢ : ١٨) . من خلال تحديد غاية المنظمة وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية سيما مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم فالتوجه الاستراتيجي يهتم بصورة جوهريّة بتصرفات وممارسات الإدارة العليا (العزاوي ، ٢٠١٦ : ٤١). وقد وردت الكثير من المفاهيم التي توضح معنى التوجه الاستراتيجي وحسب وجهات نظر مختلفة فمنهم من أشار إلى انه التوجه الذي يختص بالقرارات التي تجعل المنظمات تسعى إلى تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين (Setter et al, 2006: 1223)، أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من انجاز الأهداف الإستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة فيها (الدهار، ٢٠٠٦ : ٩). كما عرف على انه المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وسلوكيات العاملين والتي تهدف إلى ضمان سلامة أداء المنظمة Hakala, 2010: 8، ومنهم من عرفه على انه الخطوط العريضة لإستراتيجية المنظمات وهذا السبب الرئيس في تباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال حيث يركز على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن احتياجات الفئة المستهدفة واستخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستخدمين بشكل دائم (Reulink, 2012: 12).

٢- أبعاد التوجه الاستراتيجي :-

تتعدد وجهات النظر حول ماهية الأبعاد للتوجه الاستراتيجي من حيث العدد ، والتصنيف وحسب الأدبيات الإستراتيجية التي تخضع بطبيعة الحال إلى الآراء الفلسفية التي ينطلق منها الباحثين ، إلا إن هناك إجماع على أن (الرؤية – الرسالة – الأهداف الإستراتيجية – والقيم) هي من الأبعاد الرئيسية التي يبنى عليها المفكر الاستراتيجي توجهات المنظمات الإستراتيجية . الاتي يبين ابعاد التوجه الاستراتيجي :-

أ- **الرؤية Vision :-** تعتبر الرؤية صورة لما تريد المنظمة أن تكون عليه مستقبلا ، بعبارة أخرى ما تريد أن تحقق في نهاية المطاف (Hitt,2007:19) . كونها تجيب عن تساؤل مهم ، هو ما الذي يجب أن نفعله إذا كنا نستطيع تحقيقه (Melard,2010:2) كونها تعد بمثابة خارطة مسار توضح مستقبل المنظمة ، لما توفره من معلومات محددة عن التقانة ، التركيز على الزبائن المستهدفين ، الاسواق الجغرافية والانتاجية التي يجب اتباعها ، الامكانيات التي يجب تطويرها ، ونوعية المنظمة التي ترغب الادارة في تحقيقها مستقبلا (العمري ، ٢٠١٠ : ٤٥) . لتمييز عمل المنظمة عن منظمات اخرى مماثلة (David,2011:11) ، مما يعكس قيمها الرصينة التي تتمسك بها (Anthony,2012:389) . تبرز اهمية الرؤية للمنظمة في ترشيدها للقرارات الاستراتيجية وكيفية تجنب وحل المصاعب ، واعطاءها إرشادات معينة للعاملين حول ما تتوقع منهم ولماذا ، وتحفيزهم على السلوك البناء (Hayward et al,2003:17) . كونها تعد اداة فاعلة لنشوء بواعث الفعل ، والية عمل تساعد على تركيز جهود العاملين فيها ، اضافة لذلك؛ هي التي ترسم المعالم الواضحة لما تطمح المنظمة الوصول اليه ، لتوليدها الإحساس بالتطلع المستقبلي (الغزاوي ، ٢٠١٦ : ٥٣) .

ب- **الرسالة Mission :-** تصف الرسالة بشكل عام ، ثلاثة امور مهمة لكل منظمة تتمثل ب الغرض ، أي الاساس القانوني لوجودها ، الانشطة التي تساعد في تحقيق هذا الغرض ، و القيم التي توجهها (Steiss,2003:65) . وعرفت بأنها الهدف العام للمنظمة ووصف لسبب وجودها (Daft,2010:60) ، وعنوانها " ما سبب وجودنا " (Grant,2010.32) . تبرز اهمية الرسالة للمنظمات الناجحة ، لضمانها وجود غرض يسعى الجميع لتحقيقه ، كذلك اختيار المعايير المناسبة لتوزيع مواردها ، والهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات عالية من الاداء ، استنادا الى إشاعتها للقيم المشتركة بينهم (David,2011:77) .

ت- **الاهداف الاستراتيجية Strategic goals :-** تمثل الاهداف الاستراتيجية سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول اليها (إدريس،الغالبى،٢٠٠٩: ٢٨) ، ويتوجب ملائمتها لقدرات المديرين ومعارفهم ومهاراتهم ، كونها تمثل من اكثر مفردات الادارة خطورة وحساسية (الخفاجي، ٢٠١٠ ، ٨٨) . وعرفت على انها الاهداف العامة والقابلة للقياس ، التي تساعد في دعم وانجاز رسالة المنظمة (Gates,2010:5) . لتحديد الاهداف الاستراتيجية اهمية بالغة للمنظمات ،

كونها تعد مقياسا للاداء ، والاساس لاي نظام استراتيجي فاعل من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (مساعدة ، ٢٠١٣ : ١٣٦) .

ث- القيم **Values** :- تعد القيم فلسفة توجيهية للمنظمة ، تتضمن قيم رئيسة ومبادئ تتمثل ب (حل المشاكل ، اتخاذ القرار ، التوجهات ، الابداع ، النزاهة ، الذكاء ، التحليل ، والتفكير) (Carpenter et al,2010:129)، التي تتمسك بها المنظمة عند ممارستها للاعمال لتكون قادرة على تحقيق رؤيتها ، رسالتها ، واهدافها الاستراتيجية (Thompson et al , 2014 : 25) .

ثانيا :- المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

١- مفهوم القرار الاستراتيجي :- تعد القرارات الاستراتيجية اهم انواع القرارات في المنظمة ، والتي تحظى باهميه بالغه من قبل الادارة العليا ، ويعد القرار استراتيجيا طالما تشقت منه القرارات الاخرى (محمد ، ٢٠٠٨ : ٣٨) . عرف القرار الاستراتيجي من وجهات نظر مختلفة ، منها هي قرارات بعيدة المدى تتعلق بمستقبل المنظمة بأكملها وتتميز ب الندرة ، الترابط ، والتوجيه (Wheelen,2010:73) . وعرفت ايضا بانها تلك القرارات غير الاعتيادية ، معقدة ، وغير روتينية تساعد في تخصيص وتوزيع موارد المنظمة وتحديد الاجراءات المتبعة (Liu,Sung,2010:1) . او هي تلك القرارات التي تتماشى مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة والتطورات في السوق والتي تدعم قدرة المنظمة للوصول الى افضل اداء (Stephnson,2012:18). تعرف الباحثة القرار الاستراتيجي على انه " القرار الذي يحدد مستقبل المنظمة اعتمادا على عملية التحليل الاستراتيجي وتنويع البديل الانسب لتحقيق اهداف المنظمة في ظل ظروف المنافسة .

٢- ابعاد مدخل القرار الاستراتيجي :- هناك الكثير من المداخل التي تطرقوا لدراستها الباحثين والكتاب في مجال الادارة والتي تعنى بالقرارات الاستراتيجية ، ومنها المدخل النظمي – السياسي – البيروقراطي – صندوق القمامة – التدريجي – العقلاني – والمدخل الوصفي – المدخل الكمي وغيرها ، الا ان بحثنا سيكرس لدراسة المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي .

وفق هذا المدخل يذهب تركيز اتخاذ القرار الاستراتيجي نحو بلوغ النتائج من خلال قرار استراتيجي يتخذ ضمن احد الصيغ الريادية او الحدسية (محمد ، ٢٠٠٢ : ٣٢) ، ويؤسس هذا المدخل على اساس عدة افتراضات منها اندفاع متخذ القرار الاستراتيجي لتبني سلوك المغامر ، اعتماده تخميناته للوضع المستقبلي وتقديراته المبنية على اساس تجاربه وخبراته (النعيمي ، ٢٠٠٨ : ٤٧) ، ويتبين وفق هذا المدخل كيفية تصرف متخذ القرار ، واستخدامه للتنبؤات والذي يفضل عادة استخدام هذا المدخل في ظل المخاطرة واللاتاكيد (Shada,2010:174) . ويشتمل المدخل الوصفي على بعدين اساسيين وهما ما يلي :

أ- المدخل الحدسي :- هناك اراء مختلفة للباحثين حول موضوع المدخل الحدسي والتي اثارت جدل كبير في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فمنهم من ينظر لهذا المدخل على انه غير علمي قياسا بالمدخل الاخرى ، الا انه يمكن ان يكون نافعا ومجديا في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة **(العتيبي ، ٢٠٠٤ : ٨٤)** ، بوصفه استنتاج المعرفة ، استنادا الى التجارب السابقة والمدخلات العاطفية لمتخذ القرار **(Dane,Pratt,2007:35)** ، أي على اساس هذا المدخل تتخذ اسرع القرارات والتي تعتمد اساسا على نمط تصوري للمعلومات والتي تكون مرتبطة تلقائيا بموقف او مواقف معينة **(Raab,2007,121)** ، ومما لا شك فيه ان هناك دور كبير للعواطف في تصور الموقف واتخاذ القرار **(Bohm,Brun,2008:1)** . للمدخل الحدسي اهمية كبيرة في اتخاذ القرارات في عدة ظروف منها عندما تكون هناك درجة عالية من اللاتأكد ، وجود عدد قليل من الحالات السابقة للمشكلة ، عندما لا يمكن التعامل مع متغيرات المشكلة بشكل علمي ، عندما تكون الحقائق محدودة ، عندما لا تعطي الحقائق رؤيا واضحة عن المشكلة التي تتطلب حل ، عندما يكون الوقت محدود ولا وقت للانتظار **(Erenda et al , 2014:91)** .

ب- المدخل الريادي :- يتفق اغلب العلماء الذين نظروا لهذا المدخل على انه مدخل فلسفي مبني على اتخاذ قرارات استراتيجية من وجهة نظر المالك الحقيقي لثروة المنظمة **(محمد، ٢٠٠٢ : ٧٣)** . من الجدير بالذكر ان الريادي هو ليس الذي يدرك الامور فقط ، وانما هو ايضا الشخص الذي لديه القدرة على تخيل حالة المستقبل المحتملة الحدوث **(Grieco,2007:8)** ، والهدف من هذه القرارات هو نمو المنظمة وتقديمها تنافسيا ، وبلوغ الريادة في مختلف مجالات العمل وعلى كافة الاصعدة **(النعمي ، ٢٠٠٨ : ٤٨)** . اذ يتضح وفق هذا المدخل ان المدير الريادي يختلف باتخاذالقرارات عن باقي المدراء ، ويرجع سبب ذلك لكونه يتخذ قراراته في ظل اللاتأكد والمخاطرة العالية **(Shada,Burmeister,2009:83)** ، ولا يقتصر هذا المدخل على المنظمات الصغيرة والمتوسطة فحسب ، بل حتى المنظمات الكبيرة ايضا ، لكونه يساعد المدير الاستراتيجي في جعل التغيير شعارا له **(اسماعيل ، ٢٠١٠ : ٧٢)** ويؤدي دورا رئيسا في خلق اعمال جديدة من خلال عملية الابداع الخلاق الذي يتمتع به **(Saes et al , 2013 : 716)** .

المبحث الثالث : الاطار العملي

اولا : وصف مجتمع الدراسة وخصائص العينة

١- مجتمع الدراسة ومبررات اختيار ميدان التطبيق :

تم اختيار ديوان وزارة التخطيط في العراق (مركزها وإحدى التشكيلات المرتبطة فيها) الجهاز المركزي للإحصاء ميدانا للتطبيق . ومن الأسباب التي دعت إلى اختيار هذا الميدان هو هدف الوزارة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات والإمكانات المادية والبشرية ، وتسعى لتطوير مسيرة التنمية الإدارية بما يرفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي ،

وتسعى الوزارة لتحقيق أهدافها من خلال اقتراح وتطوير السياسات الاقتصادية والاجتماعية لمختلف القطاعات لتحقيق التنمية الوطنية، وأعداد وتقويم المشاريع الاستثمارية والمشاريع الرأسمالية السنوية وخطط التنمية الوطنية المتوسطة والبعيدة المدى بالتنسيق مع الوزارات والجهات غير المرتبطة بوزارة والقطاعين الخاص والمختلط ومنظمات المجتمع المدني ، ومتابعة تنفيذ مشاريع البرامج الاستثمارية وتأمين المستلزمات الفنية والإدارية لرفع كفاءة التنفيذ بالتنسيق المباشر مع الوزارات المعنية والجهات المستفيدة و تقويم مسيرة التنمية الشاملة والقطاعية والمكانية بصورة دورية وعرض النتائج على مجلس الوزراء.

٢- خصائص عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة عدد من مدراء ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء (مدير عام – معاون مدير – مدير شعبة – مدير قسم) وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تتضمن متغيرات بحثية خاصة باستهداف هذه العينة دون غيرها ، وكما يلي :-

جدول (١) خصائص عينة الدراسة

سمات افراد العينة المبحوثة حسب الجنس						
ذكر		ت	%	انثى	ت	%
29		23.4	92	74.2		
سمات الافراد حسب الفئة العمرية						
فئة العمرية		ت	%			
٢٠ - ٣٠		٢٧	٢١.٨			
٣١ - ٤٠		٥٥	٤٤.٤			
٤١ - ٥٠		١٦	١٢.٩			
٥١ فأكثر		١٧	١٣.٧			
سمات افراد العينة المبحوثة حسب التحصيل الدراسي						
متوسطة		اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
ت		0	٣٠	٣٧	٢٩	٢٢
%		0.0	٢٤.٢	٢٩.٨	٢٣.٤	١٧.٧
سمات افراد العينة المبحوثة حسب عدد سنوات الخدمة						
اقل من ٥ سنة		من ٥ الى اقل من ١٠		١٠ الى اقل من ١٥		١٥ فأكثر
ت		٢٨		٤٨		١٧
%		٢٢.٦		٣٨.٧		١٣.٧
سمات افراد العينة المبحوثة حسب سنوات الخدمة في موقع متخذ القرار						
اقل من سنة واحدة		سنة - اقل من ٤ سنة		٤ - اقل من ٨		٨ سنة فأكثر
ت		٩		٦٦		٢٧
%		٧.٣		٥٣.٢		٢١.٨
						١٥.٣

ثانيا: أهمية التوجه الاستراتيجي وفقا لابعاده الاربعة :
الرؤية الإستراتيجية : يتألف هذا البُعد من ستة أسئلة، وتتضح أهمية البُعد بشكل عام وأسئلته بشكل خاص من خلال جدول (٢) .
جدول (٢) يمثل التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنتائج الإجابات على أسئلة بُعد الرؤية الإستراتيجية

السؤال	لا تفق بشدة (١)	لا تفق (٢)	محايد (٣)	اتفق (٤)	اتفق بشدة (٥)	ت	%	ت	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الرقم
Q1	10	8.1	18	14.5	38	30.6	41	33.1	17	13.7	3.30	1.13	3	١
Q2	9	7.3	32	25.8	46	37.1	27	21.8	10	8.1	2.98	1.05	4	٢
Q3	9	7.3	31	25.0	48	38.7	29	23.4	7	5.6	2.95	1.00	2	٣
Q4	19	15.3	27	21.8	35	28.2	32	25.8	11	8.9	2.91	1.20	6	٤
Q5	10	8.1	26	21.0	46	37.1	35	28.2	7	5.6	3.02	1.02	1	٥
Q6	12	9.7	31	25.0	46	37.1	25	20.2	10	8.1	2.92	1.08	5	٦
إجمالي مؤشرات بُعد الرؤية الإستراتيجية														
2	12	9.7	31	25.0	46	37.1	25	20.2	10	8.1	2.92	1.09	36.21%	2

يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بُعد الرؤية الإستراتيجية، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (3.01) وهذه القيمة قريبة من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) أي أن هناك اهتمام متوسط من قبل ديوان وزارة التخطيط لبعد الرؤية الإستراتيجية لكونه يمثل الطموحات والأمنيات التي تسعى الوزارة لتحقيقها في المستقبل، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (1.09) وكذلك معامل الاختلاف (36.21%) . أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا البُعد من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٢)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول الذي مفاده تمتاز الرؤية بالوضوح لدى الإدارة العليا، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.30) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبخصوص التشتت فقد ظهر مرتفعاً بين الإجابات ويؤكد الانحراف المعياري (1.13) ، أما السؤال الرابع فقد حقق أدنى مستوى إجابة، والذي مفاده تمتاز المعرفة عن خصائص البيئة المنظمة بالقوة إذ بلغت قيمة الوسط له (2.91) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبنتشتت مرتفع يؤكد قيمة الانحراف المعياري (1.20). من وجهة نظر إدارية، فإن تفسير الدلالات الإحصائية المشار إليها أنفاً يتبين من خلال تباين آراء العينة بشكل أو بآخر بخصوص العبارات الخاصة بمتغير الرؤية الإستراتيجية لأسباب تتعلق باللاتأكد البيئي الذي يعتمد بشكل كبير على مدى توافر معلومات ومؤشرات وحقائق ملائمة عن البيئة الخارجية للمنظمة (العنزي، ١٨٣، 2016)، فكلما كان للمنظمة تواصل مع مختلف اللاعبين الرئيسيين في البيئة وعلى رأسهم أصحاب المصالح وتوافرت البيانات اللازمة عنهم كلما توافرت الفرصة

للمنظمة لبناء الطريق الخاص بها اعتمادا على أسس معلومة وليس على عوامل شخصية، سيولد هذا الضعف أو فقدان هذا الجانب تشوشا ملحوظا في تحديد أي من المسارات أو الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف بفاعلية. أما ترتيب أسئلة بُعد الرؤية الإستراتيجية وبالاعتماد على قيمة معامل الاختلاف فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (٢)، إذ ظهر أن السؤال الخامس هو الأول ترتيباً.

٣- الرسالة : يتألف هذا البُعد من ستة أسئلة، وتتضح أهمية البُعد بشكل عام وأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٣).

جدول (٣) يمثل يمثل التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنتائج الإجابات على أسئلة بُعد الرسالة

السؤال	لا تتفق بشدة (١)		لا تتفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الترتيب
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1 Q7	31	25.0	32	25.8	35	28.2	20	16.1	6	4.8	2.50	1.17	6
٢ Q8	11	8.9	17	13.7	50	40.3	30	24.2	16	12.9	3.19	1.11	3
٣ Q9	11	8.9	29	23.4	55	44.4	21	16.9	8	6.5	2.89	1.01	4
٤ Q10	11	8.9	28	22.6	37	29.8	37	29.8	11	8.9	3.07	1.11	5
٥ Q11	9	7.3	26	21.0	41	33.1	37	29.8	11	8.9	3.12	1.07	2
٦ Q12	5	4.0	25	20.2	49	39.5	32	25.8	13	10.5	3.19	1.01	1
إجمالي مؤشرات بُعد الرسالة													
3											2.99	1.10	3

يشير الجدول (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بُعد الرسالة، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.99) وهذه القيمة قريبة من قيمة الوسط الفرضي، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (1.10) وكذلك معامل الاختلاف (36.79%). أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا البُعد من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٣)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤلين الثامن والذي مفاده تتضمن الرسالة مسؤولية المنظمة تجاه أصحاب المصالح، وكذلك الثاني عشر والذي مفاده توجد رسالة واضحة لدى المنظمة، إذ بلغت قيمة الوسط لهما (3.19) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.10) و (1.11) على التوالي، أما السؤال السابع فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.50) وهي منخفضة عن قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت مرتفع يؤكد قيمة الانحراف المعياري (1.17). أما ترتيب أسئلة بُعد الرسالة والمتمثل في العمود الأخير من الجدول (٣)، إذ ظهر أن السؤال الثاني عشر هو الأول ترتيباً.

٤- الأهداف الإستراتيجية : يتألف هذا البُعد من ستة أسئلة، وتتضح أهمية البُعد بشكل عام وأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٤).

جدول (٤) يمثل التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنتائج الإجابات على أسئلة بُعد الأهداف الإستراتيجية

السؤال	لا تفق بشدة (١)		لا اتفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١ Q13	5	4.0	19	15.3	45	36.3	33	26.6	22	17.7	3.39	1.07	31.56%	2
٢ Q14	12	9.7	14	11.3	47	37.9	40	32.3	11	8.9	3.19	1.07	33.54%	4
٣ Q15	8	6.5	29	23.4	51	41.1	23	18.5	13	10.5	3.03	1.05	34.65%	5
٤ Q16	9	7.3	22	17.7	44	35.5	38	30.6	11	8.9	3.16	1.05	33.23%	3
٥ Q17	9	7.3	23	18.5	49	39.5	33	26.6	10	8.1	3.10	1.03	33.23%	3
٦ Q18	9	7.3	17	13.7	50	40.3	39	31.5	9	7.3	3.18	1.00	31.45%	1
إجمالي مؤشرات بُعد الأهداف الإستراتيجية														
1	9	7.3	17	13.7	50	40.3	39	31.5	9	7.3	3.17	1.05	33.12%	1

يشير الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بُعد الأهداف الإستراتيجية، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (3.17) وهذه القيمة قريبة من قيمة الوسط الفرضي، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (1.05) وكذلك معامل الاختلاف (33.12%). تبين المؤشرات التي ضمها الجدول أنفاً الاتفاق الواضح لأفراد العينة مع العبارات الخاصة ببعد الأهداف الإستراتيجية بدلالة المؤشرات الإحصائية المعتمدة يعود السبب الأكثر أهمية في ذلك إلى ارتباط تأثير الأهداف ومدى إمكانية تحقيقها مع سلوك العاملين، ومن الطبيعي أن يهدف العاملون لإشباع حاجاتهم المتنوعة من خلال المنظمة التي يعملون بها وبالتالي فإن درجة تحقيق الأهداف هي بمثابة بوصلة يستند عليها العاملون لمعرفة مدى كفاءتهم في انجاز المهام المسندة إليهم من خلال بيئة تنظيمية داخلية داعمة لهم يشعرون فيها بالأمان والسعادة، وتوافر مقومات الإبداع. أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا البعد من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٤)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الثالث عشر والذي مفاده لا تتميز أهداف المنظمة بالعشوائية حيث تم التعامل مع هذا السؤال بدقة وعناية، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.39) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.07). أما السؤال الخامس عشر فقد حقق أدنى مستوى إجابة والذي مفاده تعد أهداف المنظمة واقعية، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.03) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد قيمة الانحراف المعياري (1.05).

٥- القيم :- يتألف هذا البعد من ستة أسئلة، وتوضح أهمية البعد بشكل عام وأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٥).

جدول (٥) يمثل التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنتائج الإجابات على أسئلة بُعد القيم

السؤال	لا تفق بشدة (١)	لا تفق (٢)	محايد (٣)	اتفق (٤)	اتفق بشدة (٥)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	16	25	29	27	27	3.19	1.34	42.01%	6
٢	8	19	47	37	13	3.23	1.04	32.20%	1
٣	7	22	47	36	12	3.19	1.03	32.29%	2
٤	9	36	40	25	14	2.99	1.12	37.46%	4
٥	9	39	37	31	8	2.92	1.06	36.30%	3
٦	15	32	40	27	10	2.88	1.13	39.24%	5
إجمالي مؤشر تبعد القيم									
						3.07	1.13	36.81%	4

يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بُعد القيم، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (3.07) وهذه القيمة قريبة من قيمة الوسط الفرضي، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (1.13) وكذلك معامل الاختلاف (36.81%). جاءت المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا البعد لتبين الاتفاق من قبل أفراد العينة مع العبارات الخاصة بهذا البعد، تقف خلف هذه النتائج مضامين إدارية مهمة للغاية متعلقة بالإستراتيجية والأخلاق في العمل المنظمي، أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا البعد من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٥)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال العشرون والذي مفاده يوجد اهتمام بقيم الانجاز داخل المنظمة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.23) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت منخفض بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.04)، أما السؤال الرابع والعشرون فقد حقق أدنى مستوى إجابة والذي مفاده توجد معايير محددة لتقييم الأداء، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.88) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت متوسط بين إجابات يؤكد قيمة الانحراف المعياري (1.13).

وبخصوص ترتيب أبعاد متغير (التوجه الاستراتيجي) والذي يعكس أهمية المحور فيتمثل ذلك في الجدول (٦)، إذ تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية.

جدول (٦) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي

الترتيب	معامل الاختلاف	البُعد
1	33.12%	الأهداف الإستراتيجية
2	36.21%	الرؤية الإستراتيجية
3	36.79%	الرسالة
4	36.81%	القيم

كما موضح في جدول (٦) أنفا مؤشرات معامل الاختلاف لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي، منها يتبين بان بعد الأهداف الإستراتيجية كان الأقل تشتتاً مما يدل إلى قناعة أفراد العينة بهذا البعد أكثر من غيره، تؤشر هذه النتيجة الحرص العالي للعينة على الانجاز وتحقيق الأهداف وتقديم الأداء الأفضل وهذا ما يتماشى مع القيم المؤسسية الرصينة للمنظمات العراقية

ثالثاً المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي : تم دراسة أهمية متغير المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي وفقاً لبُعديه وكالاتي:

١- المدخل الحدسي : يتألف هذا البُعد من ستة أسئلة، وتوضح أهمية البُعد بشكل عام وأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول(٧).

جدول (٧) يمثل التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنتائج الإجابات على أسئلة بُعد المدخل الحدسي

السؤال	لا تفق بشدة (١)		لا تفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١ Q25	20	16.1	38	30.6	32	25.8	20	16.1	14	11.3	2.76	1.23	44.57%	6
٢ Q26	12	9.7	27	21.8	34	27.4	34	27.4	17	13.7	3.14	1.19	37.90%	2
٣ Q27	10	8.1	22	17.7	53	42.7	28	22.6	11	8.9	3.06	1.04	33.99%	3
٤ Q28	14	11.3	33	26.6	34	27.4	31	25.0	12	9.7	2.95	1.17	39.66%	4
٥ Q29	10	8.1	29	23.4	33	26.6	36	29.0	16	12.9	3.15	1.16	36.83%	1
٦ Q30	10	8.1	37	29.8	45	36.3	21	16.9	11	8.9	2.89	1.07	37.02%	5
إجمالي مؤشرا تبعد المدخل الحدسي														
											2.99	1.15	38.46%	2

يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بُعد المدخل الحدسي، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.99) وهذه القيمة قريبة من قيمة الوسط الفرضي، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (1.15) وكذلك معامل الاختلاف (38.46%). المؤشرات التي يضمها الجدول آنفا هي في حقيقتها لا تعكس واقعا سلبيا بل تبين حقيقة إدارية مهمة وهي أن عمليات صنع القرار في مختلف المنظمات العراقية تخضع لمركزية مؤثرة

تخضع لها مختلف المستويات الإدارية وهذه طبيعة البناء المؤسسي العراقي، من خلال ذلك فان موضوع الحدس الذي يمثل الاستشعار العالي للمواقف المختلفة التي تعيشها المنظمة سيكون بمساحة ليست بالواسعة كما ينبغي، أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا البُعد من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٧)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال التاسع والعشرون والذي مفاده تتنقي الحاجة إلى وجود منهج محدد لحل المشاكل ، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.15) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.16) ، أما السؤال الخامس والعشرون فقد حقق أدنى مستوى إجابة والذي مفاده يعتمد على التخمين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.76) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت مرتفع يؤكد قيمة الانحراف المعياري (1.23).

٢- **المدخل الريادي** : يتألف هذا البُعد من ستة أسئلة، وتوضح أهمية البُعد بشكل عام وأسنلته بشكل خاص من خلال الجدول (٨).

جدول (٨) يمثل التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنتائج الإجابات على أسئلة بُعد المدخل الريادي

السؤال	لا تفوق بشدة (١)		لا تفوق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رقم
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Q31	10	8.1	20	16.1	51	41.1	31	25.0	12	9.7	3.12	1.06	33.97%	5
Q32	8	6.5	22	17.7	64	51.6	24	19.4	6	4.8	2.98	0.91	30.54%	3
Q33	9	7.3	29	23.4	64	51.6	18	14.5	4	3.2	2.83	0.88	31.10%	4
Q34	3	2.4	26	21.0	56	45.2	32	25.8	7	5.6	3.11	0.89	28.62%	1
Q35	7	5.6	28	22.6	65	52.4	22	17.7	2	1.6	2.87	0.83	28.92%	2
Q36	8	6.5	32	25.8	61	49.2	19	15.3	4	3.2	2.83	0.88	31.10%	4
إجمالي مؤشر تبعد المدخل الريادي														
1											2.96	0.91	30.74%	1

يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بُعد المدخل الحدسي، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (2.96) وهذه القيمة قريبة من قيمة الوسط الفرضي، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (0.91) وكذلك معامل الاختلاف (30.74%) يتميز هذا البعد بارتفاع قيمة الانحراف المعياري وانخفاض قيمة معامل التشتت الأمر الذي يعني تميز مستوى إجابات العينة فيما يخص هذا البعد، أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا البُعد من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٨)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الواحد والثلاثون والذي مفاده الاهتمام بعنصر المجازفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.12) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.06) ، أما السؤالين الثالث والثلاثون والذي مفاده التركيز على المعالجات الجذرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والسؤال السادس والثلاثون والذي مفاده البحث عن الحلول المتعددة لمعالجة مشكلات العمل ، فقد حققا أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط

لهما (2.83) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت منخفض بين الإجابات يؤكد قيمة المعيار (0.88).

وبخصوص ترتيب أبعاد متغير (المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) والذي يعكس أهمية المحور فيتمثل ذلك في الجدول (٩)، إذ تم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية.

جدول (٩) ترتيب الأهمية لأبعاد متغير المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

الترتيب	معامل الاختلاف	البُعد
1	30.74%	المدخل الريادي
2	38.46%	المدخل الحدسي

كما موضح في جدول (٩) الذي يبين الأهمية لأبعاد المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي فقد حقق المدخل الريادي المرتبة الأولى من حسب الأولويات وبمعامل اختلاف (٣٠.٧٤%) وجاء المدخل الحدسي في المرتبة الثانية والأخيرة وبمعامل اختلاف (٣٨.٤٦%)

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة: لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من الدراسة فقد تم إجراء اختبار فرضيات الدراسة وكالاتي:

(١) الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية: وجود / عدم وجود علاقة (ذات دلالة معنوية) بين التوجه الاستراتيجي ومتغير المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي وتنمى بالفرضيات الفرعية الآتية:-

■ **فرضية العدم الفرعية:** لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد الرؤية الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

■ **الفرضية البديلة الفرعية:** توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد الرؤية الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

ولاختبار الفرضيتين السابقتين فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١٠).

جدول (١٠) مصفوفة ارتباط بيرسون بين بُعد الرؤية الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

المتغير	المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي
بُعد الرؤية الإستراتيجية	ارتباط بيرسون -0.542
	Sig.(2-tailed) 0.000

ويظهر من الجدول (١٠) أن هناك ارتباط عكسي مقبول بين بُعد الرؤية الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة الارتباط -

0.542، كما ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية والمحل الوصفي للقرار الاستراتيجي. فيما يخص الارتباط السالب بين بعد الرؤية الإستراتيجية والمدخل الاستراتيجي قد يعود لمتغيرات ثالثة مثل مدى المشاركة في الدورات التدريبية الإدارية، أو ضعف المؤهل العلمي، قلة الخبرة الوظيفية وهكذا.

فرضية العدم الفرعية: لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

■ **الفرضية البديلة الفرعية:** توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

ولاختبار الفرضيتين السابقتين فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١١).

جدول (١١) مصفوفة ارتباط بيرسون بين بُعد الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

المتغير		المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي
بُعد الرسالة	ارتباط بيرسون	0.407
	Sig.(2-tailed)	0.000

ويظهر من الجدول (١١) أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين بُعد الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة الارتباط 0.407، كما ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

■ **فرضية العدم الفرعية:** لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

■ **الفرضية البديلة الفرعية:** توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

ولاختبار الفرضيتين السابقتين فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١٢).

جدول (١٢) مصفوفة ارتباط بيرسون بين بين بُعد الأهداف الاستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي	المتغير	
0.430	ارتباط بيرسون	بُعد الأهداف الاستراتيجية
0.000	Sig.(2-tailed)	

يتبين من الجدول (١٢) أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين بُعد الأهداف الاستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة الارتباط 0.430 كما ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي. أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة. **فرضية العدم الفرعية:** لا توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

■ **الفرضية البديلة الفرعية:** توجد علاقة ارتباط (ذات دلالة معنوية) بين بُعد القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
ولاختبار الفرضيتين السابقتين فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١٣).

جدول (١٣) مصفوفة ارتباط بيرسون بين بين بُعد القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي	المتغير	
-0.442	ارتباط بيرسون	بُعد القيم
0.000	Sig.(2-tailed)	

يظهر من الجدول (١٣) أن هناك ارتباط عكسي ضعيف بين بُعد القيم والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة الارتباط -0.442، كما ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05 والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

ب) الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة : يوجد / لا يوجد تأثير بين التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

■ **فرضية العدم الرئيسية:** لا يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

■ **الفرضية البديلة الرئيسية:** يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين التوجه الاستراتيجي والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

ولاختبار الفرضيتين السابقتين تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي)، وتظهر النتائج في الجدول (١٤).

جدول (١٤) يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد لبيان مدى التوجه الاستراتيجي على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	1835.806	4	458.952	27.035	0.000
الخطأ	2020.153	119	16.976		
الكل	3855.960	123			

يلاحظ من الجدول (١٤) أن قيمة Sig. كانت أقل من 0.05 وبالتالي نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي)، وقد ظهرت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.476$ والتي تدل على نسبة مساهمة المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) في تفسير التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المتغير التابع (المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي)، وبالإمكان إدخال متغيرات مستقلة أخرى إلى الإنموذج كي تستطيع تفسيره بشكل أفضل.

ويمكن تمثيل الفرضيتين الرئيسيتين السابقتين بالفرضيات الفرعية وكالاتي :-

- **فرضية العدم الفرعية:** لا يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين الرؤية الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
- **الفرضية البديلة الفرعية:** يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين الرؤية الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

لاختبار الفرضيتين السابقتين تم استخدام اختبار t وتظهر النتائج في الجدول (١٥) التالي.

جدول (١٥) يمثل اختبار t لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان مدى تأثير بُعد الرؤية الإستراتيجية على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

البُعد	B	الخطأ المعياري	t	Sig.
الرؤية الإستراتيجية	-0.415	0.097	-4.274	0.000

يلاحظ من الجدول (١٥) وجود تأثير معنوي لبُعد الرؤية الإستراتيجية على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي، إذ ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05، أي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وتُدل قيمة B أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في الرؤية الإستراتيجية سيؤدي إلى تغيير عكسي في المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي مقداره (-0.415).

- **فرضية العدم الفرعية:** لا يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - **الفرضية البديلة الفرعية:** يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين الرسالة والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
- لاختبار الفرضيتين السابقتين تم استخدام اختبار t وتظهر النتائج في الجدول (١٦) التالي.

جدول (١٦) يمثل اختبار t لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان مدى تأثير بُعد الرسالة على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

البُعد	B	الخطأ المعياري	t	Sig.
الرسالة	0.266	0.157	1.695	0.093

ويلاحظ من الجدول (١٦) عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الرسالة على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي إذ ظهرت قيمة Sig. أكبر من 0.05، أي تم قبول فرضية العدم.

- **فرضية العدم الفرعية:** لا يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
 - **الفرضية البديلة الفرعية:** يوجد تأثير (ذو دلالة معنوية) بين الأهداف الإستراتيجية والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
- لاختبار الفرضيتين السابقتين تم استخدام اختبار t وتظهر النتائج في الجدول (١٧) التالي.

جدول (١٧) يمثل اختبار t لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان مدى تأثير بُعد الأهداف الإستراتيجية على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

البُعد	B	الخطأ المعياري	t	Sig.
الأهداف الإستراتيجية	0.575	0.138	4.176	0.000

ويلاحظ من الجدول (١٧) وجود تأثير معنوي لبُعد الأهداف الإستراتيجية على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي إذ ظهرت قيمة Sig. أقل من 0.05، أي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وتُدل قيمة B إن تغيير مقداره وحدة واحدة في الأهداف الإستراتيجية سيؤدي إلى تغيير طردي في المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي مقداره (0.575).

- **فرضية العدم الفرعية:** لا يوجد تأثير لبُعد القيم على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.
- **الفرضية البديلة الفرعية:** يوجد تأثير لبُعد القيم على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي.

لاختبار الفرضيتين السابقتين تم استخدام اختبار t وتظهر النتائج في الجدول (١٨) التالي.
جدول (١٨) يمثل اختبار t لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان مدى تأثير بُعد القيم على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

البُعد القيم	B	الخطأ المعياري	t	Siq.
	-0.616	0.161	-3.818	0.000

ويلاحظ من الجدول (١٨) وجود تأثير معنوي لبُعد القيم على المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي إذ ظهرت قيمة Siq. أقل من 0.05، أي تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وتُدل قيمة B أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في الرؤية الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير عكسي في المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي مقداره (-0.616).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات :-

١- أشارت معطيات النتائج الميدانية ، حسب إجابات العينة المبحوثة إن الأهداف الإستراتيجية حققت الترتيب الأول من حيث الأهمية لأبعاد متغير التوجه الاستراتيجي في ديوان وزارة التخطيط ، مما يدل على انه البعد الأساسي الذي تركز عليه الوزارة اهتمامها ، وحرصها العالي على الانجاز ، وتقديم أفضل الأداء بما يتماشى مع قيم المنظمات الرصينة .

٢- أشارت معطيات الدراسة الميدانية ، حسب إجابات العينة المبحوثة إن المدخل الريادي حقق الترتيب الأول من حيث الأهمية لأبعاد المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي في ديوان وزارة التخطيط ، مما يؤكد إن الوزارة تهتم ببلوغ الريادة في مجال أعمالها وتحقيق النمو والتقدم باستمرار والارتقاء بممارساتها الأساسية.

٣- رصدت النتائج أن هناك اهتمام من قبل مدراء ديوان وزارة التخطيط ببعد الرؤية ولكن ليس بالمستوى المطلوب والمتوقع ، وذلك حسب التباين الذي رصد في إجابات العينة المبحوثة، مما يؤكد على غموض هذا البعد وعدم الإدراك بأهميته ، والذي سيؤدي تشوشاً في تحديد توجه الوزارة الاستراتيجي .

٤- كشفت النتائج أن هناك تصوراً من قبل عينة الدراسة عن رسالة الوزارة لكن لم يعكس المستوى الكاف والمطلوب من الدقة والوضوح الذي يجب أن تتمتع به رسالة وزارة التخطيط حسب ما أكدته العينة المبحوثة ، مما يدل على ضعف التكوين الإداري ، وعدم وضوح المفهوم الخاص برسالة الوزارة لديهم ، وكذلك القصور في التركيز على المواضيع الجوهرية التي تمس صلب الوزارة ذاتها.

٥- كشفت النتائج أن بعد القيم جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية لأبعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتمثل بالمبادئ التي توجه عمل الوزارة نحو ما هو مطلوب ، مما يدل على عدم وضوح المضامين الإدارية لمصطلح القيم لدى العينة المبحوثة وانعكاس ذلك على أجوبتهم .

٦- هناك اهتمام متوسط من قبل ديوان وزارة التخطيط بالمدخل الحدسي والذي يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى المدراء كالتصور وتحمل المسؤولية ، مما يؤكد على إن الاستشعار العالي لمختلف المواقف التي تعيشها الوزارة ، سيكون بمساحة ليست بالواسعة كما ينبغي .

٧- ثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط عكسية مقبولة ، وطردية ضعيفة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية - الرسالة - الأهداف الإستراتيجية - والقيم) والمدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي مما يدل على وجود متغيرات أخرى لم تدرس مثل مدى المشاركة في الدورات التدريبية والخبرة الوظيفية وغيرها أو عدم وضوح المضامين الإدارية للمصطلحات الخاصة بالمتغيرين المستقل والثابت ، والذي بدوره انعكس على أجوبة العينة المبحوثة .

٨- ثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة تأثير بين أبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية - الأهداف الإستراتيجية - والقيم) في المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي ما عدا بعد الرسالة فلم يسجل أي تأثير في المتغير التابع ، وذلك بالرغم من انصراف هذا المفهوم إلى الأساس القانوني لوجود الوزارة مما يدل على ترك المواضيع الخاصة والمهمة لاستمرارها إلى الصدفة وعدم التركيز على المواضيع الجوهرية.

ثانيا : التوصيات :-

١- ضرورة أن تقوم عينة الدراسة بتكثيف جهودها والاطلاع على أدبيات الإدارة الإستراتيجية فيما يتعلق بدراسة التوجه الاستراتيجي للتعرف على أهميته ودور أبعاده في تعزيز وتدعيم قدرات وزارة التخطيط وإمكانياتها وبالتالي اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

٢- الرغم الاهتمام المتوسط الذي أبدته وزارة التخطيط لبعد الأهداف الإستراتيجية والذي حقق المرتبة الأولى بالنسبة لباقي أبعاد التوجه الاستراتيجي داخل الوزارة ألا انه من الضروري زيادة هذا الاهتمام إلى أقصى مستوياته وذلك لكون هذا البعد يمثل دليل عمل الإدارة ، وبقدر ما تكون هذه الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وبذات القدر تكون الوزارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفوءة وفاعلة.

٣- رغم الاهتمام المتوسط من قبل عينة الدراسة المبحوثة بالمدخل الريادي والذي حقق المرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي داخل الوزارة ألا انه من الضروري زيادة هذا الاهتمام إلى أقصى مستوياته وذلك لتحقيق نمو الوزارة والوصول إلى الريادة في كافة مجالات أعمالها.

٤- ضرورة شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية بطريقة منطقية مقنعة تساعد كل فرد داخل الوزارة على فهمها والعمل ضمن إطارها وذلك بوصفها خريطة مسار توضح مستقبل الوزارة ، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية التي يجب أن تتبعها الوزارة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الوزارة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلا.

- ٥- ضرورة إعادة النظر في رسالة وزارة التخطيط من حيث صياغتها وتعميمها وتفسيرها لكافة العاملين داخل الوزارة لكونها تعد من أهم وأصعب الخطوط في الإدارة الاستراتيجية وذلك لأهمية هذا البعد في تحديد تعريفا واضحا ومختصرا للغرض من وجود الوزارة والعمل على توحيد كافة جهودهم في اتجاه واحد محدد.
- ٦- زيادة الاهتمام بالقيم التنظيمية لكونها تمثل حقيقة جوهرية ومن أهم مكونات التوجه الاستراتيجي للوزارة ، لكونها تمارس دورا استراتيجيا مهما في توجيه وتشكيل السلوك الاستراتيجي للمدراء ، كما ينبغي على الوزارة الحرص على ترسيخ قيم العدالة - التميز - الانجاز - والمعايير السلوكية التي تتمسك بها عند ممارستها للأعمال لتكون قادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- ٧- ضرورة إيجاد وسائل وبرامج مختصة بتنمية قدرات المدراء وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وأجراء دورات تدريبية بشكل مستمر لعينة الدراسة المبحوثة سيما ، وان الحديث يدور حول وزارة مهمة يقع على عاتقها تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتطوير مسيرة التنمية الإدارية بما يرفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي.
- ٨- زيادة الاهتمام بالمدخل الحديسي من قبل عينة الدراسة المبحوثة لما له من أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل الدرجة العالية من اللاتأكد ، ومحدودية الحقائق ، وعندما لا يمكن التعامل مع المشكلة بشكل علمي فيضطر متخذ القرار الاستراتيجي من استخدام أسلوب التنبؤ لحل المشكلة.
- ٩- توصي الباحثة الاهتمام بعنصر المشاركة من قبل عينة الدراسة المبحوثة والأخذ بنظر الاعتبار آراء الآخرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وذلك لتحقيق التعاون وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف المطلوب .

ثانيا : مقترحات مستقبلية :-

- ١- إمكانية دراسة التوجه الاستراتيجي مع المدخل الكمي للقرارات الاستراتيجية ، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما .
- ٢- تطبيق الدراسة على منظمات أخرى ومجتمع أوسع ، لمعرفة النتائج التي سيتم التوصل إليها ، وتعميمها لغرض الاستفادة منها .
- ٣- تعميق المشاركة ما بين مختلف المستويات الادارية من اجل تحقيق الاداء المتميز من خلال قرارات مبنية على اسس معلومة لدى الجميع .
- ٤- إضافة أبعاد أخرى للتوجه الاستراتيجي إضافة إلى ما اعتمد في هذه الدراسة من أبعاد ، كالحوكمة وغيرها ، ودراسة تأثيرها في المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي .

المصادر :-

- ١- ا. ادريس وائل محمد صبحي ، د. الغالبي طاهر محسن منصور ، " سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، الاردن ، ٢٠٠٩ .
- ٢- ا.د. الخفاجي نعمة عباس خضير ، " الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن ، ٢٠١٠ .

- ٣- اسماعيل عمر علي ، " خصائص الريادي في المنظمات الصناعية واثرها على الابداع التقني " دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي/ نينوى ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد ٤ ، ٢٠١٠ .
- ٤- الدليمي علاء خالد عودة ، " صياغة توجه استراتيجي في ضوء تقييم اداء وزارة الثقافة لعام ٢٠١٢ " دراسة حالة ، شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، جامعة بغداد ، ٢٠١٣ .
- ٥- الدهار مروان حمودة ، " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية " دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، ٢٠٠٦ .
- ٦- العتيبي فيحان محيا علوش المحيا ، " دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الادارية " دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، ٢٠٠٤ .
- ٧- حسن علاء احمد ، " مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي " دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونينوى لصناعات الادوية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة الموصل ، العدد ٢٤ ، ٢٠١٢ .
- ٨- العزاوي سهير احمد محمد ، " التوجه الاستراتيجي للجامعات العراقية ودور مؤشرات الاداء القطاعي لبوان الرقابة المالية الاتحادي فيه " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة بغداد ، ٢٠١٦ .
- ٩- العمري غسان عيسى ، د.السامرائي سلوى امين ، "نظم المعلومات الاستراتيجيةمدخل استراتيجي معاصر" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، الاردن ، ٢٠١٠ .
- ١٠- محمد طارق شريف يونس محمد ، " انماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مداخل اتخاذ القرار " ، دار المنتبي للنشر والتوزيع ، الاردن ، ٢٠٠٢ .
- ١١- محمد نسرین جاسم ، " تأثير التغير البيئي وخصائص القرارات الاستراتيجية في مجال عمليات اعادة الهيكلة " دراسة ميدانية في ديوان وزارة النفط ، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٨ .
- ١٢- مساعدة ماجد عبد المهدي ، " الادارة الاستراتيجية مفاهيم –عمليات – حالات تطبيقية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان ، ٢٠١٣ .
- 13- Bohm Gisela, Brun wibecke, "intuition and affect in risk perception and decision making", judgment and decision making journal, N.1, 2008.
- 14- Carpenter mason, Bauer Talya, EdrognanBerrin, "management principles", personal education, newjersey, united states of America, 2012.
- 15- Daft L.Richard, "organizational theory and design, 10thed, nelson education, Canada, 2010.
- 16- Dane Erik, Pratt michael G, "exploring intuition and it's role in managerial decision making", Academy of management review, N.1,2007.
- 17- David Fred R, "strategic management concepts and cases", 13thed .personal education newjersey, 2011.
- 18- Erenda Ivan, Mesko maja, Bukovee Boris, "intuitive Decision making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry", journal of Liniversal Excellence, N.2, 2014.
- 19- Gates linda parker, "strategic planning with critical success factor and future scenarios: an integrate strategic planning framework", Carnegie mellon university, 2010.
- 20- Grant Robert m," contemporary strategy analysis", 17thed, john wiley□ sons, united kingdom,2010.
- 21- Greiso Daniela, "the entrepreneurial decision theories, determinants and constraints", lieu papers, N.207, 2007.
- 22- Hakala Henri, "configuring out strategic orientation", universitawansaensis, 2010
- 23- Hayward Fred m.,Ncayiyana Daniel J, Johnson Jacqueline, "Aguid to strategic planning for African higher education institutions", centre of higher education transformation, Namibia, south Africa, 2003.
- 24- Hit Michael A, Ireland R. Daun, Hoskisson," strategic management competitiveness□ globalization", 7thed, Thompson south western, united states of Amer1ica, 2007.
- 25- Lui gunanyu, song yan," the interplay of rationality and intuition in strategic decision making", master in department of management and engineering, Linkopings univeritet,2010.
- 26- Millard sain," characteristics of mission and vision statement", university of Hawaii, 2010.

-
-
- 27- Reulink R.B.J,” strategic orientation and innovation performance at dach manufacturing SMES: the overrated role of market orientation and entrepreneurial orientation, “universiteitwente, 2012.
- 28- Saes maria Sylvia machione, mardins Andre, schraiderpaulasarita, “Enterprenurial decision-making using the knightian uncertainty approach”, R.Adm, saopaulo, N.4, 2013.
- 29- Schade Christian, “Entrepreneurial decision making: A paradigm rather than a set of questions introduction to special section based on lally- Darden- Humboldt young entrepreneurship scholar, retreat 2006”, journal of Business venturing, N.25, 2010.
- 30- Shada christain, Burmeister Kartin, “Expiriments on Entrepreneuxial Decision making: a different lens through whi ch to look at Entrepreneurship”, now journal , N.2 , 2009.
- 31- Setter Stanley F., olson Eric m, Hultomas m.,” the moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability- performance relationship”, strategic management journal, N.3,2006.
- 32- Steiss A lanwalter, “strategic management for public and nonprofit organizations”, marcel Dekker Inc, newyork, 2003.
- 33- Stephenson Christopher Bernard, “what causes top management teams to make poor strategic decision”, the degree of doctor of business administration (DBA), southern cross university, 2012.
- 34- Wheelen Thomas L, hunger J. david, “strategic management and business policy”, 12thed, person education, newjersy, united states of America

ملحق رقم (١)
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية

م/ استبانة

السيد و السيدة المحترمين :

تحية طيبة

نرفق طياً مقياس البحث الموسوم (اثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي) و المعد لغرض الحصول على شهادة الماجستير / قسم إدارة اعمال ، و نظراً لما نتوسم فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال . نرجو من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة الواردة و بما معهود عنكم من دقة و تعبير صادق عن الواقع العملي بحكم وظيفتكم .
ننتهز هذه الفرصة لنعبر عن جزيل شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا علماً ان البيانات تقتصر لأغراض الدراسة حصراً وتظهر النتائج الاجمالية فقط.

الباحثة
آية محمد سلمان

المشرف
أ.د.م قيس ابراهيم حسين

أولاً: مقياس المتغيرات الديمغرافية

الجنس: ذكر أنثى

العمر : من ٢٠ - إلى أقل من ٣٠
 من ٤١ - إلى أقل من ٥٠
 التحصيل العلمي: متوسطة ماجستير
 إعدادية دكتوراه
 من ٣١ - إلى أقل من ٤٠
 ٥١ فأكثر دبلوم بكالوريوس

عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنة
 من ١٠ - أقل من ١٥
 عدد سنوات الخدمة في موقع متخذ القرار: أقل من سنة واحدة
 من ٤ إلى أقل من ٨ سنة
 من ٥ - أقل من ١٠
 من ١٥ سنة فأكثر
 من سنة إلى أقل من ٤ سنة
 من ٨ سنة فأكثر

ثانياً:- مقياس التوجه الاستراتيجي

أ- الرؤية
 ب- الرسالة

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تمتاز الرؤية بالوضوح لدى الإدارة العليا					
٢	توجد قوة بالتلازم بين رؤية المنظمة واستراتيجياتها					
٣	يعرف الجميع رؤية المنظمة					
٤	تمتاز المعرفة عن خصائص البيئة المنظمة بالقوة					
٥	يتصف الطريق نحو مستقبل المنظمة بالوضوح					
٦	هناك تناغم بين رؤية المنظمة ورسالتها					

٣- الاهداف الاستراتيجية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١٣	لا تتميز أهداف المنظمة بالعشوائية					
١٤	تعبر الأهداف عن رؤية ورسالة المنظمة					
١٥	تعد أهداف المنظمة واقعية					
١٦	يحدد المدى الزمني لكل هدف					
١٧	يشارك الجميع في وضع الأهداف					
١٨	وضوح التقاطع بين قيم المنظمة وأهدافها					

٤- القيم

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١٩	تعتبر العلاقة بين الإدارة العليا والمؤوسين قوية					
٢٠	يوجد اهتمام بقيم الانجاز داخل المنظمة					
٢١	ترتبط صياغة الإستراتيجية بقيم التميز					
٢٢	تولي المنظمة اهتماما كبيرا لسمعتها					
٢٣	تمتاز معايير العدالة في المنظمة بالقوة					
٢٤	توجد معايير محددة لتقييم الأداء					

ثالثاً:- مقياس المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي

١- المدخل الحدسي

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
٢٥	يعتمد على التخمين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
٢٦	يستفاد من المشكلات المماثلة في التوصل للحلول					
٢٧	التركيز على العوامل البينية التي ليس لها منحى اقتصادي					
٢٨	يعتمد على معايير التقويم الشخصي لبدائل القرار الاستراتيجي					
٢٩	تنتفي الحاجة إلى وجود منهج محدد لحل المشاكل					
٣٠	يعتمد في الغالب على آراء الآخرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					

٢- المدخل الريادي

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
٣١	الاهتمام بعنصر المجازفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
٣٢	البحث عن الجديد دائما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
٣٣	التركيز على المعالجات الجذرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
٣٤	لا يصعب اتخاذ القرار الاستراتيجي في حال تعقد المشكلات					
٣٥	لا بد من تحمل تبعات الخطأ المترتبة على القرار الاستراتيجي					
٣٦	البحث عن الحلول المتعددة لمعالجة مشكلات العمل					

