



Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Using structural equation modeling for Making of strategic decisions through the strategic mind of leaders/An analytical study of sample opinions from leaderships in Tikrit university

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University
Hadminstration81@tu.edu.iq

Researcher: Huda Sami Yassen
College of Administration and Economics
Tikrit University
hudaa.aa@yahoo.com

Abstract:

The study aimed to know the impact of the strategic mind of leaders in making strategic decisions at the University of Tikrit, and to achieve this goal, the researchers used the analytical Approach to analyze the data collected by the questionnaire, which is the main tool of the study. The study population was represented by all the deans and heads of departments at the University of Tikrit, who numbered (130) individuals. A sample of (97) individuals was drawn from them, and the questionnaire was distributed to them using a non-random sampling method (intentional). (93) valid questionnaires were retrieved for analysis and based on structural equation modeling by the partial squares method (SEM: PLS3).

The study concluded that the strategic mind of the leaders at the University of Tikrit contributes constructively to the decision-making, and accordingly the study proposes the development of the systemic thinking of the leaders so that they can reformulate all the decisions that are taken and are thus reflected on the effectiveness of the strategic decisions in the studied university.

Keywords: The strategic mind of leaders, strategic decisions.

استعمال نمذجة المعادلة البنائية لصناعة القرارات الاستراتيجية من خلال العقل الاستراتيجي للقادة/دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة تكريت

الباحثة: هدى سامي ياسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

هدفت الدراسة الى معرفة اثر العقل الاستراتيجي للقادة في صناعة القرارات الاستراتيجية لجامعة تكريت، ولتحقيق هذا الهدف فقد استعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بجميع

العمداء ورؤساء الاقسام في جامعة تكريت البالغ عددهم (130) فرداً، سحبت منهم عينة بواقع (97) فرداً، وزعت عليهم الاستبانة بطريقة المعاينة غير العشوائية (قصديّة)، وتم استرداد (93) استبانة صالحة للتحليل وتم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM: PLS3).

توصلت الدراسة الى ان العقل الاستراتيجي للقادة في جامعة تكريت يسهم بنائياً في صناعة القرارات، وبناء على ذلك تقترح الدراسة تنمية التفكير النظمي للقادة لكي يستطيعوا من اعادة صياغة لجميع القرارات التي تتأخذ وتنعكس بالتالي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: العقل الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية. المقدمة

يشهد العالم في الآونة الاخيرة نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه ومجالات الحياة، لذا ظهرت الحاجة الى خبرات جديدة وفكر جديد نابع من عقلية استراتيجية للقدرة على التعامل بنجاح مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة المتغيرة، ومن بين جميع المنظمات تقف الجامعة في موقف خاص، حيث تستند اهمية الجامعة الى اهمية الدور الذي تلعبه في حياة الامم والشعوب المتقدمة، فهي مسؤولة عن نشر العلم والمعرفة في المجتمع، فالجامعة هي عقل المجتمع الذي يقود خطاه في اتجاه الرقي والتطور، وتعد عملية صناعة القرارات الاستراتيجية محور العملية الادارية كونها من اهم الوسائل المستعملة في الجامعة لتمكنها من القيام بالوظائف والانشطة مباشرة لتحقيق اهدافها المنشودة، وان مقدار نجاح الجامعة يتوقف الى حد كبير على فاعلية القرارات التي يصنعها القادة، لذا يجب الاخذ بالاعتبار الى مختلف العوامل لهذه العملية التي ترجع في اساسها الى ما يمتلكه القادة من عقلية استراتيجية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

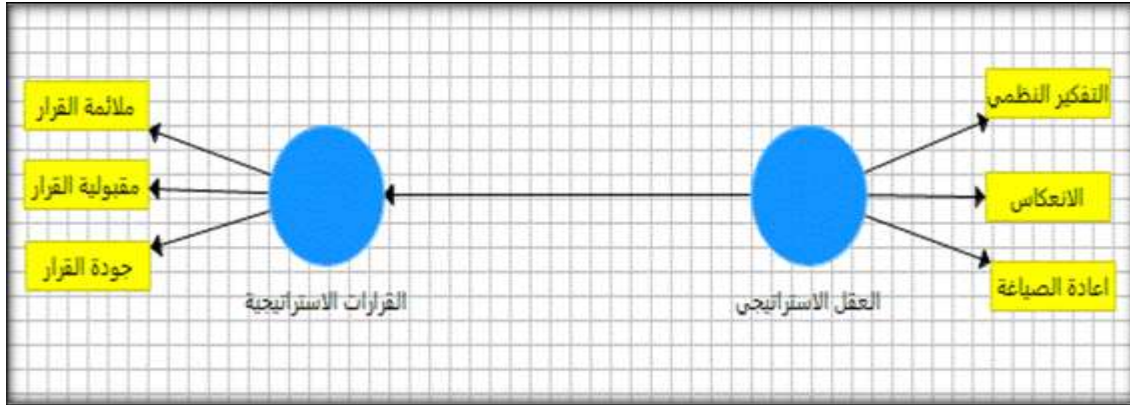
يشتمل الإطار المنهجي لهذه الدراسة على تحديد مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها، فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات التي تم توضيحها بالآتي:

اولاً. مشكلة الدراسة: إنّ المنظمات بمختلف أنواعها تواجه العديد من المتغيرات والتطورات المستمرة في بيئتها سواء البيئة الداخلية والخارجية لها، ويعد هذا التغيير السريع والمستمر ناتجاً عن المعلومات الهائلة والاتصالات والعولمة، وبالتالي يجعل المحيط التنافسي لهذه المنظمات يتسم بالتعقيد وصعوبة التنبؤ من قبل القادة اثناء القرارات الاستراتيجية، وتظهر الحاجة إلى قادة يتمتعون بعقل استراتيجي لبناء رؤية من خلال النظر للوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات، وفي ظل هذه المتغيرات التي تواجه المنظمات فإن الإدارة الاستراتيجية النابعة من عقل استراتيجي للقادة بوصفها الفكر والمضمون والسلوك والتوجيه للمنظمات باتت الوسيلة التي تقي من القرارات المبنية وفق التحيز الشخصي، والقدرة على مواجهة المشكلات أو المواقف واستغلال الفرص في المنظمات، ويتحقق التساؤل للدراسة بـ (ما اهمية العقل الاستراتيجي للقادة في صناعة القرارات الاستراتيجية للجامعة المبحوثة؟).

ثانياً. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال التطرق الى المواضيع المهمة للمنظمات بمختلف انواعها بشكل عام، وللجامعة المبحوثة بشكل خاص وذلك لأهمية القرارات التي تصنع من قبل القادة والعقل الاستراتيجي الذي يوجه تلك القرارات، وهو يعتبر الشريان الحيوي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المنظمات.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تكمن الرؤية الفلسفية للدراسة من خلال الاهداف الثلاثة الآتية:

١. بيان اهمية مفهوم العقل الاستراتيجي للقادة في الجامعة المبحوثة.
 ٢. معرفة الى أي مدى تأثر صناعة القرارات الاستراتيجية بالعقل الاستراتيجي للقادة.
- رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: تم اعداد المخطط الفرضي للدراسة بالاستناد الى مشكلة الدراسة، فضلاً عن الاهمية والاهداف المرجوة للدراسة وتم توضيحها بالشكل (١) الآتي:



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: تبعا للمخطط الفرضي فإن الدراسة الحالية قائمة على فرضية رئيسية واحدة تنص (يسهم العقل الاستراتيجي للقادة من خلال ابعاده في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة).

سادساً. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من انسب المناهج البحثية للخروج بنتائج مقبولة ومنطقية، وبالتالي التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات.

سابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها: تمثل مجتمع الدراسة بـ (130) مفردة، وتوزعت بواقع (22) عميداً و(108) رئيس قسم، سحبت منهم عينة بطريقة ستيغن ثومبسون بلغت (97) فرداً وزعت عليهم بطريقة المعاينة غير العشوائية، وتم استعادة (93) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

ثامناً. اداة جمع البيانات: اعتمد الباحثان في جمع البيانات التي صممت لتعكس المتغيرات والابعاد المبحوثة معتمدة على التصميم من خلال الدراسات السابقة كما في الجدول (١):

الجدول (١): متغيرات الدراسة وفق الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
العقل الاستراتيجي للقادة	التفكير النظامي	6	(Pisapia et al., 2005: 60)
	اعادة الصياغة	5	
	الانعكاس	7	
المجموع		18	
صناعة القرارات الاستراتيجية	ملائمة القرار	6	(الربيعي واحمد، ٢٠٢٠: ٣٠٧)
	قبول القرار	6	
	جودة القرار	7	
المجموع		19	
المجموع الكلي		37	

المصدر: من إعداد الباحثان.

تاسعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تحليل البيانات باستعمال برنامج (PLS3, SMART) وهو أحد برامج التحليل الإحصائي الذي يمكن اعتماده في تحليل بيانات العينات الصغيرة ($N < 100$).

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أن المنظمات تحاول بشكل مستمر الى مواجهة المتغيرات البيئية للمنظمة سواء الداخلية او الخارجية من خلال دعم الحلول بشكل أكثر فاعلية، ويتحقق ذلك من خلال الجهود الكبيرة الذي يبذلها القادة وتحمل المسؤولية تجاه تلك المتغيرات، وان صناعة قرارات حاسمه قادرة على رفع المنظمة من التهديدات يتحقق من خلال امتلاك القادة الى عقلية استراتيجية تفكر وتبدع لدعم الحلول او استغلال الفرص المتاحة او خلق فرص لها بشكل استراتيجي لتحقيق الاهداف المرجوة لها. أولاً. العقل الاستراتيجي للقادة:

١. المفهوم: أن العقل يمثل مجموعة من الأفكار التي يتلقاها القادة من المحيط الخارجي وهي تعد مدخلات للعقل لصنع المعرفة التي تتحدى الافتراضات الراسخة لديهم، وقد يتعرض العقل إلى صدمة معرفية تخلق امكانيات جديدة تؤدي إلى تحولات معرفية، إذ يستغرق مدة من الزمن للوصول إلى هذه التحولات بحكم التجارب المتعددة أو التدريب، مما يجعل القادة يتمتعون بتوجيهات إبداعية للقرارات في المنظمة (Bloom, 2013: 1351-1352)، وبواسطة العقل يكون للقادة القدرة على رسم الخرائط الذهنية التي تعمل بدورها على تحديد الفجوات المعرفية من خلال حجم المعلومات بدايةً، ومن ثم تحليلها وتفسيرها للقدرة على توجيه قرارات تحافظ على حياة المنظمة (Fourie, 2011: 769)، وأن المعلومات الجديدة تعمل بالقضاء على الفجوات في معلومات القادة غير المؤكدة، مما يساعد في عمليات التخطيط وحل المشكلات في المنظمة، ويزيد ويحسن من استرجاع ما يحتويه العقل من المعرفة والسرعة في التعلم (Zampetakis & Tsironis, 2007: 372). وقد أُشير إلى العقل الاستراتيجي بأنه يحقق وظائفه التحديات في ظل ظروف البيئة التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر (Benito-Ostolaza & Sanchis-Llopis, 2013: 785-786).

وأشار (Chen et al., 2020: 1) إلى العقل الاستراتيجي بأنه القدرات والمهارات المعرفية الذي يمتلكها القائد من خلال ممارسة التفكير بشكل واسع، والذي يساعد على اكتشاف المشكلات أو الفرص الجديدة في المنظمة.

٢. الأهمية: تبرز أهمية العقل الاستراتيجي للقادة من خلال الدور الكبير الذي يقوم به القادة في توليد الأفكار واتخاذ الإجراءات في المنظمة، وهذه الامكانيات تتوافر بالعمل على جمع العديد من المعلومات، أي الجمع بين الأجزاء المتباينة من المعرفة للامساك بالأفكار المتناقضة، وصقل المهارات وممارستها لفهم وتفسير الأهداف المستقبلية، إذ يقل الاهتمام باتخاذ القرارات المبنية على التخمين البديهي (Kazmi et al., 2016: 388).

وأن الإدراك للقادة هو أصل كل الاستراتيجيات، وذلك باختيار المعلومات والفرضيات وتفسيرها، والذي يؤدي بدوره إلى مبادرات رئيسية في المنظمة، إذ يعمل القادة على تطوير الهياكل والعمليات المعرفية الناتجة من التفكير، ويمكنهم من الاستجابة للمواقف في المنظمة (Johnsen, 2014: 13)، وان القادة اصحاب العقول الاستراتيجية يفكرون بشكل يتجاوز المكان والزمان، بتقديم حلول مبتكرة قادرة على التحدي والمنافسة بين المنظمات، والقدرة على إعادة

الافتراضات التي تحتاج إلى ذلك، والقضاء على القضايا المعقدة في مختلف مجالات عمل المنظمة، والقدرة العالية على التعامل مع المجهول (Dhir et al., 2018: 3)، إذ يعمل القادة على تقديم رؤى جديدة، واستغلال الموارد التنظيمية، وتحقيق استراتيجية ممكنة وصياغتها بواسطة ربط التفكير الاستراتيجي بالتمثيلات العقلية لتقليل الفجوة المعرفية (Masifern & Vilà, 2002: 8)، وذلك بواسطة استجابات ذهنية بعقل القادة، لمواجهة القرارات الاستراتيجية الصعبة، وقدرة أعلى من التفكير لفهم البيانات المعقدة لبيئة المنظمة (Mckenzie et al., 2009: 209).

٣. أنواع العقل الاستراتيجي: إن هناك أنواعاً متعددة من العقول للمستقبل التي تظهر تبعاً لتعامل المنظمة مع البيانات غير المستقرة والتي تتسم بالتغيرات المستمرة، وذلك باستعمال القدرات الذهنية الذي أشار لها كلا من (Lockerbie & Williams, 2019: 980-981) (Gardner, 2008: 23-24) كالآتي:

أ. العقل المنضبط: هنا يتم استعمال التخصص العلمي الذي يمتلكه القادة، وتكون طريقة التفكير وفقه، والذي يعمل بشكل مجتهد وبقدرة عالية على إدارة ذاته في الوظائف التنظيمية، ويستمر القادة بالتعلم واكتساب المعلومات التي تعد وسيلة لممارسة الأعمال وليس غاية في حد ذاتها، وبالتالي تزداد قدرة هذا النوع بمرور الوقت تراكمياً.

ب. العقل المركب: إن القادة يقومون باختيار وانتقاء معلومات معينة من بين العديد من المعلومات المحيطة به، مما يتم صنع المعرفة في العقل الباطن للقادة بواسطة التفكير الذي يقوم به بالعقل الواعي (العقلاني)، بالتالي يعمل على دمج وفهم وتقييم تلك المعلومات والقدرة على تقديمها للآخرين، مما يزيد من فهم بيئة المنظمة.

ج. العقل الخلاق: إن القائد الذي يتمتع بالعقل الخلاق هو الذي يقوم بطرح العديد من الأسئلة، مما يزيد المعرفة لديه بواسطة القدرات العالية على التفكير، أي التفكير خارج الصندوق، إذ يمكن وصفه بالتفكير بشكل مختلف عن الآخرين.

د. العقل المحترم: وهو القدرة على تحمل مسؤولية العمل والاستجابة والتعاطف بين الأفراد على الرغم من الاختلافات بالتفكير فيما بينهم، والقدرة على الفهم للأفراد والجماعات، مما يزيد الفاعلية في الأداء لأعمال المنظمة من خلال التعاون والمساعدة فيما بينهم، والعمل بشكل منسجم كفريق عمل.

هـ. العقل الأخلاقي: إن ممارسة القادة العقل الأخلاقي يعد الأساس في العمل، وذلك لأن العاملين ينظرون فيما يفعله القادة ويستمعون إليه، مما يحكم على القائد أن يركز اهتمامه في العمل على اهتمامات وحاجات التابعين والمجتمع، لأنه يعد القدوة الذي يقتدى به العاملون في توجيه سلوكهم وأداء أعمالهم.

٤. أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة: أشار (Pisapia et al., 2005: 44) هناك عدة وهي: أبعاد للعقل الاستراتيجي التفكير النظمي، وإعادة الصياغة، والانعكاس.

كما أشار (Chen et al., 2020: 1) إلى التفكير النظمي كبعد للعقل الاستراتيجي، وتم الاعتماد على الأبعاد الآتية كونها أكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة الحالية الموضحة بالآتي:

أ. التفكير النظمي: قد أشار (Sheffield et al., 2012: 128-129) إلى التفكير النظمي بأنه مجال معرفي في فهم التغيرات البيئية والمعتقدات في المنظمات بواسطة دراسة الأسباب الديناميكية أن التفكير النظمي يعد من المهارات الحاسمة للقادة في اكتساب أكبر قدر من المعرفة لمواجهة

المشكلات أو القضايا في المنظمة (Grohs et al., 2018: 1)، ويساعد في رؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من الأجزاء الثابتة ويعد مجال معرفي لفهم التغيرات البيئية بواسطة دراسة الأسباب الديناميكية (Mella & Gazzola, 2018: 2).

ب. إعادة الصياغة: هي تحولات وتأثيرات مهمة للإدارة، فأنها تعمل على حل المشكلات أو القضايا في المنظمة من خلال المعلومات واستكشاف الحلول من تغيير طريقة وجهة النظر الضمنية في خلق معنى مختلف وجديد (Kaufman et al., 2013: 3)، وأن إعادة الصياغة هي مجموعة التغيرات التي تحدث في المنظور العقلي للقادة عن طريق تغيير وجهة النظر الضمنية الناتجة من الاستكشافات والاستفسارات الإضافية للمعلومات والتفكير فيها، والذي يخلق من خلاله معنى مختلف وجديد، والذي ينقل تفكير العقل نحو مستقبل أكثر إيجابية بواسطة الحلول التي تقدم بشكل إبداعي للمنظمة (Schütte, 2015: 1)، وبالتالي تعرف إعادة الصياغة بأنها استراتيجية معرفية يتعرف القادة من خلالها بالمحاولة بوعي لتجاوز الاستجابات البديهية بتأطير المواقف بشكل إبداعي، وإعادة تأطيرها من المحاولات المعتمدة على التفكير في المعلمات والافتراضات وإعادة التفكير فيها لخدمة غاياتهم (Luoma & Martela, 2020: 23).

ج. الانعكاس: يعد الانعكاس فرصة للنظر إلى الأحداث أو المواقف من منظور مختلف، والذي يتعلق بعمليات رسمية تتضمن نشاطاً واسعاً وغير رسمي ويكون عاطفياً أكثر (Bulpitt & Martin, 2005: 211). وان القادة لهم القدرة على نسج التفكير المنطقي العقلاني من خلال التصورات والخبرات السابقة والمعلومات المكتسبة من العالم الخارجي وتصفيتهما لإصدار قرارات وخلق مبادئ بديهية توجه المنظمة (Pang & Pisapia, 2012: 346).

ثانياً. صناعة القرارات الاستراتيجية:

١. المفهوم: إن القرارات الاستراتيجية هي من أكبر المسؤوليات للقادة وأخطرها وتعد جوهر حياة المنظمة والإطار المهم في عملية الصياغة الاستراتيجية، وذلك بتحديد المشكلات أو القضايا في المنظمة واستعمال عمليات التوجيه لنقل المنظمة نحو وضع أفضل مما هو عليه الآن (Friday-Stroud & Sutterfield, 2007: 568)، وهناك قول مأثور (اختر ما تحب)، واحب ما تختار" وان اختر ما تحب يمثل السلطة لاتخاذ القرار، أما احب ما تختار فتتمثل بسلطة التنفيذ وهو يخلق السعادة لأن القرار هو نوع من القدرة على الاختيار وهو عامل رئيس في مستقبل الشخص، فهناك اختيار فطري مثل الآباء والأبناء وهناك اختيار شخصي يسمى الاختيار المكتسب مثل الأصدقاء والوظائف وجميع الخيارات في حياة الشخص، وبالمثل فإن صناعة القرار الاستراتيجي مهم للبقاء والنمو واستمرار المنظمات (Chen et al., 2013: 202-203)، وأن تحديد الاتجاه العام للمنظمة يتم في ضوء ما يمكن أن يتنبأ به القادة بالتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعد أكثر أهمية وصعوبة (Zehir & Özşahin, 2008: 710).

وبين (Souza et al., 2020: 136) ان صناعة القرار الاستراتيجي يعد عموماً عن الاختيار الواعي بين مجموعة من البدائل المطروحة وذلك لحل مشكلة أو موقف ما في المنظمة، أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل، وعادةً ما تكون جودة القرار تعتمد على عددٍ من الخيارات المتاحة لاتخاذ البديل المناسب وتنفيذه.

٢. الأهمية: تعد عملية صناعة القرارات الاستراتيجية من أهم العمليات ولا يمكن الاستغناء عنها ويمكن إيجاز أهمية صناعة القرارات الاستراتيجية بالآتي:
- أ. مواجهة الأحداث أو المواقف المتطرفة وعدم اليقين والمخاطر المصاحبة لها، كون المعرفة غير كاملة ولا يمكن التنبؤ بمستقبل المنظمة (Wilson et al., 2010: 699).
- ب. الحفاظ على سلامة وظائف وأنشطة المنظمة من خلال الجهود التي يبذلها القادة لصناعة القرارات الاستراتيجية ويعد الأساس في نجاح أو فشل تلك المنظمات (Intezari & Gressel, 2016: 71).
- ج. إن القرارات التي تصنع في المنظمات تعد أمراً حاسماً للقائد ومهماً، إذ تُعد مسألة حياة أو موت والخيارات قد تشكل ضغوطاً، وأن الهروب من تلك العمليات يعيق التقدم ويدهور وظائف وأنشطة المنظمة (Hechtlinger et al., 2017: 4).
٣. خصائص صناعة القرارات الاستراتيجية: تتصف القرارات الاستراتيجية الذي يصنعها القادة ويتخذونها في المنظمات بعدة خصائص الذي أشار لها أشار (Gänswein, 2011: 19-20) بالآتي:
- أ. تكون هناك ثغرات في المعلومات عند سوء التنظيم تؤدي إلى المشكلات أو القضايا المحددة ذات المعايير الغامضة أو المتضاربة والمهام المحددة بشكل غير كامل.
- ب. إن القرار الاستراتيجي يكون غامضاً للغاية ولا يتم إعطاء أو حصول أي شيء بسهولة.
- ج. إضافة الغموض لمواقف القرارات الاستراتيجية كلما زادت الخلافات من قبل صانعي القرارات حول الأهداف أو علاقات السبب والنتيجة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى النقص في المعرفة للبدائل المتاحة.
- د. إن القرار الاستراتيجي غير مستقر بشكل كبير ويمتاز بالانفتاح والتغيير المستمر في البيئة المحيطة للمنظمة.
- هـ. إن الحلول المقدمة للمشكلات أو القضايا أو الفرص المتاحة غير قابلة للبرمجة ولا يمكن تحديدها.
٤. ابعاد صناعة القرارات الاستراتيجية: أشار كل من (الربيعي واحمد، ٢٠٢٠: ٢٧٢) و (Ghonim et al., 2020: 5) إلى عدة ابعاد لصناعة القرار بشكل أكثر فاعلية، وتم الاعتماد على الابعاد الآتية كونها أكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة الحالية الموضحة بالآتي:
- أ. ملائمة القرار: تحقق الملائمة وصول القائد إلى قرار أكثر نجاحاً وفاعلية في المنظمات، إذ تساعد على تكيف الاستراتيجية لصياغتها، وبالتالي تتوافق مع المواقف في البيئة المحيطة في المنظمة، ويتوصل القائد إلى خيارات مرضية وملائمة (Häubl & Trifts, 2000: 5)، وأشار (Wang, 2003: 541) إلى أن المشاركة في القرار والاستماع إلى الآراء المختلفة تحقق فاعلية القرار، لأنها تسمح بالاستفادة من المعرفة للمشاركين، وأن الثقة بينهم ترتبط ارتباطاً وثيقاً في توظيف صناعة القرارات الاستراتيجية.
- وأشار (Garbuio et al., 2015: 361) إلى القرارات الملائمة بأنها تكون فعالة على المدى الذي يحقق القادة النتائج المرجوة الذي ينطوي على التحليل المكثف بظروف البيئة لتحديد فاعلية القرار الذي يؤثر على أداء المنظمة.

ب. قبول القرار: إنَّ القائد يمتلك صورة ذاتية تم تشكيلها من خلال ما سبقه من خبرات، وإن القائد لا يستطيع فصل نفسه عن مجموعة تلك التجارب السابقة، وبالتالي يصبح تعامله مع المشكلات أو القضايا المشابهة أكثر هدوءاً وأقل قلقاً (Nowlin, 2009: 39). وأوضح (Negulescu & Doval, 2014: 176) إلى قبول القرار بأنه مجموعة من القرارات الناتجة من المشاركة والتقييم الجماعي الذي يساعد على تحسين عملية صناعة القرارات، ويعمل القائد بعدة خطوات لتحقيق نتائج دقيقة، وبالتالي يساعد في مواجهة درجة عالية من عدم اليقين والصعوبة في التنبؤ لمستقبل المنظمة.

ج. جودة القرار: وهو يعد المصدر الرئيس لفاعلية المنظمات ونجاحها، وهي بلا شك هدف القادة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة، إذ ترسم نظرية المعلومات وعلم الإدارة وعلم القرار خطأ واضحاً للغاية بين البيانات والمعلومات (Wieder & Ossimitz, 2015: 1165)، وأوضح (Cussen, 2019: 2-3) بأن المشاركة في عمليات صناعة القرار تساعد في الحصول على معلومات دقيقة وعالية الجودة وذلك من خلال تطوير فهم مشترك ونظرة ثاقبة حول تطبيق القرارات في الوقت الفعلي لها.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

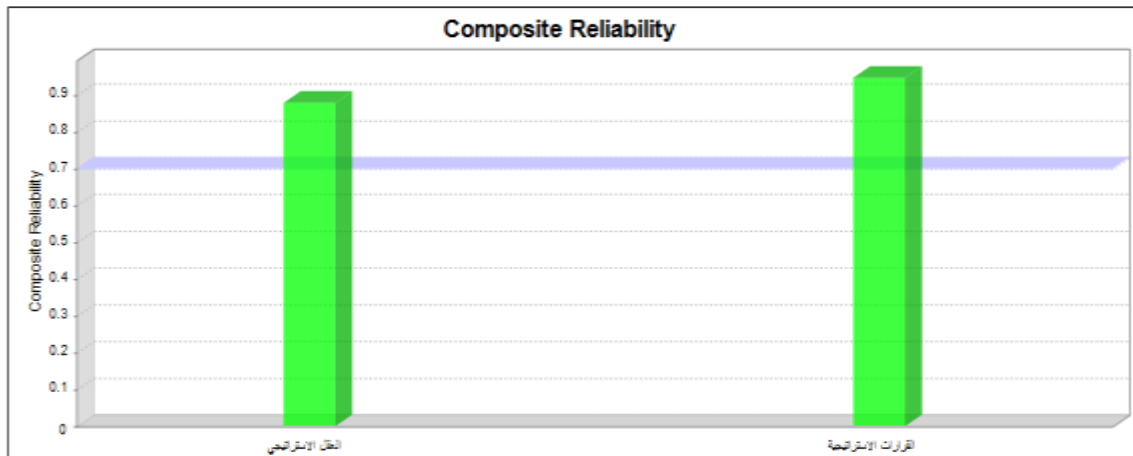
إن الرؤية الشاملة تحتم على الباحثان الكشف عن جميع العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية بالإضافة لفحص مخطط الدراسة بشكل شامل وفق الأسلوب البنائي، وذلك بهدف الإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسة التي تنص (يتوافر عقل استراتيجي للقادة قادر على صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة) للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل شامل، وقد التجأ الباحثان إلى استخدام نمذجة المعادلة البنائية. واستكمالاً لما تم سابقاً وللتأكد بدايةً فإن نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM-PLS) فسوف يتم القيام بخطوتين، الخطوة الأولى اختبار نموذج القياس في حين الخطوة الثانية تمثلت باختبار النموذج البنائي (Hair et al., 2014: 245)، وتم توضيحها بالآتي:

أولاً. تقييم نموذج القياس: إنَّ نمذجة المعادلة البنائية تتطلب بدايةً التأكد من قدرة البيانات لقياس المتغير، وذلك لمعرفة الصدق والموثوقية والقدرة على القياس تحت عدة ظروف بالاعتماد على صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity)، فإن صدق التقارب يشير إلى قدرة النموذج على تفسير الشيء الذي وضع من أجله بواسطة قياس صدقه وثباته تحت ظروف مختلفة، والتي تتراوح قيمته بين (1-0) وأنَّ أقل قيمة مرضية لهذا المؤشر هي (0.70)، ومتوسط التباين المستخلص (Average variance extracted) الذي يجب أن يكون أكبر من (0.50). أما الصدق التمييزي فهو يشير إلى تباعد الأسئلة لكل متغير بشكل منطقي، بحيث لا تتداخل المتغيرات وتتكرر مع متغيرات أخرى، ويتم قياسه من خلال التحملات الخارجية (Outer Loading)، التي يجب أن تتعدى هي الأخرى نسبة (0.70)، وثبات المؤشرات التي يجب أن تتعدى نسبة (0.50) (Hair et al., 2014: 206)، وبعد إجراء التحليل تم تجميع النتائج كما في الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢): تقييم نموذج القياس

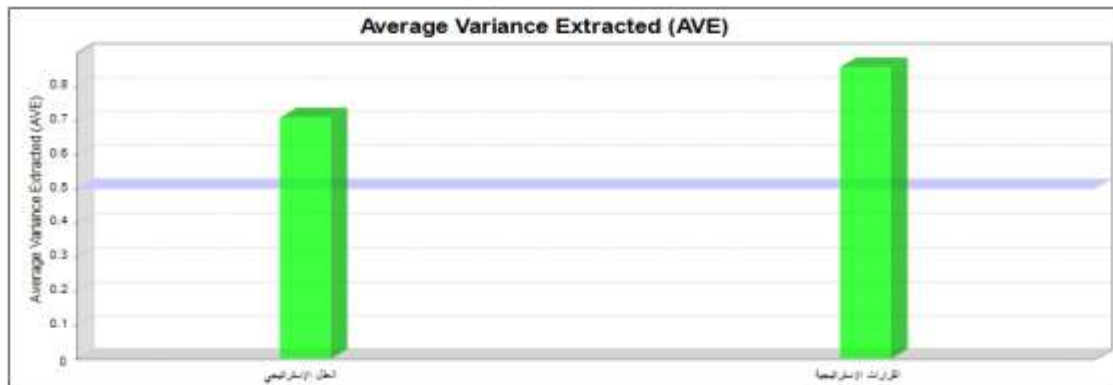
الفقرات	الأبعاد	التحميل الخارجي Outer-loadings	ثبات المؤشرات Indicator Reliability	ثبات التركيب Composite Reliability	متوسط التباين المستخلص AVE	قرار الباحثان
معياري المقارنة		<0.70	<0.50	<0.70	<0.50	
العقل الاستراتيجي للقادة	التفكير النظامي	0.758	0.575	0.879	0.708	قبول
	إعادة الصياغة	0.858	0.736			
	الانعكاس	0.003	0.000			
صناعة القرارات الاستراتيجية	ملائمة القرار	0.934	0.872	0.947	0.857	قبول
	قبول القرار	0.954	0.910			
	جودة القرار	0.889	0.790			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SMART, PLS3).
ومن ملاحظة الجدول (٢): يظهر أن النموذج يمتاز بصدق وتقارب وثبات عالٍ جداً ومن أربع نواحٍ، وبالتالي يشير ذلك إلى توافق نتائج الجدول مع القواعد الأساسية لتقييم نموذج القياس المذكورة أعلاه، ويمكن تأكيد ذلك من خلال متابعة الشكلين (٢) و (٣) الآتية:



الشكل (٢): ثبات التركيب

المصدر: مخرجات برنامج (SMART, PLS3).

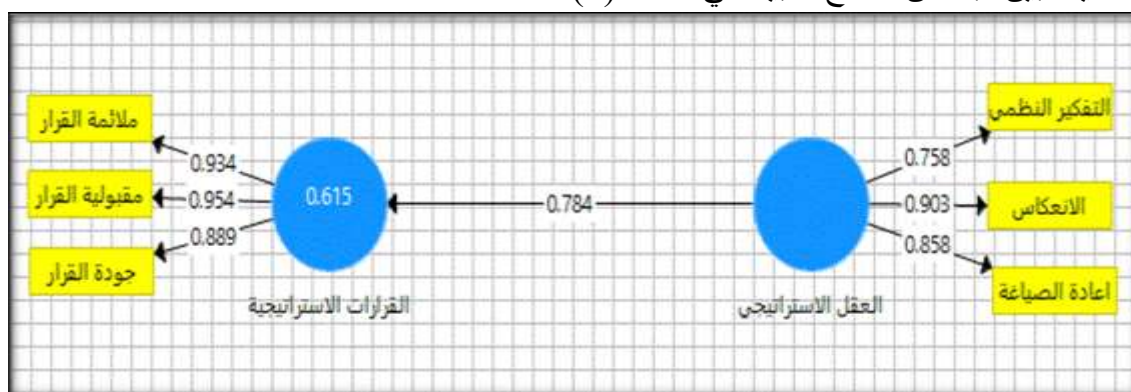


الشكل (٣): متوسط التباين المستخلص

المصدر: مخرجات برنامج (PLS3, SMART).

إن النتائج المبينة في الشكلين أعلاه كانت ضمن المستوى الممتاز جداً، وهذا يمهد للباحثان الانتقال إلى اختبار النموذج البنائي.

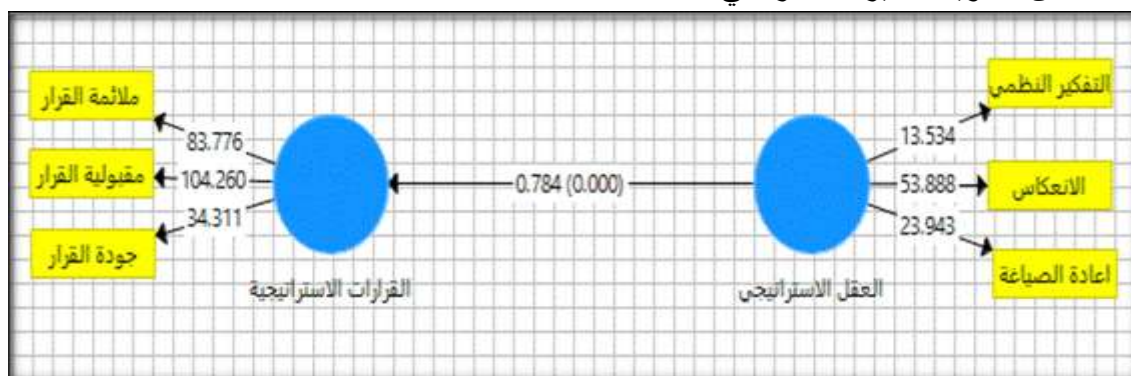
ثانياً. اختبار النموذج البنائي **Test of Structural Model**: بعد أن تم اختبار النموذج بالطريقة القياسية سوف يتم اختبار النموذج بالطريقة البنائية، وذلك لأجل الوصول إلى الغرض الرئيس وهو الإجابة عن الفرضية الرئيسة من خلال استعمال البرنامج الأنسب لذلك وهو (PLS3, SMART)، الذي يستعمل لتوضيح العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، وبعد إجراء التحليل تبين للباحثان النتائج المبينة في الشكل (٤):



الشكل (٤): القوة التفسيرية للنموذج

المصدر: مخرجات برنامج (PLS3, SMART).

ويتبين من الشكل أعلاه أن العقل الاستراتيجي للقادة يفسر ما نسبته (62%) من التغيرات الحاصلة في صناعة القرارات الاستراتيجية، وهذا ما يعطي مؤشرات حول الدور الفاعل للعقل الاستراتيجي في صناعة القرارات الاستراتيجية، وهو يحقق تصورات الدراسة وفكرتها ويثبت فرضيتها الرئيسة وهذا ما يؤكد للباحثين أهمية هذا التأثير للعقل من خلال توظيف القرارات والخبرات والمعرفة المتراكمة والمعلومات من أجل صناعة قرارات مثمرة وأكثر نجاحاً في الجامعة المبحوثة. ولمعرفة اتجاه وقوة التأثير (معاملات الميل β) فقد التجأ الباحثان الى تقنية (Bootstrapping) التي أشار إليها (Hair et al., 2014: 223) بأنها أفضل الأساليب الإحصائية من ناحية القوة لمعرفة معامل الميل عبر استعمال برنامج (PLS3, SMART) والذي يوضحه الشكل (٥): في ان معامل الميل ($B = 0.784$) والذي يشير الى ان زيادة العقل الاستراتيجي للقادة بوحدة واحدة سوف يزيد من صناعة القرارات الاستراتيجية بنسبة (78%)، فضلا عن معنوية التأثير الظاهرة في الشكل ذاته:



الشكل (٥): النموذج الشامل للدراسة

المصدر: مخرجات برنامج (SMART, PLS3).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين أن القيادة في الجامعة المبحوثة يمكن أن تحقق التقدم والنمو والنجاح إذا توافرت عقلية استراتيجية قادرة على توجيه الأنشطة والوظائف اليومية من خلال بناء رؤية مستقبلية ناجحة.
٢. تبين أن القادة في الجامعة المبحوثة يمكنهم صناعة قرارات مثمرة من خلال اكتساب معلومات دقيقة ذات جودة عالية الناتجة من الاستماع لوجهات النظر المختلفة والاستفادة من المعرفة المتعددة لصانعي القرارات، وبالتالي تحقق القبول والجودة لتلك القرارات من خلال التنفيذ الناجح لها.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة إدراك القادة لمفهوم العقل الاستراتيجي من حيث الوظائف المتعددة له لتوظيفها في دعم الحلول بشكل أكثر إبداعاً في الجامعة المبحوثة.
٢. على القادة النظر بشكل أوسع للإمكانيات وموارد الجامعة، وذلك لتفادي ظهور فجوة بين القرارات التي تنفذ وبين الواقع البيئي للجامعة المبحوثة.
٣. ضرورة اهتمام القادة للقرارات السابقة سواء الإيجابية أو السلبية أو على المستوى الشخصي أو على مستوى القادة السابقين، إذ تعد هذه العملية تغذية راجعة لصنع المعرفة، وبالتالي تساعد على وضع حلول مبتكرة بدلاً من إعادة الأخطاء التي قد تعرض الجامعة للمخاطر من حيث التكلفة والوقت.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الربيعي، خلدون هادي عبدو، احمد، اياد عباس رشيد، (٢٠٢٠)، مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمات المصرفية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٦٠)، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Benito-Ostolaza, Juan M., & Sanchis-Llopis, Juan A., (2013), Training strategic thinking: Experimental evidence, Journal of business research, Vol .67, No .5, pp. 785-789, Elsevier.
2. Bloom, Jeffrey W., (2013), an ecology of mind: teaching-learning complex systems, Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics, Vol. 42, No .9-10, pp. 1346-1353, Emerald Group Publishing Limited 0368-492X.
3. Bulpitt, Helen, & Martin, Peter J., (2005), Learning about reflection from the student, Active learning in higher education, Vol .6, No .3, pp. 207-217.
4. Chen, Patricia, Powers, Joseph T., Katragadda, Kruthika R., Cohen, Geoffrey L., & Dweck, Carol S., (2020), behavior during goal pursuit, Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol .117, No.25, pp. 14066-14072.
5. Chen, Patricia, Powers, Joseph T., Katragadda, Kruthika R., Cohen, Geoffrey L., & Dweck, Carol S., (2020), behavior during goal pursuit, Proceedings of the National Academy of Sciences, Vol .117, No.25, pp. 14066-14072.

6. Chen, Ying-Chieh., Chen, Shui-Chuan, & Chen, Ying-Hao., (2013), Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors, *The TQM Journal*, Vol.25, No.2, pp. 202-220, Emerald Group Publishing Limited 1754-2731.
7. Cussen, Julie, Van Scoy, Lauren Jodi., Scott, Allison M., Tobiano, Georgia & Heyland, Daren K., (2019), Shared decision-making in the intensive care unit requires more frequent and high-quality communication: A research critique, *Australian Critical Care*, Vol. 33, No.5, pp. 480-483, Elsevier.
8. Dhir, Sanjay, Dhir, Swati, & Samanta, Payel, (2018), defining and developing a scale to measure strategic thinking, *Foresight*, Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689.
9. Fourie, Ina, (2011), Personal information management (PIM), reference management and mind maps: the way to creative librarians? *Library Hi Tech*, Vol. 29, No. 4, pp. 764-771.
10. Friday-Stroud, Shawnta S., & Sutterfield J. Scott., (2007), A conceptual framework for integrating six-sigma and strategic management methodologies to quantify decision making, *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 6, pp. 561-571, Emerald Group Publishing Limited 0954-478X.
11. Gänswein, Wolfgang, (2011), Effectiveness of Information Use for Strategic Decision Making, 1 th ed, Gabler Verlag, Netherlands.
12. Garbuio, Massimo, Lovallo, Dan., & Sibony, Olivier, (2015), Evidence does not argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making, *Long Range Planning*, Vol. 48, No .6, pp. 361-380, Elsevier.
13. Gardner, Howard, (2008), the five minds for the future, *Jstor*, Vol .5, No. 1/2, pp. 17-24.
14. Ghonim, Mohamed A., Khashaba, Nagi M., Al-Najaar, Hamed M., & Khashan, Mohamed A., (2020), Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model, *International Journal of Emerging Marke*, Emerald Publishing Limited 1746-8809.
15. Grohs, Jacob R., Kirk, Gary R., Soledad, Michelle M., & Knight, David B., (2018), Assessing systems thinking: A tool to measure complex reasoning through ill-structured problems, *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 28, pp. 110-130, Elsevier.
16. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko., (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc, USA.
17. Häubl, Gerald, & Trifts, Valerie, (2000), Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids, *Marketing science*, Vol. 19, No. 1, pp. 4-21.
18. Hechtlinger, Shahar, Levin, Nimrod, & Gati, Itamar, (2017), Dysfunctional career decision-making beliefs: A multidimensional model and measure, *Journal of Career Assessment*, Vol. 27, No .2, pp .209-229.
19. Intezari , Ali., & Gressel, Simone, (2017), Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 71-91, Emerald Publishing Limited, ISSN 1367-3270.

20. Johnsen, Åge, (2014), Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons? *Financial Accountability & Management*, Vol. 31, No.3, pp. 243-268.
21. Kaufman, Sanda, Elliott, Michael, & Shmueli, Deborah, (2013), *Frames, Framing and Reframing*, Published on *Beyond Intractability* (<http://www.beyondintractability.org>).
22. Kazmi, Syeda Asiya Zenab, Naarananoja, Marja, & Wartsila, uha Kytola. (2016), Integrating strategic thinking and transformational leadership for NPD idea support process, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol .229, pp. 387-397, Elsevier.
23. Luoma, J., & Martela, F., (2020), A Dual-Processing View of Three Cognitive Strategies in Strategic Decision Making: Intuition, Analytic Reasoning, and Reframing, *Long Range Planning*, 102065, Elsevier.
24. Masifern, Esteban, & Vilà, Joaquim, (2002), Strategic thinking: strategy as a shared framework in the mind of managers, *IESE Business School*, No. 461.
25. McKenzie, Jane, Woolf, Nick, van Winkelen, Christine, & Morgan, Clare, (2009), Cognition in strategic decision making, *Management Decision*, anagement Decision, Vol. 47 No. 2, 2009, pp. 209-232, Emerald Group Publishing Limited 0025-1747.
26. Mella, Piero, & Gazzola, Patrizia, (2018), Improving manager's intelligence through Systems Thinking, *Kybernetes*, Emerald Publishing Limited 0368-492X.
27. Negulescu, Oriana, & Doval, Elena, (2014), The quality of decision-making process related to organizations' effectiveness, *Procedia Economics and Finance*, 15, 858-863, Elsevier.
28. Nowlin, Brian M., (2009), the influence of mission statements on select aspects of organizational decision making by executive directors of California State University nonprofit charitable foundations, Doctoral thesis, California State University, USA.
29. Pang, Nicholas Sun-Keung., & Pisapia, John, (2012), the strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol .40, No .3, pp. 343-361.
30. Pisapia, John, Reyes-Guerra, Daniel, & Coukos-Semmel, Eleni, (2005), developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures, *Leadership Review*, Vol.5, No .1, pp. 41-68.
31. Schütte, Brendan, (2015), Remarkable Reframing, *Journal of Mediation & Applied Conflict Analysis*, Vol. 2, No.2, pp. 1-11.
32. Sheffield, Jim, Sankaran, Shankar, & Haslett, Tim, (2012), Systems thinking: Taming complexity in project management, *On the Horizon*, Vol. 20, No. 2, pp. 126-136, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1074-8121.
33. Souza, Marcos Leandro Hoffmann., da Costa, Cristiano André., de Oliveira Ramos, Gabriel, & da Rosa Righi, Rodrigo, (2020), A survey on decision-making based on system reliability in the context of Industry 4.0, *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 56, pp. 133-156, Elsevier.
34. Wang, Yuan. (2003), Trust and decision-making styles in Chinese township-village enterprises, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 6, pp. 541-556, MCB UP Limited 0268-3946.

35. Wieder, Bernhard, & Ossimitz, Maria-Luise, (2015), The impact of Business Intelligence on the quality of decision making—a mediation model, *Procedia Computer Science*, 64, 1163-1171, Elsevier.
36. Wilson, David C., Branicki, Layla, & Sullivan-Taylor, Bridgette, (2010), Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 No. 5, pp. 699-721, Emerald Group Publishing Limited 0951-3574.
37. Zampetakis, Leonidas A., Tsironis, Loukas, & Moustakis, Vassilis, (2007), Creativity development in engineering education: The case of mind mapping, *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 4, pp. 370-380, Emerald Group Publishing Limited 0262-1711.
38. Zehir, Cemal., & Özşahin, Mehtap, (2008), A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms, *Management Decision*, Vol. 46 No. 5, pp. 709-724, Emerald Group Publishing Limited 0025-1747.