

أثر الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مصارف أهلية مختارة

الباحث: كمال مجيد وهاب
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

kamalmaheed20@gamil.com

م.د. عبدالله محمود عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

abdullah82m32@gmail.com

المستخلص:

تمثل الأنماط المعرفية توجهها معاصر أخذت يحظى باهتمام متزايد من قبل اغلب منظمات الأعمال، وعليه فقد هدف البحث الى معرفة الأنماط المعرفية واختبار تأثيرها في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي عبر توظيف هذه الأنماط في مصارف أهلية مختارة، ولغرض تحقيق هدف البحث، اختيرت عينة قصدية مكونة من (٦٤) مديراً و(٩٩) موظفاً في ثلاث مصارف أهلية هي (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، اشور الدولي، كردستان الاسلامي الدولي للاستثمار)، واعتمد الباحثان نوعين من الاستبانة هما: الأولى موزعة على الموظفين لتحديد الأنماط المعرفية المتوفرة في مصارفهم، أما الاستبانة الثانية: موزعة على القيادات الادارية لتحديد كفاءة القرارات الاستراتيجية المتخذة، وقد تم اعتماد برنامج (Smart pls,3) لتحليل البيانات.

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: توافر بعض الأنماط المعرفية في المصارف المبحوثة، تؤثر بعض الأنماط المعرفية في كفاءة القرار الاستراتيجي على مستوى المصارف المبحوثة، وكان النمط التحليلي الأكثر تأثير بين الأنماط المعرفية السائدة، فضلاً عن عدم تباين المصارف المبحوثة في استخدام الأنماط المعرفية.
الكلمات المفتاحية: النمط، الانماط المعرفية، كفاءة القرار الاستراتيجي.

The impact of cognitive styles in enhancing the efficiency of strategic decision: An exploration study in private banks

Lecturer Dr. Abdullah M. Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Kamal Majeed Wahhab
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

Cognitive styles represent a contemporary trend that is gaining increasing attention by most business organizations. Therefore, the aim of the research is to know the cognitive styles and test their effect in enhancing the efficiency of strategic decision by employing these styles in selected private banks. To achieve the objective of the research, a purposive sample of(64) managers and (99) employees in three private banks are (Middle East Iraqi Investment, Assyria International, Kurdistan Islamic International Investment). The researcher adopted two types of questionnaire: the first distributed to the staff to determine the cognitive styles available in their banks, while the second questionnaire: Spread over the administrative clinics to determine the efficiency of the strategic decisions taken, has been the adoption of the program (Smart pls,3)for data analysis. The research reached a number of conclusions: The most important of which are: the availability of some cognitive styles in the researched banks, some cognitive

styles affect the efficiency of strategic decision at the level of the researched banks. Was the most influential analytical style among the prevailing cognitive styles, as well as the disparity of the researched banks in the use of cognitive styles.

Keywords: style, Cognitive styles, Strategic Decision Efficiency.

المقدمة

إن الاهتمام بالنشاط المعرفي والقدرات المعرفية للأفراد والمنظمات كان مدار بحث منذ زمن طويل وحتى وقتنا الحاضر، لا بل يعتقد الكثير من الباحثين والمهتمين إن هذه الأنماط المعرفية هي الأكثر أهمية في الوقت الحاضر (عصر اقتصاد المعرفة) لما لها من دور فاعل بتمكين مالكيها من استثمارها في الإدراك والانتباه للتغيرات والتطورات المؤثرة والتفكير والتحليل الجيد لاتخاذ القرار الكفؤ بما يتوافق مع التغيرات المحيطة. ويشير الكثير من الباحثين ان الأنماط المعرفية هي الطريقة المميزة التي يقوم بها الفرد بمعالجة وتقييم المعلومات التي يحصلون عليها من البيئة المحيطة واستثمارها في مواجهة المواقف المختلفة. وتؤكد اغلب الأدبيات المعاصرة في الاقتصاديات المتقدمة أن مستقبل المصارف اليوم يتوقف على مدى إدراك قيمة هذه الأنماط المعرفية التي تمتلكها القيادات الإدارية واستثمارها استثماراً أمثل لتحقيق الخطط المستقبلية، فاذا كانت الأهمية متزايدة لدى الدول المتقدمة فكيف باقتصاداتنا النامية التي تعاني الكثير من المشاكل والمعوقات التي تنعكس بشكل كبير على طبيعة القرارات المتخذة وكفاءتها. جاءت فكرة هذا البحث لتتناول مفاهيم الأنماط المعرفية وأهميتها والتعرف على طبيعة هذه الأنماط السائدة في المصارف المبحوثة ومدى تأثيرها على طبيعة القرارات المتخذة من قبل المدراء.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: ظهرت اختلافات جوهرية في كيفية النظر إلى مفهوم الانماط المعرفية وقيمتها وأهميتها ففي الدول المتقدمة نجد هناك عناية أكبر واهتمام أكثر بموضوع الأنماط المعرفية، وحرصاً أفضل على كيفية توظيفها واستغلالها، لا يزال الجدال مستمر حول المفهوم الحقيقي لها وأن تناول الموضوع بكامل تفاصيله لم ينال المستوى المطلوب من اهتمام الأكاديميين والباحثين على المستوى المحلي والعربي وخصوصاً الشركات والمصارف بشكل خاص في العراق. وفي دراسة (الكبيسي وإبراهيم، ٢٠١٤) تبرز المشكلة على المستوى الإطار النظري من حيث الجدال الفكري حول توظيف الأنماط المعرفية للقيادات الادارية وبما يكفل من تعزيز الكفاءة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما على صعيد التطبيق الجانب العملي فتبدو المشكلة الميدانية في مدى تمكن المصارف الاهلية العراقية من توظيف الانماط المعرفية للقيادات الادارية في بناء ميزة تنافسية فيها وتحقيق اهدافها عن طريق الكفاء في طبيعة القرار الاستراتيجية المتخذة. فضلاً عن حاجة هذه المصارف الى ايجاد نوع من الربط بين الانماط المعرفية والتفكير الاستراتيجي كي تستطيع المصارف الاهلية من خلق ميزتها التنافسية، ومن خلال الجولة الميدانية التي قام بها الباحثان على المصارف المبحوثة إذ لازالت هذه المصارف تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين توظيف الانماط المعرفية للقيادات الادارية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لغرض تحقيق أهدافها، حيث تعد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من اصعب المهام في إدارة المصارف لأن المدير الجيد لا يظهر نجاحه إلا بعد كفاءة اتخاذ القرار في أوقات الأزمات التي يمر بها المصرف، وان المشكلة الاساسية هي ليست في وجود الأنماط المعرفية من عدمه وإنما

المشكلة ان المصارف لن تستند من الانماط المعرفية الموجودة في اذهان القيادات الادارية بصورة مختلفة. وتتجسد مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيسي الآتي:

(هل استطاعت القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة توظيف الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة قراراتها الاستراتيجية)

ثانياً. أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في تناول متغيرين مهمين في حقل إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية، خصوصاً ان الميدان المبحوث يتمثل بالمصارف الأهلية التي أخذت تتبنى الاستراتيجيات الدولية بعد انفتاحها على العالم وأصبحت معرضة لنفس المخاطر التي تواجهها المصارف الدولية، ويمكن تلخيص أهمية البحث بالآتي:

١. يعتبر هذه البحث من البحوث المحدودة التي اهتمت بالأنماط المعرفية من المنظور الاداري وعلاقتها بكفاءة القرار الاستراتيجي لدى القيادات المصارف.

٢. تكمن أهمية البحث في تركيزه على شريحة مهمة ذات قرارات مصيرية وهم القيادات المصرفية وما تحققها من الفائدة للمجتمع من الناحية العلمية ومن خلال كفاءة القرارات ذات العلاقة بمستقبل المصارف المبحوثة.

٣. يتناول البحث أحد الأنشطة العقلية الهامة بالنسبة للفرد وهي كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي ودور الانماط المعرفية التي تؤثر على هذه الانشطة.

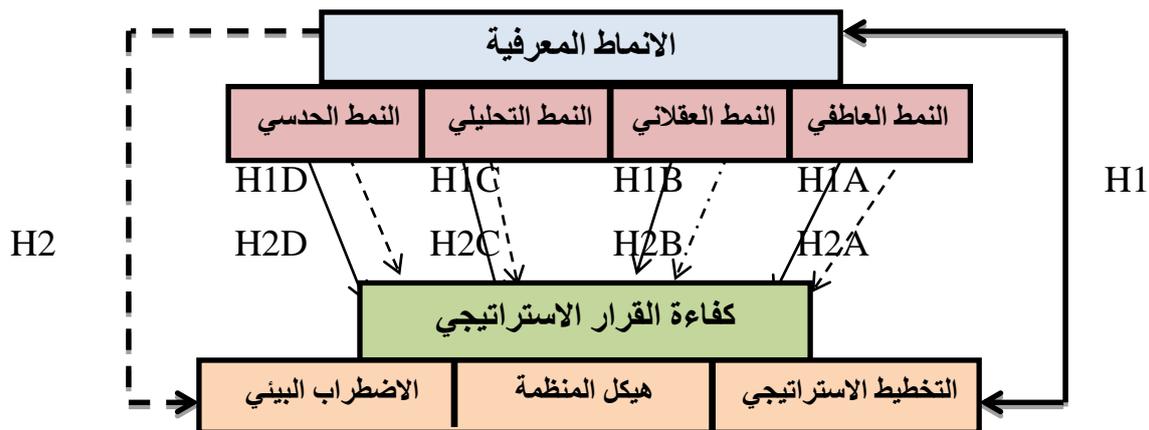
٤. فهم اهمية الأنماط المعرفية وانواعها لدى القيادات المصرفية في مواقف معينة التي تؤثر في كفاءة في اتخاذ القرار.

ثالثاً. الاهداف البحث: يشمل البحث في تحديد أهدافه وتوجهاته على:

١. معرفة مدى طبيعة الأنماط المعرفية السائدة في المصارف المبحوثة، ومدى تأثيرها على كفاءة القرارات المتخذة.

٢. تحديد مستوى التباين والاختلاف بين القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة حول مدى إسهام الأنماط المعرفية ونوعها في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي.

رابعاً. **مخطط البحث ومتغيراتها:** يعرض مخطط البحث عدداً من المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكما يلي:



H1 الفرضية الاولى (الارتباط) ← → علاقة ارتباط
H2 الفرضية الثانية (التأثير) - - - - - → علاقة تأثير

الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

١. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط المعرفية بدلالة أبعادها وكفاءة القرار الاستراتيجي. وتشتق منها الفرضيات الفرعية: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الأنماط المعرفية وكفاءة القرار الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير ذات دلالة معنوية بين الأنماط المعرفية بدلالة ابعادها وكفاءة القرار الاستراتيجي. وتشتق منها الفرضيات الفرعية: هنالك تأثير ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الأنماط المعرفية وكفاءة القرار الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتباين المصارف المبحوثة من ناحية تأثير أبعاد الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي.

٢. مجتمع البحث وعينة: تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين والمدراء العاملين في الإدارة العامة للمصارف المبحوثة اذ بلغ حجم المجتمع المبحوث من المدراء (٧٥) أما عدد العاملين فقد بلغ (٤٥٨) على مستوى المصارف المبحوثة المتمثلة في (مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، مصرف اشور ومصرف كردستان)، أما عينة البحث انقسمت إلى نوعين هما (الأول): تمثلت من الافراد العاملين في المصارف المبحوثة والبالغ عددهم (٩٩) عاملاً، أما (الثانية): تمثلت عينة من القيادات الادارية العاملة في المصارف المبحوثة والبالغة (٦٤) مديراً.

٣. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها:

أ. اختبارات الثبات (Reliability): يمكن التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث والتأكد من ثبات فقرات اداة القياس قام الباحثان بالتحقق من هذا الاتساق من خلال اختبارين الاول: يتمثل بمعامل (كرونباخ-الفا) (Cronbach's-Alpha) مع الإشارة الى أن قيم كرونباخ-الفا يمكن الاعتماد عليها واتسامها بالموثوقية عندما لا تقل عن (70%)، (Hardan, 2013: 75) و(Hair et al., 2010: 124). اما الثاني: فهو اختبار معامل التجزئة النصفية والاعتماد على ثلاث معاملات وهي معامل تجزئة كوتمان (Guttman Split-Half Coefficient) ومعامل سبيرمان (Spearman-Brown) فضلاً عن اختبار معامل الارتباط (Pearson) بينهما لغرض قياس ثبات بيانات الاستبانة، ويستدل احصائياً على ان قيم هذه الاختبارات يجب ان تكون واقعة بين (0-1) فاذا كانت القيمة تساوي صفرأ دل ذلك على عدم صلاحية المقياس، وإذا كانت تساوي واحداً صحيحاً فإنه يعني إن المقياس يتسم بالثبات التام، كما ان القيم بين (0-1) تشير الى مدى قوة الثبات ومدى امكانية تعميم النتائج، مما يعني ان الاستبانة تعطي نفس النتائج فيما لو طبقت مرة اخرى على مجموعة الأفراد نفسها وفي ظروف مشابهة، وكما في الجدول (١):

الجدول (١): ثبات اداة القياس

المقياس	الفا-كرونباخ Cronbach's-Alpha	معامل الارتباط Pearson	معامل التصحيح Spearman-Brown	معامل التجزئة النصفية Guttman
الكلية	0.93	0.74	0.85	0.85

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

تشير النتائج الظاهرة في الجدول المشار إليه إلى أن معامل (Cronbach's-Alpha) يعطي دلالة إحصائية قوية لجميع متغيرات الاستبانة على المستوى الفرعي، فضلاً عن القوة الإحصائية التي

يتمتع بها المقياس بشكله الكلي والتي بلغت (0.93)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط (Pearson) فقد اثبت الاختبار أن هناك ارتباطات قوية على المستوى الكلي إذ بلغ (0.74) وإن هذه الارتباطات قد زادت من قيمها بعد تصحيحها بمعامل (Spearman-Brown)، إذ بلغ المستوى الكلي (0.85) وهي نسبة قوية، ومعامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) هو الآخر قد عزز القوة الإحصائية من خلال ما مؤشر في الجدول إذ بلغ على المستوى الكلي (0.85)، وهي نسبة عالية وتعطي مقبولية قوية لثبات أداة القياس. وهو دليل على أن الاستبانة تتميز بالثبات في القياس وتعطي الباحث الحق في اعتماد نتائجها وتعميمها على المجتمع.

ومن ناحية أخرى قام الباحثان باختبارات الصدق والثبات وفق برنامج (SMART PLS,3) من خلال اختبار صدق التقارب والصدق التمييزي وكالاتي:

ب. **صدق التقارب (Convergent Validity):** يتطلب تحليل صدق التقارب اتباع ثلاثة خطوات للكشف عن الصدق والثبات الذي يتمتع به نموذج القياس في تفسير المراد منه، وهذه الخطوات هي تحميل العناصر (Factor loading)، وثبات التركيب (Reliability Composite)، ومعدل التباين المستخرج (Average variance extracted) وبعد إجراء التحليل ضمن برنامج (SMART PLS,3) واعتماد الباحثان على الأبعاد الرئيسية للبحث سنكتفي بعرض ثبات التركيب (Composite Reliability) ومعدل التباين المستخرج (Average variance extracted)، وكما في الجدول (٢):

الجدول (٢): صدق التقارب لنموذج البحث

المتغيرات	الثبات المركب Composite Reliability	معدل التباين المستخرج AVE
معيار المقارنة	0.70 >	0.50 >
كفاءة القرار	0.888	0.725

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SMART PLS,3)

ومن متابعة الجدول (٢) يتبين أن النموذج حصل على صدق تقارب عالٍ من الناحيتين، مما يعني أن الأسئلة تعبر بشكل دقيق عما بنيت من أجله وبالتالي فإن الثبات المركب ومعدل التباين المستخرج للنموذج كانا ضمن الحدود الممتازة وخصوصاً إن الأنماط المعرفية كانت قد حققت ١٠٠% ما يعني أن النموذج البحثي يتميز بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار.

المحور الثاني: الإطار النظري

تعتمد التوجهات الحديثة في كتابة البحوث وخاصة التي تعتمد على الفلسفة الوضعية positivism (الموضوعية) إلى استنباط الفرضيات بعد البحث في النظريات والأدبيات المطروحة من أجل التحقق من أفضل التوجهات البحثية وبناءً على ذلك فإن البحث الحالي سوف يحاول عرض الإطار النظري لكي يتم اشتقاق الفرضيات منه في الشكل الذي يعبر عن العلاقات بأفضل صورة ممكنة.

أولاً. الأنماط المعرفية:

١. مفهوم الأنماط المعرفية: يقصد بالنمط الصفة التي تحدد طريقنا بالتفكير لإنجاز الأعمال بدرجة عالية من الحداثة والتميز (الحمداني، ٢٠١٢: ٤٥). ويصفه (قشوش، ٢٠١٢: ٤٦) هو طريقة مفضلة للفرد في التفكير التي يوظف قدراته أو ذكائه عند أداء الأعمال، هي ليست قدرة وإنما هي تفضيل لاستخدام القدرات وتسمى أيضاً المفاتيح لفهم أداء الأفراد. ويرى (الديري، ٢٠١١: ٧)

النمط صفة خاصة بالفرد للتعامل مع اغلب المواقف الحياتية على نطاق واسع والتي تشتمل إدراك هذه المواقف وما تتضمنها من المشكلات والانتباه إليها وتحليلها ثم إصدار الاستجابة ملائمة بها. ويمكن القول إن المعرفة (Cognitive) هي نتيجة لعملية التفكير ولا يمكن حصول على المعرفة إلا من خلال المنطق العقلاني المرتكز على البديهيات فهذه المعرفة منطقية وتعتمد على العمليات العقلية فقط، ولا يتم إنشاء المعرفة مسبقاً وليس فطرياً في شكل حتمية يتم إنشاؤه من خلال واجهتنا هما الجوانب الحسية والعالم الحقيقي، ويتم معالجتها في النهاية من قبل العقل (Bolisan & constan, 2018: 9-10). ومن المعلوم على نطاق الواسع ان النمط المعرفي هو من العوامل الهامة المحددة للسلوك الفرد وقد تم تصويره باعتباره ارشادياً عالي المستوى يوظفه الافراد في اطار العمل المنظمات وحل المشكلات وامكانية توظيفها من قبل الافراد ليصبحوا رواد الاعمال وان يفكروا في المهارات المختلفة المطلوبة لخلق مشروع جديد وتعزيز الواقع المنظمة (Jill Kickul, et al., 2009: 31). وهي القدرة الفرد على اتخاذ القرار في بيئات ديناميكية لا يمكن التنبؤ بها بالاعتماد على الخبرة (4: Schweers, 2015). يمثل النمط المعرفي التكيف مع العالم الخارجي الذي يتطور من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة على اساس القدرات المعرفية والصفات الشخصية (47: Kozhevnikov, 2014). فالأنماط المعرفية تسهل على المنظمة فهم انسب الاماكن الفرد داخل المنظمة وضمان أن قدراته المعرفية توضع في موضع الاستخدام بطريقة أكثر كفاءة (32: Rosenberg, 2011). ويرى (420: Hough & ogilive, 2005) إن النمط المعرفي كظاهرة ذات ابعاد متعددة بما ذلك صنع القرار والتعليم والشخصية والوعي وحل المشكلات. واثبتت الدراسات التجريبية ان النمط المعرفي يؤثر على اختيار الفرد التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات مكان العمل ويمكن تسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات. علاوة على ذلك ان النمط المعرفي مؤشر مفيد لتقييم سلوك المدراء وخصوصاً في المنظمات الحيوية للقدرة على التنبؤ بالرضا العاملين ودوران العمل. ويرى (السعيد والجابري، ٢٠١٦: ٢٥٤) هي الاجراءات والسياقات التي توصل الى تحقيق الأهداف في الأوقات المحددة لها وفي ظروف التي يحتاجها المفكر. ويشير (6: Sellah, et al., 2018) بانها قدرة الفرد الى استجابة البدنية والنفسية للمنبهات ولها مميزات داخلية والخارجية، الداخلية فهي محتويات من الفكر والخبرة في عقل واحد وخارجياً تعبيرات الفكرية الذي يظهرها الفرد عند اتخاذ القرار وعبر عنها (17: Krupskyi & Grynko, 2018) هي مهارات التواصل مع الاخرين وامتلاك مستوى عالي من الطاقة الشخصية والحماس والرغبة في العمل بجد والثقة بالنفس والقدرة على التعامل مع المتغيرات.

٢. أهمية الأنماط المعرفية: تبرز أهمية الانماط المعرفية الشخصية انها أكثر قدرة على التعامل مع التغير والاضطراب البيئي ومن خلالها يمكن تحول من المشكلة الى العلاج لذلك تساعد هذه الانماط المنظمة بوضع رؤيا وتصور للمستقبل وتحديد المكانة التي ترغب في الوصول اليها عبر تصميم ووضع خطه وبرامج تتسم بالوضوح من اجل تحقيق هذه الرؤيا والذي يقود المنظمة إلى تحديد الاختيارات البديلة بما يتلاءم مع وضعها الحالي والذي يمكن ان تكون لها أهمية كبيرة في المستقبل (ولي واخرون، ٢٠١٨: ٧). ويمكن ان نحدد الأهمية الكبيرة للأنماط المعرفية الشخصية بالآتي (السعيد والجابري، ٢٠١٦: ٢٥٥):

أ. تسهم في رسم مسار المستقبل بحيث تنسجم مع استراتيجية العامة للمنظمة.

- ب. تسهم بانخفاض مستوى مقاومة التغيير العاملين عند قيام الإدارة بأجراء اي تغيير.
- ج. تساهم على تعزيز اداء العاملين في الاقسام وتعظيم مخرجات الاعمال.
- د. تساعد بشكل كبير في وضوح الرؤيا وتقليل الغموض.
- هـ. تسهم في تعزيز ثقافة العاملين المعرفية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٣. **أبعاد الأنماط المعرفية:** اختلف الباحثين في تحديد الأنماط المعرفية وتصنيفاتها وترجع هذه الاختلافات والتعددات الى التصورات والمدائل النظرية التي يحاول الفرد كيفية التعامل مع المتغيرات المحيطة المختلفة، اذ ان هذه الأنماط المعرفية تساعد الفرد على معرفة شكل وتصرفات الآخرين، ومن خلال ومن خلال مراجعة المصادر العلمية السابقة هناك اتفاق واسع بين اغلب الباحثين حول تحديد الأنماط، اذ حدد الباحثين أربعة أنماط معرفية اكثر شيوعا وهي النمط العاطفي والعقلاني والتحليلي والحدسي وهذه ما اشار له كل من (مقياس Herrmann) و(نظرية JUNG) و(الدباغ والعبدي، ٢٠٠٧) و (Erdil, 2016) و (Ijdens, 2015). ومن هذه الانماط المعرفية الاربعة هي كالآتي:
- أ. **النمط المعرفي العاطفي:** العاطفة انها حالة شعورية ذات مكونات سلوكية ومعرفية وفيزيولوجية فمن الناحية المعرفية تمثل التفسير المعني للمواقف. والاحداث يلعب دور رئيسا في الاستجابة له، اما من الناحية فيزيولوجية هي تحرك الانفعالات القوية للنظام العصبي للإرادي، ومن الناحية السلوكية فيتضمن الميل نحو فعل شيء في مواجهة الانفعالات كالهروب من الخوف الناجم عن الشعور بالتهديد (سعيدة، ٢٠١٥: ٤٨).
- أما النمط العاطفي يشير الى مجموعة من القدرات التي تنطوي على إدراك والتفكير التجريدي مع المعلومات التي هي مستمدة من المشاعر (Stanescu & Cicei, 2012: 109). ويرى (Honarvar, et al., 2016: 516) ان النمط المعرفي العاطفي هو العامل الذي يحفز الفرد في وقت الفشل ويساعده على إقامة علاقة لطيفة مع الافراد الآخرين بمساعدة مهارات اجتماعية عالية. يحدد النمط العاطفي الإجراء المناسب أو غير المناسب في العلاقات الاجتماعية وفي التفاعلات النفسية وظروف معينة. يساعد النمط العاطفي الفرد على الحفاظ على الأمل في حياته، والتعاطف مع الآخرين، وفهم مشاعر الآخرين، والتغاضي عن جوائز صغيرة من أجل الفوز بالمكافأة الكبيرة، وعدم ترك الخوف والخوف يحجبان حكمه وأفكاره، ويتحملان معاناته في كل الأوقات.
- ب. **النمط المعرفي العقلاني:** يشير الى مفهوم العقلانية هي التوجه نحو اختيار القرار والتي تظهر ميلا للاهتمام بالبدائل المختلفة قبل اختيار القرار (الشرقاوي، ٢٠٠٣: ٢٤٤). العقلاني هو الشخص الذي يمتلك المعلومات وله غايات واهداف يسعى وصول اليها (حسن والعجي، ٢٠١٣: ١٩٩).
- اما نمط العقلاني فهو طريقة يستخدم فيها الأفراد الحقائق والمعلومات والإجراءات خطوة بخطوة التي تستند إلى العقل وميلا للتأني للتوصل إلى قرار الصحيح (Uzonwanne, 2016: 2). ويؤكد (Sellah, 2018: 15) ان النمط العقلانية يمثل مقدار الوقت لصنع القرار حيث وصفت الافراد العقلانيين من خلال ميلهم الى التركيز والدقة والتاني بدلا من السرعة في صنع القرار من المرجح ان يتعامل الافراد العقلانيين مع كل مهمه جديدة بدقة عالية مع درجه من الحذر. ويشير (Marinos & Rosin, 2017: 9) ايضا أن العقلانية تركز على عملية صنع القرار التي تقتصر على الحقائق المعرفية والسياسية، ولهذا السبب، يحاول صانعو القرار الوصول إلى أهداف كافية

وليست مثالية. ويرى (Bolisani & Bratianu, 2018: 25) ان المعرفة العقلانية هي نتيجة للعملية التفكير المنطقي وتعتبر عن المفاهيم وأفكار وضعت في طبيعة او لغة أو رمزية وتمثل المعرفة العقلانية هي الشكل الصريح للمعرفة.

ج. النمط المعرفي التحليلي: التحليل عملية تفكير واعية ومقصودة وانتقائية. تتم معالجة المعلومات من خلال عرضها بشكل خطوات متسلسلة (IJdens, 2015: 2).

أما النمط التحليلي هو عملية تحسس المشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات القائمة ثم إعلان النتائج النهائية (الحمداني، ٢٠١٢: ٥٣). ويشير (Muneera, et al., 2014: 67) ايضا ان النمط المعرفي التحليلي هو طريقة يفضل الافراد المنطقية وغير شخصية لمعالجة المعلومات، وجعل قرارات مستنيرة على أساس تحليل شامل للحقائق والأرقام والحجج. واكد (Bulog & Matic, 2012: 8) ان النهج التحليلي يدل على صنع القرار على أساس التحليل الرسمي، فمنهجية بطبيعتها، استباقية، والوقت شامل.

د. النمط المعرفي الحدسي: الحدس هو تفسير المواقف او ادراكها بصورة شاملة من غير الدخول في تفاصيل متكاملة ودون قبول التناقضات (العمرى، ٢٠٠٧: ٣٦). أشار (Carl Jung) إلى أن الحدس لا يعني شيئاً مخالفاً للعقل، بل شيئاً خارج مقاطعة العقل، إنها ليست حاسة سادسة ولا هي عملية خارقة، الحدس ليس عكس العقلانية، ولا هو عملية عشوائية للتخمين. إنه شكل متطور من التفكير المنطقي يقوم على "تقطيع" يصفه خبير على مدى سنوات من الخبرة الخاصة بالوظيفة (Paprika, 2006: 144).

أما النمط الحدسي يبدأ بالمعرفة والخبرة، يتم تخزينه في الدماغ كمعلومات ضمنية. الفرد في كثير من الأحيان لا يدرك أنه يتم اتخاذ قرار بديهي، ويعتبر الوقت عامل خارجي يؤثر على ما إذا كان القرار بديهيًا أم لا، مع القليل من الوقت لاتخاذ قرار، يفضل التفكير الحدسي (Alam, 2013: 5). ويشير (Muneera, et al., 2014: 66) الى النمط المعرفي الحدسي هي طريقة يفضل الافراد قرارات سريعة تستند الى معلومات ميسرة على اساس الشعور واعتماد منظور علمي. ويشير (Schweers, 2015: 3) أن اتخاذ القرار الحدسي يحتوي على تكامل المعرفة والخبرة، وتعزيز الحلول المبتكرة في بيئات ديناميكية لا يمكن التنبؤ بها خاصة تحت الضغط والتعامل مع ظروف متعددة الجوانب ومعقدة.

ثانياً. كفاءة القرار الاستراتيجي:

١. المفهوم: إن اتخاذ القرار عملية عقلية تتطلب من الفرد استدعاء خبراته والمعلومات السابقة وربطها بالمعلومات والموقف الحالي وفق اسلوبه المعرفي الخاص به فيعكس ذلك الاسلوب في اتخاذ القرار ثم تصنيفها واطهار العلاقة فيما بينها (بنين، ٢٠١٤: ٤٤). ويرى (mwangi, 2012: 18) إن القرار الاستراتيجية هي قرار التي تتخذها بسرعة من قبل المنظمات لاستغلال الفرص قبل اختفائها وان القرارات السريعة تؤدي الى تحسين الاداء في المواقف المختلفة لأنها تبني المبكر للمنتجات جديدة ناجحة او نماذج اعمال محسنة توفر مزايا تنافسيا. وازداد (lis, et al, 2017:9) ان القرارات الاستراتيجية تلك القرارات التي تحدد اتجاه العام للمنظمة وقدرتها على البقاء في ضوء التغيرات غير المتوقعة وغير المعلومة التي قد تحدث في اكثر من البيئات المحيطة بها اهمية.

أما كفاءة القرار الاستراتيجي تبني لشركة ميزة تنافسية مستدامة لعدة سنوات من خلال التوافق المناسب او تنسيق بين المنظمة والاستراتيجية والبيئة التي لها اثار مهمة على الاداء حيوي في اكتساب ميزة تنافسية في اسواق شديد التنافس (Demirbag, et al, 2010: 95). ويشير (Andesen, et at., 2016: 4) ان كفاءة القرار الاستراتيجي يشمل وجهات نظر متعددة تستند الى تحليل شامل للمعلومات المحدثة ، وبالتالي ان المديرين الذين يجمعون معلومات واسعة يتخذون قرارات اكثر كفاءة في حين ان المديرين الذين يستخدمون القوة ويدفعون اجنداتهم المخفية اقل كفاءة. ويشير (النظاري، ١٩٩٠) ان كفاءة القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يقود المنظمة الى النجاح وتحقيق اهدافها بناءً على البيانات الصحيحة والكاملة التي تؤدي الى تحقيق والاهتمام الشامل بظروف المشكلة مع امكانية دراسة جميع البدائل الموضوعية والاعتماد على انظمة الموثوقة في عملية صنع القرار (المسعودي وطالب، ٢٠١٠: ١٧).

٢. **اهمية كفاءة القرار الاستراتيجي:** بسبب التغيرات التكنولوجي السريعة والاضطراب وعدم التأكد العالي في معظم البيئات للمنظمات الصغيرة والكبيرة يخلق ظروف عمل صعبة لصناع القرار. مما فرض على المدراء اعطاء اهمية أكثر لكفاءة القرار الاستراتيجي للوصول الى الاهداف المرسومة. وبناءً على ما تقدم تكمن اهمية كفاءة القرار الاستراتيجي بما اورده الباحثين بما يلي:

- أ. تزداد أهمية كفاءة القرار الاستراتيجي لمواجهة المخاطر المختلفة مثل مستقبل العرض والطلب والاسعار والمخاطر التنظيمية عند اتخاذ القرار سليم (Lee, et al., 2009: 121).
- ب. ان أهمية كفاءة القرار الاستراتيجي تنطوي على خطوات متسلسلة من العقلانية والتحليلية للعمليات التي تمكن المنظمات من القدرة على المرونة وتعديل استراتيجيات الابتكار واستجابة الحالية او المستقبلية للتغيرات البيئية (kandemir & Acur, 2012: 608).
- ج. كفاءة القرار الاستراتيجي لها أهمية في تجمع وجهات النظر المتباينة والتخمينات الكامنة منها من مختلف الاشخاص ذوي الخبرة بطريقة منهجية وتفاعلية ويهدف الى تعميق المسألة المحورية (مثل التطور المحتمل لبيئة المصرف) وتقدمها مدخلات دقيقة لعمليات صنع القرارات اللاحقة (moser & winkler, 2016: 101).

د. كفاءة القرار الاستراتيجي تساهم باختيار أفضل الاستراتيجيات من بين الاستراتيجيات البديلة لتحقيق اهداف المنظمة بشكل جيد واهتمام بعوامل البديل وتقييمها وفق معايير علمية والاستقرار على أكثر البدائل ذات الفائدة (عيساني والجابري، ٢٠١٦: ٤٧).

٣. **أبعاد كفاءة القرار الاستراتيجي:** بيئة الاعمال المتغيرة بسرعة تجعلها مهمة بالنسبة للشركات لقياس كفاءة قرارها الاستراتيجي في عملية صنع القرار من حيث بناء الأداء المتفوق واكتساب ميزة تنافسية ضد منافسيهم. ويمكن النظر الى كفاءة صنع القرار الاستراتيجي كمؤشر للتواء الاستراتيجي الذي ينطوي على نمط او مجموعة من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها في تحديد الاداء وهذه المؤشر المركب يجب ان يعتمد على أنشطة المدخلات والمخرجات لكل منظمة إنها توفر معلومات حول كفاءة صنع القرار الاستراتيجي (Serfontein & Hough, 2011: 443). يهدف البحث الى تحقيق الكفاءة في اطار التوافق في التخطيط الاستراتيجي الرسمي والهيكل المنظمة والاضطراب البيئي وفق وجهة النظر كل من (Glaister, et al., 2008) و (Demirbag, et al., 2010) و (الشاهري، ٢٠١٢):

أ. **التخطيط الاستراتيجي الرسمي:** ان عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي تتعلق بالنهايات بما ترغب فيه المنظمة تحقيقه (بمعنى الاهداف) وهي عملية كيفية تعترم المنظمة تحقيق هذه الاهداف (Craig & Neubaum, 2014: 4). ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الرسمي هي بمثابة المراجعة لجميع الأنشطة في انحاء المنظمة وتميل ان تكون فعالة عندما يشارك العديد من الجهات الفاعلة والمختلفة في عملية التخطيط لأنها تعطي المزيد من وجهات النظر والافكار (Wang & Zeidler, 2019: 44). ان عملية التخطيط الرسمي هو السياق التي تحدد فيه جودة ومحتوى القرارات الاستراتيجية ويشير أيضاً أن التخطيط الرسمي كسياق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ويلعب دورين حاسمين: يؤثر على المنهجيات والتقنيات المستخدمة ويوفر قنوات الاتصالات وتبادل المعرفة. وتم اعتراف بالتخطيط الرسمي كأداة رئيسية لتكامل والتنسيق وكأداة الاساس لكلا المركزية واللامركزية في صنع القرار التنظيمي (Wolf & Floyd, 2017: 12).

ب. **هيكل المنظمة:** هيكل المنظمة هو مشابه لهيكل جسم الانسان يتكون من العلاقات بين العظام والاعضاء والدم والانسجة (الشاهري، ٢٠١٢: ١٠٨). ووصفها (حسبية، ٢٠١٣: ١٤١) باعتباره نظام يوضح المهام والعلاقات والتفاعلات بين اقسام المنظمة من جهة والاطراف ذات المصالح مع المنظمة من جهة اخرى. ويشترط هيكل المنظمة بكيفية توزيع الواجبات وكذلك يوضح لنا اليات التنسيق الرسمية بين الاقسام والمستويات الادارية الى جانب تحديد الاساليب التفاعل التي يستوجب من العاملين اتباعها في مكان العمل. وايضاً يصفه (راضية ورشيدة، ٢٠١٨: ١٢٥) ذلك البناء الذي يحدد التصميم الداخلي للمنظمة حيث يوضح التنظيمات والتقسيمات والوحدات الفرعية التي تمارس مختلف الاعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة. كما انه يعكس شكل وطبيعة العلاقة بين الاقسام المنظمة وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل قسم فضلاً عن تحديد وتوفير المعلومات بين مختلف الاقسام الادارية في المنظمة. ويصفه ايضاً كل من (George & Junes, 2012: 470) ان هيكل المنظمة هو مقياس رسمي للسيطرة على علاقات المهام وتقاريرها وتشجيع العاملين على التعاون معا في الوظيفة من اجل تحقيق اهداف المخططة لها. ويشير (Robbins & Judge, 2013: 480) إلى هيكل المنظمة على كيفية تعيين المهام ومن يقدم التقارير عن وما هي اليات التنسيق الرسمية وكذلك الانماط التفاعلية التنظيمية التي يجب مراعاتها، واذاف ايضاً ان هيكل المنظمة طريقة كيفية توزيع المهام والادوار الوظيفية الرسمية وتجميعها وتفقيسه.

ج. **الاضطراب البيئي:** الاضطرابات البيئية تمثل بيئة ديناميكية وغير متوقعة ومتوسعة ومتقلبة، اذن هو تغير باستمرار في الظروف الاقتصادية وتقلب أسعار الفائدة وتغير أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم، مع تزايد الاضطرابات البيئية، تبرز القضايا الاستراتيجية بسرعة أكبر تتحدى الطريقة التي تصوغ بها المنظمة وتنفذ استراتيجيتها (Awuor, 2014: 58). الاضطراب بأنه سرعة التغير في البيئة وتوسعها وعدم الثبات وتقلب الحركة أسواقها وان أعلى مستوى من الاضطراب ترتبط مع مستوى عالي من عدم التأكد البيئي (الشاهري، ٢٠١٢: ١٢٨). ومن جانب اخر يرى (Guo & Wang, 2014: 258) ان الاضطرابات البيئية يشير إلى درجة عدم التأكد (من حيث عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات) في الخدمات والتقنيات والطلب على الخدمات في السوق. وبعض الدراسات تجادل بأن زيادة في الاضطرابات البيئية يؤدي إلى مزيد من عمليات البحث واسعة النطاق. ويرى (ابو طه، ٢٠١٢: ٣٠) الاضطراب البيئي هو درجة عدم التأكد ومخاطر التي تواجه المنظمات وتمثل كل من القوى الداخلية والخارجية التي تجلب تغييرات

مستمرة على العمليات المصرفية من حيث التعقيدات المرتبطة بتلك التغييرات. ويرى (Achieng, 2018: 11). الاضطراب البيئي هو مساحة العمليات البيئية حيث تواجه المصارف بلا هوادة تغيير مستمر تتميز الانتقال السريع او العميق، والمصارف تصارع مع التغييرات التي تحدث في بيئتها لتبقى بشكل يحقق لها الربحية والتنافسية. وفقا (Buganza et al., 2014) فان الاضطرابات البيئية يأخذ اشكالا مختلفة: الاضطرابات التكنولوجية. اضطرابات السوق، الاضطرابات الاقتصادية وحتى الاضطرابات السياسية، وفي القرن الحادي والعشرين كانت التكنولوجيا في طليعة الابتكار والقدرة التنافسية واداء الاعمال، فمعظم المصارف تسعى لتعزيز الميزة التنافسية او تحقيق الكفاءة التشغيلية عبر التكنولوجيا لاكتساب هذه الميزة (Alexandru & Rossela, 2015:103).

المحور الثالث: الإطار التطبيقي

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث وبيان مدى سريان مخططه واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مجتمع وعينة البحث والأفراد المبحوثين، فضلاً عن تحليل وتفسير مضمون العلاقات الافتراضية بين متغيرات البحث وإبعادها والمعتمدة في مخطط البحث عبر اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، والبحث في مدى صحتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وكالاتي:

اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية وأبعادها: تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات الرئيسية للبحث وابعاده والمتمثل بعلاقة الارتباط بين الانماط المعرفية بدلالة ابعادها وكفاءة القرار الاستراتيجي، والتأثير لأنماط المعرفية بدلالة ابعادها في كفاءة القرار الاستراتيجي، باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وكالاتي:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** التي تنص (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط المعرفية بدلالة ابعادها وكفاءة القرار الاستراتيجي): يُظهر الجدول (٣) نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، ويتبين ان الانماط المعرفية ترتبط إيجابياً مع كفاءة القرار الاستراتيجي على المستوى الإجمالي، وقد بلغ معامل الارتباط بين الانماط المعرفية وكفاءة القرار الاستراتيجي على المستوى الإجمالي (**0.735)، وهو ما يدل على ان ادارة المصارف المبحوثة عينة البحث لديها الاهتمام متزايد بالانماط المعرفية وهذه يسهم في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي بمقدار (0.735) وهو ارتباط معنوي ايجابي وقوي، وهذا يمهد الطريق لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال معامل الانحدار المتعدد، وبعد اجراء الاختبار ظهرت النتائج كما في الجدول (٣):

الجدول (٣): معاملات الارتباط بين الانماط المعرفية وكفاءة القرار الاستراتيجي n=99

الارتباط	التخطيط الاستراتيجي الرسمي	هيكل المنظمة	الاضطراب البيئي	كفاءة القرار الاستراتيجي
النمط العاطفي	0.303	0.451	0.462	0.474
النمط العقلاني	0.522	0.558	0.530	0.632
النمط التحليلي	0.593	0.577	0.608	0.698
النمط الحدسي	0.736	0.560	0.612	0.716
الانماط المعرفية	0.635	0.622	0.612	0.735

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج برنامج (SMART, PLS.3).

أما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الأنماط المعرفية وكفاءة القرار الاستراتيجي اذ ان اغلب الابعاد اظهرت علاقة ارتباط عالية تزيد عن 50 % باستثناء النمط العاطفي كانت قوة علاقة الارتباط مع ابعاد كفاءة القرار الاستراتيجي تقل عن 50 % وهذه النتيجة منطقية وتتفق مع نتائج التحليل الوصفي والأهمية لأداء الأبعاد التي تم الإشارة إليها. وهذه النتائج تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المشتقة منها والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بدلالة ابعادها وكفاءة القرار الاستراتيجي وهذا يمهد الطريق لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين الأنماط المعرفية بدلالة ابعادها وكفاءة القرار الاستراتيجي): يوضح الجدول (٤) نموذج الانحدار بشكله العام حول تأثير الأنماط المعرفية في كفاءة القرار الاستراتيجي، تظهر النتائج أن الانماط المعرفية تفسر (0.54) من التغيير في كفاءة القرار الاستراتيجي في المصارف المبحوثة، وهذا يعني ان (0.54) من التغيير الذي تحدث في كفاءة القرار الاستراتيجي يعود الى الانماط المعرفية في المصارف المبحوثة وهي نسبة عالية، ويظهر نموذج الانحدار ان زيادة متغير الانماط المعرفية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى زيادة في المتغير كفاءة القرار الاستراتيجي بنسبة (0.54)، ويتبين ان نموذج الانحدار بشكله العام نموذجاً معنوياً حسب قيمة (F=113.764) وهذا ما يستدل منه ان هنالك تأثير معنوي للأنماط المعرفية في كفاءة القرار الاستراتيجي وحسب قيمة (B= %98) وتؤكد لها قيمة (t= 10.666) وتصبح معادلة الانحدار

$$y=0.067+0.98x1 \dots\dots\dots (1)$$

الجدول (٤): الانحدار الشكل العام لتأثير الأنماط المعرفية بكفاءة القرار الاستراتيجي

كفاءة القرار الاستراتيجي						
خلاصة النموذج		التباين		المعاملات		
R ²	R	Sig	F	Sig	T	B
0.54	0.735**	0.000	113.764	0.000	10.666	0.067
						0.985
N = 99 sig = 0.05						

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

وهذه النتائج تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي. أما على مستوى الفرعي من اختبار تأثير الأبعاد الفرعية للأنماط المعرفية في كفاءة القرار الاستراتيجي لجأ الباحثان الى اختبارات متعددة لمعرفة اي من الابعاد (الانماط المعرفية) هو الأكثر تأثيراً ومعنوية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي وتظهر نتائج الجدول (٥) لاختبار للانحدار المتدرج إلى تأثير بعد (النمط الحدسي) بوصفه متغيراً مستقلاً في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي إيجابياً ومعنوياً، وذلك من خلال متابعة معامل التحديد (R²) البالغة قيمتها (0.716)، وهذا يعني أن (71.6%) من التغيير يعود للنمط الحدسي، أما بقية التغييرات فتعود إلى الابعاد الاخرى (النمط العاطفي، النمط التحليلي، النمط العقلاني)، وهذا ما يفسر ان النمط الحدسي قائم على الخبرة المتراكمة ويؤكد ما قام

به الباحثان من خلال الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة ومقابلة القيادات الادارية وجد ان اغلب القيادات لديهم الخبرة المتراكمة في المصارف الحكومية للسنوات عديدة مما ساعدهم في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في المصارف المبحوثة، وبلغت قيمة (F) (102.101) وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار معنوياً في تفسيره للعلاقة. ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (B) تبلغ (0.803) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) البالغة (10.105) وهذه لتصبح المعادلة انحدار المتدرج.

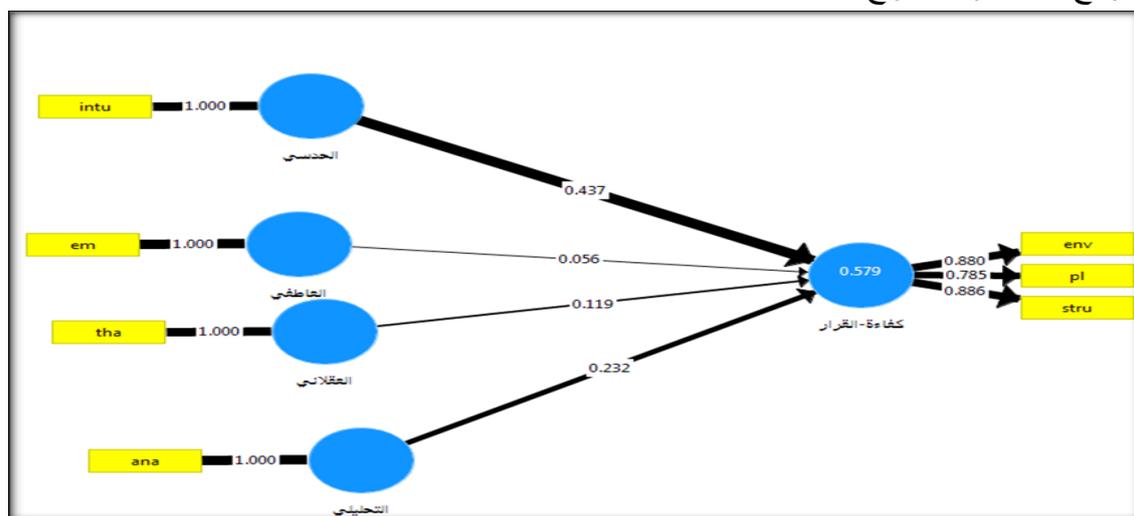
$$y = 0.870 + 0.803x_1 \dots\dots\dots (2)$$

الجدول (٥): الانحدار (متدرج) تأثير أبعاد الأنماط المعرفية في كفاءة القرار الاستراتيجي

كفاءة القرار الاستراتيجي							الابعاد
خلاصة النموذج		النتائج		المعاملات			
Adjusted R Square	R ²	Sig	F	Sig	T	B	
0.508	0.716	0.000	102.101	0.000	10.105	0.870	Constant
						0.803	النمط الحدسي
N = 99 sig 0.05							

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ولأجل التأكد صدق النموذج الانحدار المتدرج فقد استخدم الباحثان النموذج الشامل لمصارف المبحوثة باستخدام برنامج (SMART, PLS.3)، لمعرفة تأثير اي من الابعاد الانماط المعرفية أكثر أهمية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، ويتبين من الشكل (٢) ان النمط الحدسي سجل اعلى نسبة تأثير من بقية الابعاد الانماط المعرفية اذ بلغ (0.437) وهذا ما يؤكد نتائج نموذج الانحدار المتدرج.



الشكل (٢): نموذج الانحدار متعدد باستخدام برنامج (SMART, PS.3)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART, PLS.3)

ومن خلال نتائج نموذج الانحدار المتدرج ونتائج النموذج الشامل يتم قبول الفرضية الفرعية للبعد الحدسي وتأثيره في كفاءة القرار الاستراتيجي، وترفض الفرضيات الفرعية الاخرى.

٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: قام الباحثان بأجراء اختبار الانحدار المتدرج في المصارف المبحوثة لاختبار الفرضية الثالثة الذي تنص (تتباين المصارف المبحوثة من ناحية تأثير ابعاد الانماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي)، وكانت النتائج كالآتي:

أ. الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الانماط المعرفية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار: يوضح الجدول (٦) تأثير البعد النمط التحليلي بوصفه متغيراً مستقلاً في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي للبعد التحليلي في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي وذلك من خلال متابعة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة قيمته (0.678) وهذا يعني ان (0.678) من التغيرات يعود الى النمط التحليلي في المصرف المبحوث، أما الباقي فيعود إلى الأبعاد الأخرى (البعد العاطفي، البعد الحدسي، البعد العقلاني) وهذا ما يفسر ان القيادات الادارية في المصرف المبحوث تركز على عمليات التفكير خطوة بخطوة وبشكل متسلسل في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) (33.223) وبمستوى معنوية (0.001)، ويتضح من الجدول ان النمط التحليلي يؤثر في كفاءة القرار الاستراتيجي في المصرف المبحوث إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (B) تبلغ (0.611) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) البالغة (3.661)، لتصبح المعادلة:

$$y = 1.686 + 0.611x_1 \dots\dots\dots (3)$$

الجدول (٦): الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الأنماط المعرفية في مصرف الشرق الأوسط العراقي

الانماط المعرفية							الابعاد
خلاصة النموذج		التباين		المعاملات			
R Square	R	Sig	F	Sig	T	B	
0.460	0.678	0.000	33.225	0.000	5.764	1.686	Constant
						0.611	النمط التحليلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ب. الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد الانماط المعرفية في مصرف آشور الدولي: يوضح الجدول (٧) تأثير النمط التحليلي أيضاً بوصفه متغيراً مستقلاً في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول المشار اليه إلى وجود تأثير معنوي للبعد التحليلي في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي وذلك من خلال متابعة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة قيمة (0.783)، وهذا يعني ان نسبة (0.783) من التغيير يعود الى النمط التحليلي في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في المصرف المبحوث، أما باقي التغيير فيعود إلى الأبعاد الأخرى (البعد العاطفي، البعد الحدسي، البعد العقلاني) وهذا ما يفسر أيضاً أن القيادات الادارية في المصرف المبحوث تركز على عمليات التفكير خطوة بخطوة وبشكل متسلسل في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، وبلغت قيمة (F) (42.696) وبمستوى معنوية (0.001)، ويتضح من الجدول ان النمط التحليلي تؤثر في كفاءة القرار الاستراتيجي في المصرف المبحوث إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (B) تبلغ (0.373) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) البالغة (4.089). لتصبح المعادلة:

$$y = 0.597 + 0.373x_1 \dots\dots\dots (4)$$

الجدول (٧): الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الأنماط المعرفية في مصرف اشور الدولي

الانماط المعرفية							الابعاد
خلاصة النموذج		التباين		المعاملات			
R Square	R	Sig	F	Sig	T	B	
0.613	0.783	0.000	42.696	0.000	3.319	0.597	Constant

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ج. الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الأنماط المعرفية في مصرف كردستان الاسلامي الدولي للاستثمار: يوضح الجدول (٨) تأثير النمط الحدسي بوصفه متغيراً مستقلاً في كفاءة القرار الاستراتيجي، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول المشار اليه إلى وجود تأثير معنوي للبعد الحدسي في كفاءة القرار الاستراتيجي وذلك من خلال متابعة قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.845)، وهذا يعني ان نسبة (0.845) من التغيير يعود الى النمط الحدسي في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في المصرف المبحوث، أما الباقي فيعود إلى الابعاد الاخرى (البعد العاطفي، البعد التحليلي، البعد العقلاني) هذا ما يفسر ان القيادات الإدارية في المصرف المبحوث تعتمد على الادراك والخبرة المتراكمة في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي ويعود ايضا الى طبيعة البيئة التي يعمل بها المصرف المبحوث من الممكن ان تكون اقل اضطراباً في البيئة التي تعمل المصرفين السابقين، وبلغت قيمة (F) (72.499) وبمستوى معنوية (0.000)، ويتضح من الجدول ان النمط الحدسي يؤثر في كفاءة القرار الاستراتيجي في المصرف المبحوث إيجابياً ومعنوياً، ومن خلال متابعة معاملات بيتا، يتضح أن (B) تبلغ (1.122) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) البالغة (- 0.953) لتصبح المعادلة:

$$y = - 0.506 + 1.122x_1 \dots\dots\dots (5)$$

الجدول (٨): الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الأنماط المعرفية في مصرف كردستان الاسلامي الدولي للاستثمار

الانماط المعرفية							الابعاد
خلاصة النموذج		التباين		المعاملات			
R Square	R	Sig	F	Sig	T	B	
0.714	0.845	0.000	72.499	0.000	8.515	- 0.506	Constant

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ويتضح من نتائج تحليل الانحدار مدى بيان اهمية ابعاد الانماط المعرفية وتأثرها في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في المصارف المبحوثة وبالتالي هو رفض الفرضية الثالثة (تتباين المصارف المبحوثة من ناحية تأثير الانماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي) إذ ان لكل مصرف من المصارف المبحوثة يسود فيها نمط معين او نمطين لكل مصرف الا ان الاهمية الاجمالية في هذا التباين توضح ان ليس هنالك فروق معنوية بين المصرفين المبحوثين، ويظهر ان اغلب المصارف المبحوثة تتميز بشيوع نمط معرفي واحد او اثنين فقط هما (التحليلي والحدسي)

وربما يعود الى طبيعة البيئة المصرفية التي تعمل فيها تلك المصارف، فضلا عن السياسة المفروضة من قبل البنك المركزي العراقي.

ومن اجل الايضاح بشكل أكثر فقد قام الباحثان باختبار تحليل التباين (One Way Anava) لاختبار تباين متغيرات البحث وفق المصارف الثلاثة بشكل شامل. وكما موضح في الجدول (٩) والجدول (١٠) وعلى النحو الآتي:

الجدول (٩): تحليل تباين الانماط المعرفية للمصارف الثلاث بشكل اجمالي

المتغير	F	Sig
الانماط المعرفية	2.454	0.091

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول (١٠): تحليل التباين لكفاءة القرار الاستراتيجي للمصارف الثلاث بشكل اجمالي

المتغير	F	Sig
كفاءة القرار الاستراتيجي	3.082	0.50

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ويتضح من الجدول (٩) والجدول (١٠) أنه ليس هنالك فروق معنوية بين المصارف المبحوثة اي لا توجد اختلافات بينها وذلك يرجع الى طبيعة البيئة التي تعمل بها تلك المصارف ووصفت بانها مصارف عراقية بمجملها. وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على عدم تباين المصارف المبحوثة من حيث تأثير ابعاد الانماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** تركز هذه الفقرة في مضامينها عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والتي تنقسم الى:

الاستنتاجات النظرية:

أ. ظهرت من خلال المفاهيم والطروحات الفكرية ونتائج الدراسات السابقة ضرورة اهتمام منظمات الخدمة المصرفية بالانماط المعرفية باعتباره الأداة مساهمة في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي التي تجعلها قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية والتكيف معها وكشف فرصها وتهديداتها بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والتميز والاستباقية في أنشطتها المصرفية.

ب. اظهر الطروحات الفكرية توجه معظم منظمات الأعمال الرائدة نحو تبني اقتصاديات المعرفة والتسلح بها، وتعلم هذه المنظمات ان العبرة ليس في امتلاك الانماط المعرفية وانما بكيفية توظيفها بما يسهم في تعظيم قيمتها وخلق معرفة جديدة بما يسهم في خلق قيمة للمنظمة في تقديم الخدمات الإبداعية واتخاذ القرارات كفؤة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة.

١. الاستنتاجات الخاصة بالعلاقات:

أ. نجحت إدارة المصارف الأهلية العراقية في خلق قوة الترابط المنطقي بين الانماط المعرفية وكفاءة القرار الاستراتيجي بشكل عام، وهذا يؤشر الحقيقة المطلقة لإدراكات المدراء وتحقيق التناغم والتناسق في الإجابات.

ب. ظهر أن ادارات المصارف الاهلية العراقية تميل لخلق نوع من التكامل بين الانماط المعرفية لمديريها وتوظيف ذلك التكامل من احداث المزيد من التغيرات في تحسين جودة الخدمات المصرفية وايضا خفض الكلف وتقديم خدمات جديدة للعملاء.

ج. ظهر أن القيادات الادارية في مصرفي الشرق الاوسط العراقي للاستثمار واشور الدولي في عينة البحث انها تركز على النمط المعرفي التحليلي وهذا يعكس طبيعة عمل المصارف باعتمادهم على التحليل بيئة المحيطة بالمصرف.

د. ظهر هناك علاقة بين البعد المعرفي العاطفي وتعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي بنسبة اقل وهذا يعود الى طبيعة عمل المصارف المعقدة التي لا تتعامل بالعواطف مع المواقف.

٢. الاستنتاجات الخاصة بأمودج التأثير:

أ. تبين أن إدارة المصارف المبحوثة تدرك أهمية الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي من خلال الاعتماد على عقول مدراءها وما يرتبط بها من امتلاكهم من القدرات الفكرية ادت بمجملها في خلق قيمة جديدة (معرفة جديدة) الى المصرف من خلال الحدس او التحليل.

ب. إدراك عينة البحث في المصارف المبحوثة ان توظيف الأنماط المعرفية بشكل عام بجميع ابعادها يسهم في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي ولكن بنسب مختلفة وهذا حالة طبيعة حسب ميدان المبحوث وطبيعة البيئة التي تعمل بها المصارف.

ج. تبين ان النمط الحدسي بشكله العام وبنسبة كبيرة تؤثر في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في جميع المصارف المبحوثة وهذا يعتمد على الخبرة القائمة لدى القيادات التي تعمل بتلك المصارف.

د. تبين أن النمط المعرفي التحليلي بشكله العام تؤثر بنسبة متوسطة في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في المصارف المبحوثة وهذا يعود الى طبيعة البيئات المحيطة بالمصارف هناك بيئات مستقرة تستخدم فيها نمط معين وهناك بيئات أكثر اضطرابا وبحاجة الى متابعة دقيقة واعطاء نتائج تحليلية صحيحة لان المنافسة في السوق المصارف لأتقبل الخطأ.

٣. الاستنتاجات الخاصة بالتباين:

أ. تبين أن المصارف عينة البحث تتشابه من حيث الابعاد (النمط العاطفي، النمط العقلاني، النمط التحليلي، النمط الحدسي) للأنماط المعرفية بما يؤثر عدم الاختلاف بين الرؤى والاستراتيجيات المتبعة من المصارف المبحوثة، لاستنادها على الرؤيا الثابتة وهي خدمة العملاء، مما يجعلها تسير بأسلوب متشابه من حيث التوجه نحو كفاءة في تقديم الانشطة الخدمة المصرفية.

ب. ليس هناك فروق معنوية بين المصارف الثلاثة نسبيا وقد تبين أن المصارف المبحوثة يسود فيها نمطين معرفيين او أكثر وهذا يرجع الى طبيعة البيئة التي تعمل فيها المصارف هي بيئة متشابهة وايضا تقديم الخدمات لشرائح من الزبائن متشابهة داخل البلد الواحد.

ج. تبين ان ادارة المصارف عينة البحث متماثلة ومتقاربة في أنشطتها حول توظيف الانماط المعرفية وما يوفره من خبرات ومهارات وقدرات، تسهم في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، وبالتالي ظهر انسجام في ادارة المصارف الثلاثة، فضلاً عن التماثل في المستويات الثقافية والتعليمية لهؤلاء المدراء، ولأنها تحاكي بعضها البعض تارة وتعمل على التقليد لمواكبة التطور في مجال صناعة المصرفية تارة أخرى.

ثانياً. التوصيات: تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات العامة والمستندة على الاستنتاجات، محاولاً تقديم حلولاً او الاليات حول تفعيل موضوع البحث وكالاتي:

- أ. ضرورة اهتمام المصارف العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص بدراسة وتحليل الانماط المعرفية للقيادات الادارية فيها والاختبارات المبنية عليها لدورها الكبير في تقييم اداء وتحديد الاحتياجات التدريبية كما انه يساعد المصارف الاهلية العراقية بشكل عام في عملية الاختيار القيادات الادارية لمناصب التي تتناسب مع انماط المعرفة وذلك أسوة بالمصارف العالمية مع التركيز على اهميتها في اختيار المديرين الذين يؤدون دورا مهما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ب. في ظل العولمة والتغيرات البيئية وزيادة حجم المنافسة التي تواجهها المصارف العراقية تشكل الانماط المعرفية أحد أهم الأدوار التي تساعد متخذي القرار في مواجهة هذا التحديات، ولذلك ينبغي التركيز على دراسة عوامل بناء البيئة المحفزة للأنماط المعرفية وعدها أحد المرتكزات الرئيسية لبقاء المصارف ونجاحها، وفي هذا الإطار ينبغي الاهتمام بقياس مستوى ونوع النمط المعرفي لدى القيادات الإدارية بما يتلائم مع بيئة عمل المصارف.
- ج. على ادارات المصارف عينة البحث العمل الجدي من أجل توظيف أبعاد الأنماط المعرفية المتمثلة ب (النمط العاطفي، النمط العقلاني، النمط التحليلي، النمط الحدسي) بنظرة كاملة أكثر من تفعيلها بصورة منفردة من اجل تعزيز قدرات الابداعية للقيادات الادارية بما يسهم في تعزيز كفاءة في القرار الاستراتيجي.
- د. ينبغي على ادارات المصارف المبحوثة استثمار الانماط المعرفية للقيادات الادارية وبكل مؤشراتها وبما يسهم في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي في مجال جودة خدمة الزبون والسرعة في التسليم وتحقيق الميزة التنافسية، فضلا عن احداث التغيرات في الميزة التنافسية.
- هـ. على ادارة المصارف المبحوثة الاهتمام برغبات الزبائن واتجاهاتهم وميولهم لمعرفة نوعية الخدمات المقدمة لهم والاهتمام بسرعتها وجودتها بما يضمن الاستجابة السريعة للطلبات الزبائن.

المصادر

المصادر العربية:

١. ابو طه، نهى احمد، (٢٠١٢)، اثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي-دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة شرق الاوسط.
٢. الشرفاوي، انور محمد، (٢٠٠٣)، علم النفس المعرفي المعاصر، ط ٢، مكتبة الانجلو المصرية للنشر. القاهرة، مصر.
٣. المسعودي، فاطمة عبد علي وطالب، علاء فرحان، (٢٠١٠)، المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوب، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلد (١)، العدد (١).
٤. السعيد، يعرب عدنان والجابري، رائد غانم رحيم، (٢٠١٦)، تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، مجلد (٢٢)، العدد (٩١).
٥. الحمداني، حاتم علي، (٢٠١٢)، الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تشخيصية في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

٦. حسين، حسين وليد، (٢٠١٦)، إثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية مجلة المنصور، العدد (٢٥).
٧. العمري، منى بنت سعد بن فالح، (٢٠٠٧)، الاسلوب المعرفي (التروي-الاندفاع) وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينه من الطالبات كلية التربية للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية للبنات، جامعة طيبة.
٨. امال، بنين، (٢٠١٤)، علاقة الاسلوب المعرفي (التروي / الاندفاع) بالاختيار الدراسي -دراسة ميدانية لدى عينة من تلاميذ السنة الاولى ثانوي بمدينة الوادي رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.
٩. الشهري، مظفر احمد حسين، (٢٠١٢)، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي -دراسة ميدانية في شركة نفط الشمال اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. الديري، علاء اسعد، (٢٠١١)، الاستقلال الادراكي وعلاقته بالاتجاه نحو المخاطر لدى ضباط الاسعاف في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية-غزة.
١١. سعيدة، بن غربال، (٢٠١٥)، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني-دراسة ميدانية على عينة من اساتذة جامعة محمد خيضر-بسكرة رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
١٢. حسن، طاهر والعجي، مضر، (٢٠١٣)، كفاءة القرار وفعالته بين ارجحية استخدام النمط العاطفي او العقلاني في اتخاذ القرار-دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٩)، العدد (١).
١٣. حسبية، ياسف، (٢٠١٣)، إثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، مجلد (١٠)، العدد (١). <http://www.enssea.net/enssea/majalat/1911.pdf>.
١٤. راضية، بوزيان ورشيدة، مذكور، (٢٠١٨) الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا-الأهمية والأبعاد مجلة التراث، مجلد (٨)، العدد (١). <http://www.asjp.cerist.dz>
١٥. قشوش، صابر، (٢٠١٢) العلاقة بين الانماط التفكير (الانظمة التمثيلية: السمعية، البصرية، الحسية) وبين الانماط الهيمنة الدماغية (A.B.C.D) لدى الجانحين. دراسة ميدانية بمصلحة الملاحظة والتربية في الوسط المفتوح-بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة.
١٦. عيساني، اسماء والجابري، جمال، (٢٠١٦) دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة الحالة: مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفوج قالمة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة.

المصادر الاجنبية:

1. Alam,Monzurul, (2013), The strategic decision making process and influence of personality Master's thesis, Agricultural Economics and Management, Swedish University .

2. Audrey Achieng, (2018), Impact of Turbulent Environment on Business Performance in the Confectionary Industry in Kenya Master Thesis Requirements, United States international university-africa.
3. Amy H.I. Lee, et al., (2009) Multi-criteria decision making on strategic selection of wind farms International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. (34), No.(1), PP .120-126.
4. Alexandru ionescu & nicoleta rossela, (2015), The Role of innovation in creating the Company's Competitive Advantage , ecoforum journal, Vol. (4), No.(1), PP . 99-104.
5. 4 - Bin Guo & Yueqi Wang , (2014) , Environmental turbulence, absorptive capacity and external knowledge search among
6. Chinese SMEs the current issue and full text archive of this journal is available at, Vol. (8), no. (2), PP. 258-272
7. Charlotte Rosenberg, (2011), Cognitive Characteristics Affecting Rational Decision Making Style, Master of Philosophy in Psychology Department of Psychology, University of Oslo
8. Carola Wolf & Steven W. Floyd, (2017), Strategic Planning Research: Toward a Theory- Driven Agenda Journal of Management, Vol. (2), No. (1), PP .1-35.
9. Destan Kandemir & Nuran Acur, (2012), Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development Product Development & Management Association, Bilkent University, Vol. (39), No.(4), PP .608-622 . 7-Ettore Bolisani & Constantin Bratianu , (2018) , The Elusive Definition of Knowledge In book : Emergent Knowledge Strategies pp.1-22, Cite this publication.
10. Demirbag, Mehment, ET. al.,(2010), Measuring Strategic Decision Making Efficiency in Different Country Contexts: A Comparison of British and Turkish Firms, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. (38), No .(2), PP .95 - 104.
11. Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance, Journal of Business Research, Vol. (67), No. (9), PP. 1-3
12. Esa, Muneera, et al., (2014) , Project Managers' Cognitive Style in Decision Making: A Perspective from Construction Industry International Journal of Psychological Studies , Published by Canadian Center of Science and Education , Vol. (6), No.(2), pp. 65-73.
13. Galip E. Erdil, (2016), Cognitive Style Congruence between Managers and their Employees: Leader-Member Exchange and Communication Satisfaction in North Cyprus Banks, Doctor of Philosophy, Communication and Media Studies , Eastern Mediterranean University, North Cyprus.
14. Georgios Marinos & Nicandro Rosni, (2017), The Role of Intuition in Executive Strategic Decision Making, Master's Programme in Management, lund university, school of economics and management.
15. 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.

16. Jennifer M. George, Jesse H. Jones, (2012), Understanding Behavior 15th ed, Christian Holdener, S4Carlisle Publishing, USA.
17. Jill R.Hough & dt ogilive, (2005), An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes ,Journal of Management Studies , University of Tulsa; Rutgers University, Vol .(42) ,No .(2) , pp. 418 -448.
18. JJ Serfontein & J Hough, (2011), Proposed Model of the Impact of Strategic Leadership on Operational Strategy and Organisational Performance of Business Organisations in South Africa Corporate Ownership & Control, Vol. (8), No. (3), pp. 443-351.
19. Jill Kickul, et al., (2009), Intuition versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and the New Venture Creation ProcessArticle in Entrepreneurship Theory and Practice, New York University, Vol (33), No (2), pp. 439-459.
20. Krupskiy & Grynko, (2018), Role of Cognotive Style of A Manager in the Development of Tourism Companies Dyanamic Capabilities Tourism and Hospitality Management, Vol. (24), No.(1), pp. 1-21.
21. Kevin Wang & Theresia Zeidler, (2019), the practice of content marketing strategic planning Bachelor's Thesis in Marketing, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg.
22. Lusweti Sellah, et all., (2018), Predictive power of cognitive styles on academic performance of students in selected national secondary schools in Kenya, School of Education, Pwani University, Clemson University, USA, Journal Cogent Psychology, Vol. (5), No. (1), pp. 1-19.
23. Loyce Mwangi, (2012), Strategic Decision Speed and Firm Performance of the Two Major Firms in Photography Industry in Nairobi, Kenya a research project submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi .
24. moser & Winkler, (2016), Strategic Decision Making under Uncertainty and Equivocality Doctoral dissertation, Faculty of Administration, Economics, Law and Social Sciences , University of St. Gallen.
25. Matic Ivan & Bulog Ivana, (2012), The Nature of Strategic Decision Making – Exploiting the role of managers incremental and radical learning, The Journal of International Management Studies, Vo l. (7), No. (2), pp7-19.
26. Maria, Kozhevnikov, et al., (2014),Cognitive Style as Environmentally Sensitive Individual Differences in Cognition: A Modern Synthesis and Applications in Education, Business and Management, US National Library of Medicine National Institutes of Health,Vol (15), No (1), pp. 3-33.
27. Mahnaz Samadi Honarvar, et al., (2016), The Relationship between Different Leadership Styles and Emotional Intelligence (EI) in Managers of Educational Groups (Case Study: Tehran Schools) , international journal of humanities and Cultural studies , Islamic Azad university, Vol (2356), No .(5926), PP. 514-527. <https://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/858> .

28. Ochieng Charlotte Awuor, (2014), An Assessment of the Effects of Environmental turbulence on Bommercial Banks' performance and their Responses: a case study of Ecobank kenya limited Master Thesis Requirements, united states international university of Behavioural, Management and Social sciences
29. Patrick Schweers, (2015), The Impact of Cognitive Style Balance: How Cognitive Style of Intuitive and Analytic Manager Team Members affects New Product Development Performance 6th IBA Bachelor Thesis Conference, December 8th, 2015, Enschede, The Netherlands , University of Twente, The Faculty
30. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2013) Organizational and Managing Organizational Behavior Sixth Edition, Copyright Pearson Education, All Rights Reserved. Printed in the USA.
31. Stanescu & Cicei, (2012), Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers Evidences from an Exploratory Pilot Study Revista de cercetare, On behalf of , Alexandru Ioan Cuza University, Department of Sociology and Social Work, vol. (38), pp.107- 121.
32. Torben j. Andersen, (2012), The Dynamics of Strategic Decision-Making: using updated Information from the frontline Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, Center for Global Strategic Responsiveness: https://www.researchgate.net/publication/306121611_The_Dynamics_of_Strategic_Decision-Making_Using_Updated_Information_from_the_Frontline .
33. Tomasz Lis, et al., (2017), Knowledge of the Organization and The Effectiveness of Decisions in the Strategic Dimension, Czestochowa University of Technology Faculty of Management, Vol. (28), No. (2), pp. 7-15.
34. Thijs M. IJdens, (2015), Entrepreneurial cognition and the decision making process Master Thesis for the Master Business Administration Track: Innovation and Entrepreneurship, university of twente-faculty of management and governance-nikos .
35. Zita Zoltayne Paprika, (2006), Decision Making Skills in Upgrading Business Performance Corvinus University of Budapest California State University. Uni-corvinus.hu <http://www.csus.edu> .