

## تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية

### دراسة لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة

أ.م.د. مهند حميد العطوي

الباحث عدنان رحيم حمود

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

#### المقدمة:

إن تسارع الأحداث العالمية خلال الألفية الثالثة وما شهده العالم من تطورات ديناميكية وتحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية، جعل المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة بحاجة إلى إحداث التكيف اللازم مع تلك التغيرات. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور بيئة يسودها الاضطرابات والتداخل على كافة الصعد في ظل ظهور العولمة وما أفرزته من تغيرات كبرى نتج عنها ظهور تحديات وفقت حائلاً أمام تطوير الجامعات (منهل والعبادي، ٢٠١٥: ٢٠١٥). فضلاً عن زيادة المنافسة بين الجامعات العالمية وظهور عدة معايير وبرامج القت بظلالها على تطور الإدارة الاستراتيجية، نظراً لصعوبة التنبؤات بالبيئة الخارجية وعدم امكانية استخدام المعلومات بالبيئة الداخلية بفاعلية (prokesch et al., 2015: 1)، الأمر الذي دفع صناع القرار الاستراتيجي للتفكير بالمستقبل والاهتمام بدراسته من أجل الحصول على قرارات استراتيجية وممارسات ادارية تزيد من أداء المنظمة على الأمد البعيد (Marinova et al., 2013: 2).

ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من أهدافها جرى تقسيمها على أربعة مباحث اختص المبحث الأول بمنهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن الأطر الفكرية والمفاهيمية لمتغيري الدراسة، في حين اختص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي من خلال الكشف عن علاقات التأثير بين متغيريها، وجاء المبحث الرابع متضمناً أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ونوصيات.

## المبحث الأول: منهجة البحث:

### أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

تواجه الجامعات كافة سواء كانت قطاع عام أو خاص تحديات بيئية يتزايد فيها حجم المخاطرة وعدم التأكيد بسرعة كبيرة تتنذر بالخطر وفي جميع الجوانب البشرية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية، والسياسية. مما حتم على القيادة الادارية والموارد البشرية في الجامعات التعامل مع الواقع الجديد المتمثل بعدم التأكيد وسرعة التغيرات وشدة المنافسة بين الجامعات لغرض الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (Kim, ٢٠١٢:٤٨). الأمر الذي تطلب اتخاذ قرارات مهمة تغير من السياسات والقرارات السابقة التي لا تتلاءم مع الوضع الجديد والعمل على وضع استراتيجيات بعيدة الأمد تعمل على اتخاذ قرارات تمتاز بالدقة والموضوعية ذات طابع مستقبلي وأهداف محددة ومناسبة، وإن هذه القرارات لابد ان تكون مستقبلية ولا يمكن أن تكون كذلك من دون التفكير في المستقبل وما ستكون عليه التهديدات والفرص، لذا يمكن استخدام مفهوم قابليات المسح البيئي كأداة مهمة لا غنى عنها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والكشف عن المخاطر الرئيسية التي تواجه الجامعات ومعالجة التحديات واستثمار الفرص المتاحة بشكل دقيق (Godet et al., 2008:٥١) . وعليه يمكن تلخيص ما تقدم في التساؤل الآتي: ما مدى تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية على وفق إجابات القيادات الإدارية في جامعة الكوفة؟، ولأجل الإجابة على هذا التساؤل بشكل دقيق تم طرح تساؤلات فرعية أبرزها:

١. ما مستوى استثمار قابليات المسح البيئي في جامعة الكوفة؟
٢. ما مستوى الاهتمام بالقرارات الإستراتيجية بأبعادها في جامعة الكوفة؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين قابليات المسح البيئي والقرارات الإستراتيجية في جامعة الكوفة؟
٤. ما مدى تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الإستراتيجية؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث الحالي في الحاجة لتطوير الخدمات الجامعية، كون الجامعات تعتبر من أهم الركائز الحيوية في أي بلد ويكون لها دور محوري في الحياة الاجتماعية والاقتصادية. إذ تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

١. تعزيز الأداء المستقبلي للجامعة بشكل علمي دقيق.
٢. تحقيق الجامعة لمستويات متقدمة في التصنيفات العالمية مستندة على الجودة في قراراتها من خلال قابليات المسح البيئي.
٣. وضع نموذج علمي واقعي يمكن تطبيقه في الجامعة.
٤. جعل القرارات المستقبلية للجامعة قائمة على قابليات المسح البيئي.

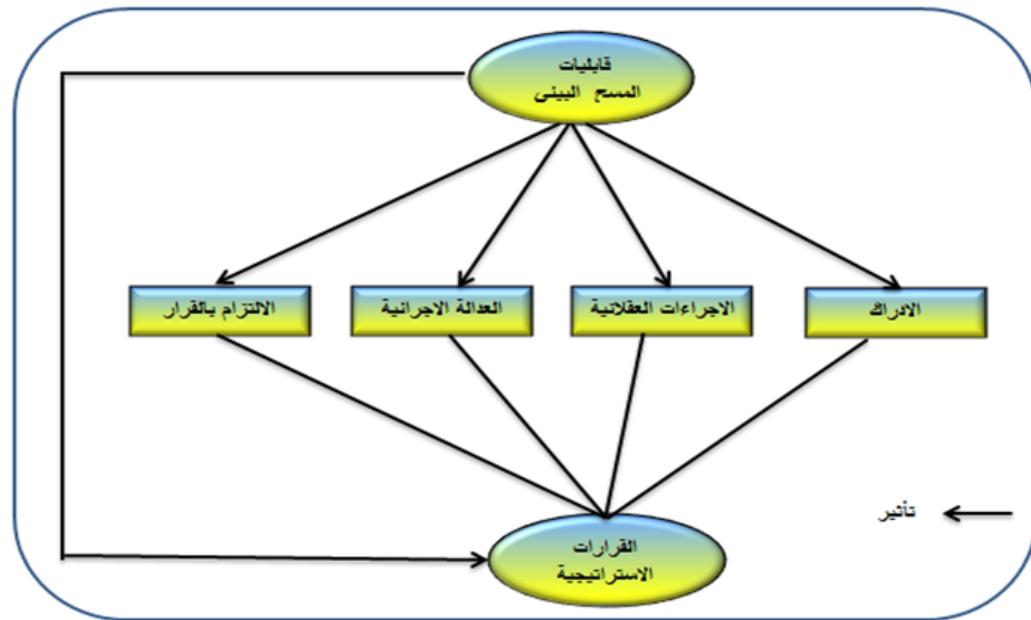
### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في مقدمتها:

١. التعرف على مستوى قابليات المسح البيئي في جامعة الكوفة.
٢. الوقوف على أهم أبعاد القرارات الإستراتيجية المعتمدة في جامعة الكوفة.
٣. معرفة طبيعة العلاقة بين قابليات المسح البيئي والقرارات الإستراتيجية في جامعة الكوفة.
٤. اختبار وتحليل تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الإستراتيجية في جامعة الكوفة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يشتمل المخطط الفرضي للبحث الموضح في الشكل (١) على إتجاه العلاقة بين المتغير المستقل ممثلاً بقابليات المسح البيئي وفقاً لأنموذج (Amniattalab & Ansari .., 2016) وبين المتغير التابع ممثلاً بالقرارات الإستراتيجية بأبعاده (الإدراك، العقلانية الإجرائية، العدالة الاجرائية، الإلتزام بالقرار) وفقاً لأنموذج (Park et al., 2017).



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

بعد تحديد مشكلة البحث المراد دراستها، افترض الباحثان وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية طردية لقابليات المسح البيئي في القرارات الإستراتيجية على المستوى الكلي، وينبثق منها أربعة فرضيات فرعية هي:

١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية طردية لقابليات المسح البيئي في بعد الإدراك.
٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية طردية لقابليات المسح البيئي في بعد الإجراءات العقلانية.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية طردية لقابليات المسح البيئي في بعد العدالة الإجرائية.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية طردية لقابليات المسح البيئي في بعد الالتزام بالقرار.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث: المتغير المستقل: قابليات المسح البيئي:  
أولاً: مفهوم قابليات المسح البيئي:

من أجل صياغة استراتيجية منظمة ما، يجب أن يسبقها مسح خارجي لبيئتها لرصد الفرص وتحديد التهديدات المحتملة، ومسح داخلي لتحديد نقاط قوتها وضعفها. إذ تطوي عملية المسح البيئي على مراقبة والتبنؤ بالمعلومات في البيئات الخارجية والداخلية وتقييمها، فقد ادت التغيرات في بيئه العمل إلى تزايد الاهتمام بالمسح البيئي، بشكل يحتم على المنظمات القيام به لتجنب التحديات الإستراتيجية. فقد شهدت البيئة المحيطة بالمنظمات الاقتصادية والسياسية والتعليمية تغيرات متسرعة منذ بداية القرن الحادي والعشرين في ظل التطورات التي شهدتها العالم وفي مختلف المجالات التكنولوجية والقفرات الكبيرة على الصعيد التعليمي، مما حتم على منظمات الأعمال الاهتمام الكبير في البيئة المحيطة لتلك المنظمات على المستويين الداخلي والخارجي.

إن عملية بناء الخطط الاستراتيجية ليست نابعة من الفراغ، وإنما تتطلب إجراء مسح بيئي منظم للبيئة الخارجية للمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات استراتيجية فاعلة (Haines, 2000:79). وعليه أصبح الاهتمام المتزايد بدراسة البيئة لأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال استثمار نقاط القوة أو الفرص في البيئتين الداخلية والخارجية وقد تم تناولها من قبل الباحثين بمفاهيم مختلفة.

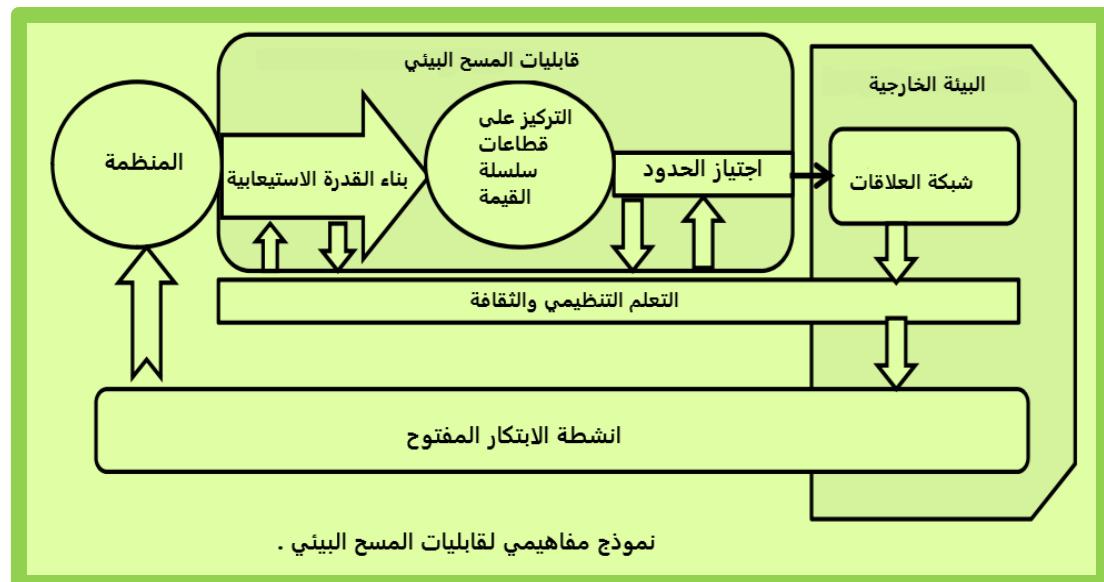
إذ عرف (Vudzijena, 2017:9) المسح البيئي بأنه عملية مراقبة وتقييم البيئة المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من معلومات عن الفرص والتهديدات، وكذلك مراقبة بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف بقصد جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المستقبلية. فالمسح البيئي يهتم بعملية الرصد والتقييم

المستمرين من أجل تحليل التغيرات البيئية المتوقعة التي من المحتمل أن تحدث في المستقبل، إذ إن المسح البيئي عملية منهجية تبدأ من فحص الاحتياجات وتنتهي بتقييم واستخدام المعلومات البيئية. وعرف (Bhardwaj & Kumar.,2014:40; Borges & Janissek.,2018:55) المسح البيئي بأنه جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة.

فيما عرف كلاً من (Babatunde & Adebisi., ٢٠١٢:٢٥-٢٦) قابليات المسح البيئي بأنها القدرة على تجميع وتحليل المعلومات وتوزيعها لأغراض تكتيكية أو استراتيجية. فقابليات المسح البيئي تحتاج إلى الحصول على معلومات واقعية وموضوعية عن بيئة العمل التي تعمل فيها المنظمة. وهناك ثلاثة أنواع لعمليات المسح البيئي تستخدم في المنظمات وهي:

١. المسح المؤقت: اختبارات قصيرة المدى وغير متكررة عادةً ما تبدأ بأزمة، إذ تقوم المنظمات بمسح بيئتها المحيطة لمعرفة ما إذا كانت المشكلة داخلية أم خارجية.
٢. المسح المنتظم: الدراسات التي يتم إجراؤها وفق جدول منتظم (على سبيل المثال مرة واحدة في السنة).
٣. المسح المستمر (التعلم المستمر): جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة بشكل مستمر ومعالجتها على نطاق واسع في بيئية الأعمال.

ومن جانبه، يوضح (Elci,2009: 66) نموذج قابليات المسح البيئي الظاهر في الشكل (٢) وكيفية تحديد الفرص المحيطة بالبيئة عن طريق الابتكار المفتوح، إذ تقوم المنظمة على بناء قدرتها الاستيعابية عن طريق التعلم التنظيمي وزيادة القابليات لدى العاملين، والتي تعزز بدورها من قيمة الابتكارات اللازمة لاجتياز القيود المفروضة على المنظمة وبناء شبكة علاقات فاعلة تزيد من فاعلية الأسواق بشكل يؤدي إلى زيادة قابليات المسح البيئي.



الشكل (٢) قابليات المسح البيئي

Source: Elci, N. (2009). An exploration of open innovation: An environmental scanning perspective. University of Maryland University College.

### ثانياً: أهمية المسح البيئي:

تطوّي عملية المسح البيئي على التعامل مع التغيرات المختلفة في البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، فإنّ معظم المنظماتاليوم تقوم بتطوير أنواع مختلفة من الاستراتيجيات لتدعيم بيئة أعمالها، الأمر الذي يتحقق من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). ويمكن تحديد أهمية المسح البيئي كما يأتي (Babatunde & Adebisi., 2012:29):

١. تعد عملية المسح البيئي ضرورية كونها توّاكب التغيرات في بيئة الأعمال الديناميكية.
٢. يكشف المسح البيئي عن العوامل التي تشكّل تهديدات للأهداف العامة للمنظمة.

٣. يمكن رصد أنشطة المنافسين ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق التوغل داخل السوق.

٤. ينتج عن المسح البيئي مدخلات ضرورية لصياغة وتنفيذ استراتيجيات تسويق فاعلة.

وتكون عملية المسح البيئي من الخطوات الآتية (Bhardwaj & Kumar., ٢٠١٤:٤٢):

١. مسح البيئة بالنسبة للمؤشرات والاتجاهات والأحداث الاستراتيجية.

٢. تحليل المعلومات لتحديد مدى الصلة والتأثير في فهم العلاقات المتبادلة بين الاتجاهات.

٣. ربط الاتجاهات بالقضايا وإعادة تجميع المعلومات من خلال وضع توقعات لما قد يحدث في المستقبل.

٤. إرسال المعلومات إلى الإدارة العليا لتتمكن من تقييم الآثار المترتبة على الاتجاهات واتخاذ القرارات اللازمة. إذ يمكن المسح البيئي الرسمي إدارة المنظمة من تحديد تهديدات البيئة في الوقت المناسب وعند الضرورة لتحويلها إلى فرص، ويحدد المسح البيئي القضايا الناشئة والعقبات المحتملة التي قد تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة.

ويرى (زعلان، ٢٠١٧: ١٨٦) أنّ المسح البيئي هو الطريق الوحيد لتحديد التهديدات والفرص بشكل فعال، والذي يستخدم من قبل المنظمات لأجل التغلب على حالة عدم التأكيد، وتتخذه الإدارة كنظام إنذار مبكر لمواجهة تلك التهديدات وتحقيق أقصى استفادة من الفرص وتحويل تلك التهديدات وأثارها السلبية إلى إيجابيات.

وقد حدد (Haines, 2016:93-94) خمس خطوات لنظام المسح البيئي الاستراتيجي وهي:

١. تحديد احتياجات التخطيط الاستراتيجي للمعلومات التي يحتاجها من خلال المسح البيئي للمنظمة (التحديات السنوية).

٢. إنشاء قائمة بمصادر المعلومات التي توفر مدخلات أساسية (مثل العروض التجارية والمنشورات والاجتماعات التقنية والزيائـن والإـنـترـنـت).

٣. تحديد العاملين الذين سيشاركون في عملية المسح البيئي.

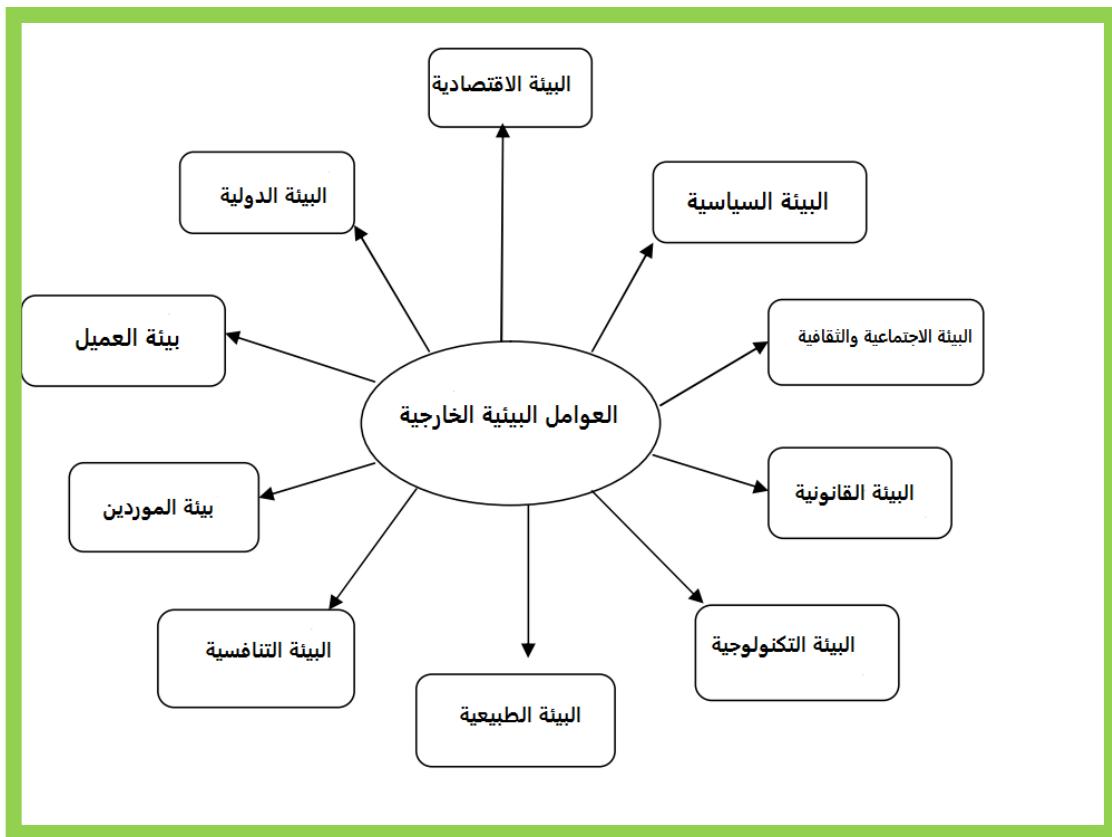
٤. تعيين أعضاء في المنظمات للقيام بمهام عمليات المسح البيئي.
٥. جمع البيانات على أساس منظم.

نستخلص مما سبق أن مسح البيئة الخارجية للمنظمات يمنع المفاجآت ويساعد على ضمانبقاء المنظمة على الأمد البعيد ويجب مراقبة البيئات والعوامل الاستراتيجية التي يحتمل أن يكون لها تأثير قوي على نجاح أو فشل المنظمات.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية

يرى (Murgor,2014:1-3) أن للبيئة الخارجية تأثير كبير على أداء المنظمات، لأنها توفر كل من التأثيرات الميسرة والمحبطة على أدائها، وكيفية تعريف المنظمة لها وكيفية تعبيرها عما هو جيد ومناسب لتحقيقه. إن أفضل طريقة تناسب المنظمة في البيئة الخارجية هو أداؤها لأن المنظمات تعتمد على البيئة وخدمتها باستخدام الاستجابات الاستراتيجية ومع ذلك فإن ردود الفعل تختلف من منظمة إلى أخرى مما يؤدي إلى اختلافات في الأداء. لقد تم تعريف البيئة الخارجية من قبل العديد من الباحثين على أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمات كونها مصدراً للتهديدات والفرص التي تؤثر على تعامل المنظمات مع بيئتها المحيطة.

وفي هذا الصدد، حدد (Bhardwaj& Kumar.,2014:44) في دراستهما عوامل البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل (٣).



الشكل (٣) أهم العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية

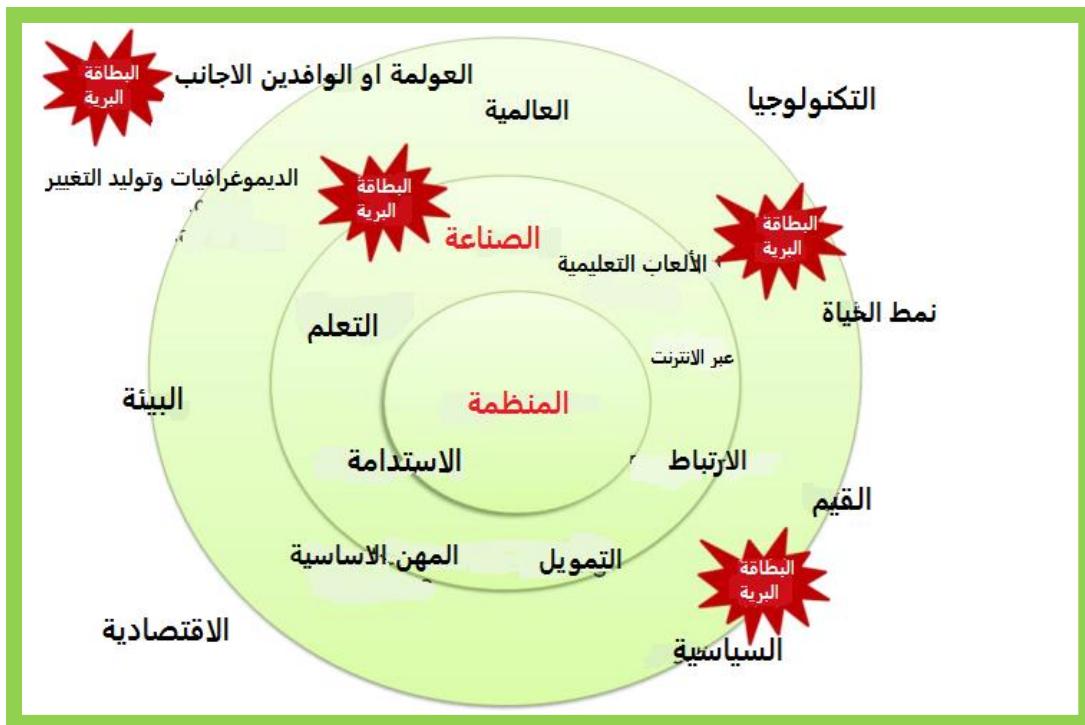
Source: Bhardwaj, S. S., & Kumar, D. (2014). Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. International Journal of Management and International Business Studies, 4(1).

ويرى (Conway, 2009:12) أن القيام بتحديد استراتيجية مستقبلية لأية منظمة يتطلب من الإدارة التوجه إلى دراسة المؤشرات على قرارات المستقبل على المدى البعيد، لأنّه أصبح وضعًا ملحاً على الإدارة لأجل تغيير الخطط القصيرة، مما يتطلب القيام بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة التي سيكون لها تأثير

كبير على بقاء المنظمة أو فشلها. إن تطلع المنظمة للوصول إلى البيئة العالمية يحتم على الإدارة العليا توفير معلومات عن عوامل البيئة الخارجية قبل اتخاذها قرارات التحول. ويمكن توضيح تلك العوامل كما يأتي:

١. الصناعة (التعليم) وبيئة التشغيل الخاصة.
٢. تطوير الخدمات التي تحتاجها المنظمة.
٣. التغيرات في توقعات الزبائن.
٤. القضايا المحتملة التي تؤثر على قوة العمل والموظفين.
٥. التكنولوجيات الناشئة.
٦. التحولات بالأعمال الناشئة.

ويبيّن الشكل (٤) نطاق المسح البيئي لمؤسسة تعليمية، موضحاً أنواع الاتجاهات التي قد تكون ذات صلة.



الشكل (٤) نطاق المسح البيئي في مؤسسة تعليمية

Source: Conway, M. (2009). Environmental scanning what it is and how to do it...: A step by step guide to setting up and running an environmental scanning process in your organization. Thinking Futures.

ومن جانب آخر، تكون البيئات الداخلية للمنظمات من كمية ونوعية الموارد المادية والبشرية، بما في ذلك الموارد المالية والمواهب الإدارية والخبرات في التسويق والإنتاج والبحث والتطوير، وما إلى ذلك .(Alkhafaji & Nelson., ٢٠٠٣:٣٦)

المتغير التابع: القرارات الاستراتيجية:

أولاً: مفهوم القرارات الاستراتيجية:

تزايد الاهتمام بالقرارات الإستراتيجية نتيجة لعدم التأكيد البيئي وضبابية الرؤية الإستراتيجية، مما حتم على المنظمات الاهتمام بصياغة قراراتها وتجنب اتخاذ القرارات غير المدروسة التي تكبدها خسائر كبيرة، لذا أصبح إعداد القرار الاستراتيجي يحظى بعناية كبيرة من قبل القيادات الإدارية باعتباره المرحلة الأخيرة من عملية الصياغة الإستراتيجية. إن اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تعتبر من الأهداف الأساسية للإدارة العليا في كل منظمة والتي تحقق انعكاسات ايجابية على فاعلية وبقاء المنظمات في بيئات الأعمال، ويعد عدم الانفاق والجدل بين أعضاء المنظمة من الأمور التي تحد من قدرات صانع القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية. إذ أن توفر المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب يسهم في جودة تلك القرارات (Gruning &Kuhn.,2018:69) وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين.

#### الجدول (١) مفهوم القرارات الإستراتيجية وفقاً لآراء بعض الباحثين

المفهوم	اسم الباحث والسنة	ت
القرارات التي تعالج المشاكل بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب دون النظر إلى النتائج.	(Howard,1988)	١
القدرة على توفير بدائل وخيارات عديدة يمكن من خلالها خلق افكار جديدة وتقييمها والقدرة على قياس مدى انحرافها.	(Christensen& Fjermestad.,1997:361)	٢
قرارات مستقبلية طويلة الأمد تعامل مع كافة مكونات المنظمة، وتوصف بأنّها قرارات استثنائية أي أنها غير متكررة الحدوث والاستمرار ويختص لها قدر كبير من موارد المنظمة ويلتزم بها كافة الأفراد العاملين وعلى	( حمزة ، ٢٠١٠ : ٣٨ )	٣

مختلف المستويات.		
تلك القرارات التي يتم قياسها بشكل موضوعي لتحقيق أهداف المنظمة كونها قرارات تمتاز بالعقلانية لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء.	٤ (الوداية، ٢٠١٥ : ٢٠)	
قرارات متسلسلة وعاجلة وجذرية لها دور رئيس في عملية صنع القرار، وتحدد أوجه الضعف في القطاعات المتقاعلة كالسياسية، الاجتماعية، والاقتصادية على حد سواء.	٥ (Correa, 2016:5)	
القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا المستقيمة من تحليل واسع لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أفضل قرار يتلاءم مع أهداف المنظمة.	٦ (shafie et I., 2017:2)	
القرارات التي يمتلكها المديرين لإدارة وتطوير منظماتهم في بيئة الأعمال الديناميكية، ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات تنافسية على مستوى المنظمة.	٧ (ابو كل، ٢٠١٨ : ٨)	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

#### ثانياً: أهمية القرارات الاستراتيجية:

دفعت التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية وشدة التناقض بين المنظمات المختلفة للادارات العليا للمنظمات لتزيد من اهتمامها بصياغة قراراتها لضمان قدرتها على البقاء والصراع لكونها تعامل مع المستقبل المجهول.

ويشير Wilson & Gilligan..2012 إلى سبعة مجالات لتحقيق الأهمية القصوى للقرارات الاستراتيجية في المنظمات وهي:

١. تعنى بنشاط المنظمة ونطاقها، وبالتالي تأثر حدود المنظمة.

٢. لما كانت البيئة تتغير باستمرار، فمن الضروري أن يتم استيعابها من خلال قرارات ذات جودة عالية تتماشى مع النتائج المتوقعة.
٣. مطابقة أنشطة المنظمة مع مواردها لتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص الإستراتيجية.
٤. تكون لها آثار كبيرة على موارد المنظمة من خلال اكتساب قدرة إضافية أو التخلص منها.
٥. تتأثر بقيم وتوقعات وأذواق أولئك الذين يحددون استراتيجية المنظمة.
٦. التأثير على توجه المنظمة على الأمد البعيد.
٧. هي قرارات معقدة بطبيعتها، لأنها تميل إلى أن تكون غير روتينية وتنطوي على عدد كبير من المتغيرات.

ذكر (Coulter,2013:56) أنّ على صانعي القرارات الانتباه إلى التغيرات في البيئة الخارجية ومواصلة مراقبة تلك التغيرات، فإن العوامل الخارجية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على جودة القرار والإجراءات الإستراتيجية المنظمة، كما أنّ أذواق الزبائن وعاداتهم وما يفعله المنافسون والتكنولوجيا لها تأثير كبير على صياغة الاستراتيجيات الفاعلة. ومن جانبه يرى (Coulter,2013:172) أن القرارات الاستراتيجية الفعالة لها دور كبير في تحقيق الاستدامة للمنظمات من خلال تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة. فيما اشار (أبو كلل، ٢٠١٨ : ٢٣) إلى أن أهمية القرار الاستراتيجي تتمحور حول تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في القرارات الإستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات. أما Alsoboa et al.(2015:155) فقد أكدوا أن القرار الاستراتيجي يحقق أهدافاً متعددة للمنظمات، مثل الحد من التكاليف وتحسين الأداء وبناء المزايا التنافسية. وأشار (Selart,2010:25) بأهمية القرارات الاستراتيجية كونها تتعلق بالدرجة الأولى بالقيادة العليا لمنطقة ما، وتكون هذه القرارات مهمة للغاية بالنسبة للمنظمة وغالباً ما تكون لها آثار بعيدة المدى، وتعتبر هذه القرارات مهمة جداً للمنظمات كونها قرارات مترابطة مع بعضها بشكل وثيق وبهذه الطريقة يتم إنشاء نمط ثابت من القرارات أو الاستراتيجيات.

ثالثاً: أبعاد القرارات الاستراتيجية:

إن دراسة القرارات الاستراتيجية تستدعي التعرف على أهم أبعادها التي تدل على محتواها ومضمونها، والدراسات التي تناولت تلك الأبعاد، وسيجري تسليط الضوء على هذه الأبعاد لفهم هذا الموضوع بشكل أفضل وللتعرف على أوجهه الشّبه بين المؤلفين. إذ حدد (Park et al., 2017:2) في دراستهم مجموعة من أبعاد القرارات الإستراتيجية وهي:

#### ١. بعد الإدراك

بعد الإدراك عملية معقدة تواجه صانع القرار خلال تحليله للبيئة الداخلية والتي تتكون من عوامل القوى الداخلية التي تتأثر بها المنظمات كعناصر قوتها وضعفها وتتكون من الموارد المتاحة والبناء التنظيمي، وعرف (البغدادي واخرون، ٢٠١٨-٢٤٤) الإدراك على أنه عملية فكرية تتم في داخل عقل العاملين تعمل على المساعدة في تحليل البيانات والمعلومات لإنجاز الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها من خلال تتميمة القابليات لدى المديرين لتحقيق قرارات ذات جودة عالية على مستوى المنظمة. وقسموا الإدراك إلى الإدراك البصري، والإدراك الذاتي، والإدراك الاجتماعي. وعرف (Wu, 2014:18) الإدراك بأنه الفهم الجيد للقرارات التي يمكن اتخاذها اليوم من أجل تحقيق أفضل غد ممكن أو هو عملية شاملة لخلق فهم وتقدير المعلومات الناتجة عن النظر للمستقبل.

#### ٢. بعد الإجراءات العقلانية:

أكَدَ كلاً من (Dean & Sharfman) على أن الإجراءات العقلانية تؤدي إلى فعالية القرار الاستراتيجي، وهو ما يشير إلى المدى الذي يحقق فيه القرار الأهداف التي وضعتها الإدارة في وقت إعداده. فيما ركز (Castellani et al., 2010:377) على نهج العقلانية بشكل رئيس (أو ما يسمى بعملية البحث والإرضاء)، وعرف النموذج العقلاني بأنه النهج العلمي والعملي لعملية صنع القرار الذي ينظر له بشكل أساسي ومنظم وعقلاني، إذ يتم تحديد المشكلة وتعريفها ومن ثم جمع المعلومات وتحديد البدائل النهائية. يميل الأفراد من خلال الإجراءات العقلانية إلى البحث عن حلول جيدة بما فيه الكفاية لتحقيق مستوى الطمأنة والقائم لاختيار أفضل القرارات ذات الجودة والفاعلية. إذ يرى

(Çetin & Pekince., 2011:1155) أن عملية صنع القرار الاستراتيجي تتضمن تحفيظها على مطابقة قدرات المنظمة مع فرصها والتهديدات التي تحيط بها، وهذا ما يترتب عليه القيام بعملية التخطيط من أجل صناعة قرارات عقلانية تأخذ بكل ظروف لكون هذه القرارات تعتبر الدماغ والنظام العصبي للمنظمات، كما أنها تعد بمثابة حجر الزاوية وحافز للتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد على اختيار أنساب البديل التي تتطلب الوعي بطبيعة شروط القرار و اختيار وتنفيذ أفضل بديل.

وتتحدد كفاءة القرار الاستراتيجي ذي الجودة العالية بما يتحقق من أهداف تخدم المصلحة التنظيمية ويعتمد على المعلومات الكاملة بين البديل المختلفة وهذا يشير إلى عقلانية القرار وإلى أي مدى يتضمن سلوكيات لصانعي القرار.

### ٣. بعد العدالة الإجرائية:

تشير العدالة الإجرائية إلى عدالة إجراءات اتخاذ القرار، والتي عرفها (Park et al., 2017) على أنها المدى الذي يحكم فيه على إجراءات اتخاذ القرار بأنها عادلة من قبل الأعضاء المشتركين في العملية التنظيمية. فيما عرف (الطاعمة وحسب الله، ٢٠١٥: ٢٠١٧) العدالة الإجرائية بأنها إدراك العاملين لعدالة إجراءات الإدارة باستخدام طرق لتوزيع مدخلاتها ومخرجاتها داخل المنظمة، وذكروا في دراستهم بأن العدالة الإجرائية تتكون من العناصر التالية:

- أ- قواعد ومعايير الإجراءات الرسمية.
- ب- القيام بشرح الإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات.
- ت- تفاعل من يقوم بعملية تطبيق القواعد (متخذي القرار) والعاملين الذين يتأثرون بالقرارات.

### ٤. بعد الالتزام بالقرار:

عرف كلاً من (Lamsa & Savolainen., 2000:298-301) الالتزام بأنه الحالة النفسية التي تميز العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتؤثر بشكل كبير على عملية التحضر لمواصلة العضوية فيها. إذ يتكون الالتزام من ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في العاطفية والاستمرارية والمعيارية. فالالتزام العاطفي المؤثر

يعني مدى ارتباط الأفراد القوي بالمنظمة وقبول أهدافها. فيما يرى (Shelby & Killough.,2006:176) بأن الالتزام بالقرار يعد بمثابة استراتيجية سلوكية طبيعية تؤثر على مقاومة العاملين للتغيير ، فالعاملين يستخدمون المعلومات في عملية صنع القرار الذي يتافق مع تطلعاتهم العقلية الأولية، وبالتالي سيؤدي الالتزام بالقرارات إلى التقليل من التناقض المعرفي وتحسين أداء القرار.

### المبحث الثالث: علاقة قابليات المسح البيئي بالقرارات الإستراتيجية:

إن التطورات الكبيرة والسرعة التي يشهدها العالم اليوم جعلت المديرين يتخذون قرارات بشكل غير مدروس حتمت على افتقارهم للمعلومات المستقبلية، إذ تعد التطورات السريعة من التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات لعدم قدرتها على فهم ادارة المخاطر ونقص المعرفة لديها فكان للمسح البيئي دور في توفير المعلومات واستخدام المعرفة في تحسين جودة القرارات وفهم المستقبل.

إذ يرى (Vecchiato,2012:436) بأن عدم التأكد البيئي والغموض ونقص المعرفة تعتبر مشكلة أساسية يعني منها صناع القرار الاستراتيجي فان استخدام عمليات المسح البيئي بشكل مدروس سيؤدي إلى تزايد دور المعرفة لدى صانع القرار من خلال توفير معلومات مؤكدة.

وأضاف (Vecchiato) بأن استخدام المسح البيئي اليوم على نطاق واسع لتحديد الأنشطة والعمليات التي تساعد صناع القرار في مهمة رسم مسار عمل المنظمة المستقبلية (Vecchiato,2012:387)

وقد أوضح (Marinova et al.,2013:84) حقائق تربط المسح البيئي بالقرارات منها:

١. اعتماد القرارات الإستراتيجية على المعلومات التي يقدمها بشكل أساس.
٢. يقدم المسح البيئي معلومات لصانعي القرارات تقلل من عدم التأكد الذي يحيط بالمنظمات.
٣. يعد عدم التأكد البيئي معضلة كبيرة أمام متخذي القرار من المديرين.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

##### اولاً: الاستنتاجات .

١. بينت نتائج الدراسة ان قابليات المسح البيئي وهذا يدل على أنّ الجامعة ترى بأنّ قابليات المسح البيئي تحدث بشكل شامل لبيتها الداخلية والخارجية والاعتماد على آراء الخبراء والتعامل الجدي مع التقنيات الحديثة.
٢. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات المسح البيئي على المتغير التابع للقرارات الاستراتيجية وأبعاده (الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، الالتزام بالقرار والإدراك) وهذا يؤكّد تأثير المسح البيئي على القرارات الاستراتيجية من خلال المعلومات التي يوفرها لصانع القرار الاستراتيجي.
٣. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية بعد قابليات المسح البيئي بالقرارات الاستراتيجية، وهذا يوضح استخدام القيادات الجامعية قابليات المسح البيئي للبيئة المحيطة بالجامعة قبل القيام باتخاذ قراراتها.
٤. تهتم الجامعة المبحوثة بالمسح البيئي عن طريق تبني البيئة المستقبلية وما تحويه من فرص وتهديدات ستواجهه مستقبلا.  
ثانياً: التوصيات.

١. يجب على الجامعة المحافظة على قابليات المسح البيئي لكونه يحقق نتائج عالية عن طريق زيادة التواصل مع الجامعات العالمية والعربية، والاستفادة من التقنيات الحديثة، والتأكد على عمليات المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية.
٢. ينبغي على الإدارة الجامعية الاستعانة بالمسح البيئي لكونه أكثر تأثيراً في القرارات الاستراتيجية، لأنّه يساعد الإدارة الجامعية في توفير معلومات دقيقة عن بيئتها الخارجية مما يساعدها في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

٣. على القيادات الجامعية والوزارات كافة الاهتمام بقابليات المسح البيئي وذلك لدوره الرئيس في صناعة قرارات ذات جودة عالية في ظل بيئة يسودها التغيير وتدخل الحدود.

٤. ضرورة اهتمام الجامعة بالبيئية الخارجية عن طريق القيام بعمليات المسح البيئي المستمر الذي يوفر ميزة التعرف على الفرص واستثمارها ومواجهة التهديدات التي تهدد وجودها.

#### المراجع:

١. ابو كلل، اسراء نزار شاكر ، (٢٠١٨)، جودة القرارات الإستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال السلوك الذهبي للقيادة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة.
٢. البغدادي، عادل هادي و العطوي، مهند حميد والجبواني، حيدر جاسم والكلابي، امير نعمة حسان، (٢٠١٨)، السلوك التنظيمي مدخل متكامل - حالات دراسية وتطبيقية، ط١، مكتب توته، بغداد.
٣. الطعامسة، سلامة عبد الله خلف& حسب الله، عبد الحفيظ علي، (٢٠١٥)، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا.
٤. الواديه، محمد سميح محمد، (٢٠١٥)، علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة، جامعة الازهر.
٥. حمزة، سيد علي محمد، (٢٠١٠) ، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في دارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٦. زعلان، عبد الفتاح جاسم، (٢٠١٧)، استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي، المجلة العلمية، المجلد (٥)،العدد (١٣)، جامعة كربلاء.
٧. منهـل، محمد حسـين والعبـادي، هـاشـم فـوزـي، (٢٠١٥) السـينـارـيو الاستـراتـاتـيـجي التـخطـيطـ الـبنـاءـ - التـنـفـيـذـ، ط١ ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
٨. Alkhafaji, A., & Nelson, R. A. (2003). Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment. Routledge.

٩. Alsoba, S. S., Nawaiseh, M. E., Karaki, B. A., & Al Khattab, S. A. (2015). The Impact of Usage of Strategic Decision Making Techniques on Jordanian Hotels' Performance. *International Journal of Applied*, 5(1).
١٠. Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03), 1650040.
١١. Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights–Trends & Challenges*, 64(1).
١٢. Bhardwaj, S. S., & Kumar, D. (2014). Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(1)..
١٣. Borges, N. M., & Janissek-Muniz, R. (2018). Informal and Individual Practices of the Environmental Scanning in Organizations. In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (pp. 55–67). IGI Global.
١٤. Castellani, M., Di Giovinazzo, V., & Novarese, M. (2010). Procedural rationality and happiness. *The Journal of Socio-Economics*, 39(3), 376–383.
١٥. Conway, M. (2009). Environmental scanning what it is and how to do it...: A step by step guide to setting up and running an environmental scanning process in your organization. *Thinking Futures*.
١٦. Coulter, M .(2013). *Strategic Management in Action*, Pearson Education, United States of America.
١٧. Çetin, M., & Pekince, D. (2011). Perceived procedural rationality and political behaviours in strategic decision making process and organizational commitment triangle. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 24, 1154–1163.

١٨. Du Toit, A. S. (2016). Using environmental scanning to collect strategic information: A South African survey. *International Journal of Information Management*, 36(1), 16–24.
١٩. Elci, N. (2009). An exploration of open innovation: An environmental scanning perspective. University of Maryland University College.
٢٠. Gallupe, B., & Jiang, J. (2015). Environmental Scanning and Business Insight Capability: The Role of Business Analytics and Knowledge Integration.
٢١. Grünig, R., Kühn, R., & Kühn, R. (2018). The strategy planning process: Analyses, options, projects ,Heidelberg: Springer.
٢٢. Haines, S. (2000). The systems thinking approach to strategic planning and management. CRC Press.
٢٣. Haines, S. (2016). The systems thinking approach to strategic planning and management. CRC Press.
٢٤. Howard, R. A. (1988). Decision analysis: practice and promise. *Management science*, 34(6), 679–695
٢٥. Kim, D. J. (2012) Strategic foresight:The case of TJ Park and POSCO.
٢٦. Lämsä, A. M., & Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 297–306.
٢٧. Marinova, S., Ul-Haq, R., Portaleoni, C. G., & Marinov, M. (2013). Corporate foresight and strategic decisions: lessons from a European bank. Springer.
٢٨. Murgor, P. K. (2014). External environment, firm capabilities, strategic responses and performance of large scale manufacturing firms in Kenya. Unpublished Ph. D Thesis). School of Business University of Nairobi.
٢٩. Park, H., & Kim, J. Ki, E. J. (2017). Review of Public Administration and Management.
٣٠. Selart ,m. (2010).A leadership perspective on decision making, © cappelen d.

٣١. Shafie , A S., Muhammad, NM., Ridzwan R.(2017). Decision characteristics and strategic decision process for strategic decision output: A conceptual model, Journal of Advanced Research in Business and Management Studies.
٣٢. Shelby Harrison, D., & Killough, L. N. (2006). Decision outcomes under activity-based costing: Presentation and decision commitment interactions. In Advances in Management Accounting (pp. 169–193). Emerald Group Publishing Limited.
٣٣. Vecchiato, R. (2012). Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda. *foresight*, 14(5), 387–400.
٣٤. Vudzijena, L. S. (2017). An analysis of the impact of environmental scanning on the performance of Small and Medium Retail Enterprises in Harare.
٣٥. Wilson, R. M., & Gilligan, C. (2012). Strategic marketing management. Routledge. Elsevier Butterworth–Heinemann .
٣٦. Wu, Y. (2014). Toward a forward-looking perspective of the firm: antecedents and outcomes of managerial foresight (Doctoral dissertation).
37. Prokesch, T., Heiko, A., & Wohlenberg, H. (2015). Integrating prediction market and Delphi methodology into a foresight support system—Insights from an online game. *Technological Forecasting and Social Change*, 97, 47–64.
٣٧. Godet, M., Durance, P., & Gerber, A. (2008). Strategic foresight, la prospective, use and misuse of scenario building
38. Grünig, R., Kuhn, R., & Kuhn, R. (2018). The strategy planning process: Analyses, options, projects ,Heidelberg: Springer.
39. Christensen, E., & Fjermestad, J. (1997). Challenging group support systems research: The case for strategic decision making. *Group Decision and Negotiation*, 6(4), 351–372.
40. Correa & Hahn, T., J. A. (2016). Toward cognitive plurality on corporate sustainability in organizations: The role of organizational factors.

