

استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي في صناعة القرارات «دراسة تطبيقية»

د. حمدان رشيد عبد الله الجمال، د. عاكف لطفي الخصاونه (*)

مُتَكَلِّمًا

أخذت المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالاتها بالاهتمام الكبير بالاستراتيجية التي تحقق للمنظمة التطور والنمو والمنافسة والحصول على الحصة الكبيرة في الأسواق المالية نظرا للتوسع الأفقي والرأسي للتجارة الحرة والتي شملت معظم دول العالم. وقد فرضت على المنظمات والقائمين على إدارتها المزيد من الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وإيلائها لأصحاب الكفاءات والخبرات.

والإدارة الاستراتيجية في أية منظمة لا تستطيع اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدا عن تحليلها لعناصر القوة والضعف، فقوتها هو في امتلاكها للموارد البشرية الكفؤة والخبرة تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بجودة المنتج المميز لجعلها قادرة على المنافسة، وإذ يعتبر امتلاكها للقوة المالية يجعلها الأقدر على امتلاكها للموارد البشرية المميزة والخبرة والمبدعة والحصول على التكنولوجيا المتقدمة ليساعدها في تحسين المنتج باستمرار ومنافسة غيرها من المنظمات الأخرى في الأسواق العالمية والمحلية في تقديم المنتج المميز.

لذا أصبح الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية كبيرا نظرا لخطورة القرارات التي تتخذها هذه الإدارات ومدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وتكمن خطورة القرارات من عدم قدرة المنظمة على معرفة دقة القرارات

(*) قسم العلوم المالية والإدارية - كلية الحصن الجامعية جامعة البلقاء التطبيقية - المملكة الأردنية الهاشمية

أو عدم دقتها إلا بعد فوات الأوان ومرور فترة زمنية ليست قصيرة تكون عندها المنظمة قد أنفقت المال وبذلت الجهد وأضاعت الوقت. من هنا تظهر أهمية خبرة المديرين المميّزة في قدرتهم على اتخاذ القرارات، ونظراً للأهمية هذه، فإن الإدارة الاستراتيجية تولي عناصر القوة والضعف في المنظمة الاهتمام الكبير. ولذلك جاء هذا البحث ليركز على مدى تأثيرها على القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المدبرون.

والتفكير الاستراتيجي من مهام الإدارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية بالذات، فالقرارات الاستراتيجية المتخذة ترسم مستقبل المنظمة وتثير الدوافع الإيجابية لدى العاملين جميعاً، وتحمي المنظمة من الجمود والضعف أمام المتغيرات. لذا تبرز أهمية البحث كونه الجدير بالاهتمام، والذي تدور حوله العديد من التساؤلات عن أهميته بالمنظمة، وعن دوره في تحقيق الأهداف المرجوة والغايات. وقد جاء هذا البحث ليركز على العلاقة القوية بين التفكير الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية التي يتخذها القادة الاستراتيجيون لتحقيق الأهداف لمنظمتهم.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة البحث في أن الكثير من منظمات الأعمال تتعثر وتفشل نتيجة للقرارات المتخذة من قبل القائمين على إدارتها ولعدم إجراء الدراسة المستفيضة والتحليل اللازم لما تمتلكه المنظمات من عناصر القوة، وكذلك نظراً لما تعانيه من ضعف في المعلومات المقدمة إلى متخذ القرار. لذلك تواجه المنظمات مشكلة عدم أخذ العوامل الاستراتيجية الداخلية التي تحدد عناصر القوة والضعف بعين الاعتبار، وكذلك عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة على الشركات والمؤسسات في تفكيرها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة المتغيرات مما يؤدي إلى جمود وضعف في موقف المنظمة وفشلها في مواجهة ذلك.

وسيجيب البحث عن الأسئلة التالية:

• ما مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب التحليل الاستراتيجي؟

وينتق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب الكفاءة الإدارية المميزة للمدير؟
- ما مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب القدرة المالية للمنظمة؟
- ما مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب المهارات التنافسية؟
- ما مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب انخفاض تكاليف الإنتاج؟
- ما مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب كفاءة العاملين؟

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- معرفة واقع أداء المنظمات العاملة في مدينة الحرس الصناعية في الأردن من حيث مدى الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي في صناعة القرار مجموعة من العناصر وهي: الكفاءة الإدارية المميزة للمديرين، والقدرة المالية للمنظمة، والمهارات التنافسية، والقدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج، وكفاءة العاملين.
- ٢- معرفة التركيبة التنظيمية للشواغر الوظيفية للمديرين في المنظمات المبحوثة من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.
- ٣- التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المديرين في المنظمات المبحوثة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه الذي يعتبر كمنهج عمل

تستخدمه الإدارات الذكية للوصول إلى قرارات استراتيجية رشيدة. وقد أدت الزيادة إلى مجالات المعارف المختلفة كالإقتصاد والأعمال والاستثمار إلى الاهتمام به كمجال هام للبحث العلمي، كون هذه المعارف اجتذبت اهتمام الباحثين في المنظمات لتحسين أوضاعها ولضمان سلامتها وصحة مسارها والكيفية التي تستخدم بها مواردها بما يحقق أهدافها ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وخاصة أن منظمات أعمال اليوم تعيش في بيئة مليئة بالتحديات وغموض مسارها المستقبلي.

الفرضيات الرئيسية للدراسة:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني منظمات الأعمال المبحوثة للتحليل الاستراتيجي في صناعة القرار.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب الكفاءة الإدارية المميزة للمديرين في صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب قدرة المنظمة المالية في صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب المهارات التنافسية للمنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب تخفيض تكاليف الإنتاج في صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني أسلوب كفاءة العاملين فيها في صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد اعتمد الباحثان على المصادر الثانوية لجمع المعلومات وهي الكتب المختصة والمؤلفات ذات العلاقة للحصول على البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المصادر الأولية وهي الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وقد اشتملت الاستبانة على جزأين من الأسئلة والتي تجيب عن أسئلة الدراسة، حيث احتوى الجزء الأول على الخصائص الشخصية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، بينما اشتمل الجزء الثاني على الأسئلة المتعلقة بمدى تبني منظمات الأعمال الأردنية المبحوثة لأسلوب التحليل الاستراتيجي على القرارات الاستراتيجية حيث تقيس الأسئلة من (١-٥) الكفاءة الإدارية المميزة للمديرين، والأسئلة من (٦-١٠) القدرات المالية للمنظمة، وتقيس الأسئلة من (١١-١٨) المهارات التنافسية للمنظمة، وتقيس الأسئلة من (١٩-٢٥) تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن (٢٦-٣٢) تقيس كفاءة العاملين.

مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء (٧٠) شركة عاملة في مدينة الحसन الصناعية في محافظة اربد شمال الأردن وتعمل في مجال الاتصالات والملابس والكهرباء والمياه والمبيدات الحشرية والدهانات وفي مجال الطاقة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (٥٧) مدير شركة من الشركات العاملة في مدينة الحसन الصناعية في شمال الأردن (محافظة أربد) وقد تم توزيع (٥٧) استبانة على أفراد العينة وتم استعادة (٥١) استبانة، وقد تسلم الباحثان الاستبانات باليد كما سلمت لأفراد العينة باليد.

متغيرات الدراسة : تكونت الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل:

التحليل الاستراتيجي، والذي سوف يتم قياسه من خلال العناصر التالية: الكفاءة الإدارية المميزة للمدير، القدرة المالية للمنظمة، المهارات التنافسية، انخفاض تكاليف الإنتاج، كفاءة العاملين.

أما المتغير التابع فهو القرارات الاستراتيجية، والتي سوف يتم قياسها من خلال مدى تأثيرها بعناصر المتغير المستقل ذاتها.

صدق وثبات الأداة:

تم عرض الاستبانة على (٥) محكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص حيث تمت مراجعة الاستبانة واقترحت بعض الفقرات الجديدة وأجريت بعض التعديلات على بعض الفقرات وتم توزيع الاستبانة على (٢٠) من أفراد العينة ثم أعيدت للإجابة عليها فكانت نسبة التطابق في الإجابات بنسبة (٩٧٪)، مما يعني أن الاستبانة حققت الثبات وأنها قاست ما يجب قياسه فحققت الصدق.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لغرض استخراج التحليلات المختلفة. فقد تم الاعتماد على النسب المئوية، التكرارات، والمتوسطات الحسابية واختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.

حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة حصرياً على المدراء العاملين في الشركات والمؤسسات العاملة في مدينة الحسن الصناعية في محافظة اربد.

التعريفات الإجرائية

منظمات الأعمال: تلك المنظمات المختلفة التي تتبع للقطاع الخاص وتعمل ضمن أنظمة وقوانين وزارة الصناعة والتجارة الأردنية وتقدم المنتجات السلعية أو الخدماتية أو المعلوماتية.

التحليل الاستراتيجي: ويعني مدى الاعتماد على الدراسة والتحليل لمجموعة من العناصر التي تساهم في صناعة قرار يتصف بالموضوعية والدقة للوصول إلى الأهداف بشكل مميز عن المنظمات الأخرى. وتتمثل عناصر التحليل الاستراتيجي في هذه الدراسة كالآتي:

الكفاءة الإدارية المميزة للمديرين: وتعني القدرة التي يمتلكها المديرون من حيث الخبرة والمهارة والوعي والقدرة على وضع الأهداف بوضوح وتقييم الأداء.

القدرة المالية: وتعني مدى توفر الإمكانيات المالية واستثمارها بالشكل الأمثل بما يضمن المحافظة على تدفق الأرباح والتمكن من الالتزام بالمستحقات للمنظمة.

المهارات التنافسية: وتعني مدة قدرة المنظمة على تقديم المنتج بشكل متميز عما تقدمه المنظمات الأخرى للزبائن.

انخفاض تكاليف الإنتاج: وتعني مدى امتلاك المنظمة لأنظمة التصنيع الفاعلة ومدى توفر أساليب رقابة كفاءة على الأداء والمنتج.

كفاءة العاملين: وتعني مدى امتلاك المنظمة للعاملين المؤهلين والمدرّبين في المجالات الفنية والنفسية ومدى وجود تقييم مستمر لهم.

القرار الاستراتيجي: وتعني القرار المتخذ من قبل المديرين ومدى انعكاسه الإيجابي على المنظمة في تحقيق الأهداف.

مدينة الحسن الصناعية: واحدة من بين خمسة من المدن الصناعية المهمة التابعة لمؤسسة المدن الصناعية الأردنية التي أنشئت عام ١٩٨٠ بموجب قانون رقم (٣٤) لسنة ١٩٨٠ وتعديلاته، وتعتبر مؤسسة المدن الصناعية مؤسسة عامة وبمشاركه من القطاعين العام والخاص، وتتمتع باستقلال مالي وإداري، وتقوم بتنفيذ مشاريعها بتمويل ذاتي ويقوم على إدارة شؤونها مجلس إدارة يرأسه وزير الصناعة والتجارة. وتعتبر مؤسسة المدن الصناعية أيضا إحدى مؤسسات الدولة الأردنية الرئيسة التي تعمل على استقطاب واحتضان المشاريع الاستثمارية المختلفة في مدنها الصناعية المنتشرة في مناطق مختلفة في المملكة.

دراسات سابقة:

دراسة الغزالي (٢٠٠٠) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية:

هدفت الدراسة التعرف على درجة وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، وكذلك هدفت إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين / الإدارة العليا نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة بعض العوامل التنظيمية كحجم المؤسسة وعمرها وطبيعة عملها على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتأثير هذه العوامل على درجة ممارسته.

وتوصلت الدراسة إلى أن ما نسبته (٥٧,٣٪) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت (٤٢,٧٪) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

دراسة أروبيج (٢٠٠٤) بعنوان: مدى وعي مسؤولي الشركات الكونية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية

هدفت الدراسة إلى استعراض أهمية المعلومات الاستراتيجية وأقسامها المختلفة ولمعرفة مدى وعي مسؤولي الشركات الكونية بالموضوع. وقد أظهرت الدراسة إن مصطلح المسح البيئي ونظام المعلومات الاحترازي هي الأكثر استخداما في الشركات الكونية للإشارة إلى عملية جمع المعلومات. كذلك أن معرفة مسؤولي الشركات بتلك المصطلحات متوسطة وان المعلومات الاستراتيجية المجمعة قليلة.

وأن ثمة علاقة وطيدة بين معرفة المسح البيئي ومعرفة المعلومات الجزئية والمعلومات الاستراتيجية من جهة وبين معرفة المعلومات الجزئية وسلوك تجميعها من جهة أخرى. وأنه لا توجد فروق في سلوك تجميع المعلومات بين الشركات الكبرى والصغرى. وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاعتماد وتسيير المعلومات الاستراتيجية وتطوير أنظمة معلوماتية للمساعدة في اتخاذ القرار.

دراسة (Case study of strategic planning at Kent state university Mikhail pevzner vice president for international Relations, December 30, (2006)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي في جامعة كنت، وقد توصلت الدراسة أن عملية تطبيق الاستراتيجية تشجع استقلالية الوحدة للقيام بالمزيد من التخطيط الدقيق الذي يتماشى مع المبادئ الاستراتيجية، كما لا بد من التنوع والمرونة والتجديد، عند مستوى التنفيذ لان اللامركزية في عملية صنع القرار تنفيذ الفعاليات تعني وجوب أن تقرر المؤسسات كيفية تحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة (الروسان والقواسمه، ٢٠٠٩) بعنوان: The impact of SWOT Analysis on achieving a competitive advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر على البنوك في الأردن. توصلت الدراسة أن البنوك في الأردن تعيش في بيئة تنافسية كبيرة من حيث البنوك المحلية والبنوك العالمية التي تحيط بها. وبينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر وبين أبعاد الميزة التنافسية وأنه يجب على البنوك الأردنية أن تستجيب للقاء والمؤثرات الخارجية وذلك من خلال عمليات الدمج والتملك والتحالفات بين البنوك الصغيرة للتمكن من تعزيز مكانتها التنافسية.

دراسة (Zhou & Zhang, 2011): بعنوان: Strategic analysis of synergistic effect on M & A of Volvo car corporation by Geely Automobile

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليل الاستراتيجي على المؤازرة والتحالف في شركة فولفو للسيارات. بينت الدراسة أن التكامل الهيكلية داخل المنظمة والتحالفات القوية وبناء وحدة تنظيمية متماسكة تشكل أهم الجوانب في تحقيق القوة للمنظمة وتساعد في تعزيز المكانة المؤسسية وتقوي الاستراتيجية وتعزز كذلك في صناعة القرار الاستراتيجي وتسهم بشكل كبير في التقليل من المخاطر التي تحيط بالمنظمة على مستوى البيئة الداخلية.

الإطار النظري:

نشأة الفكر الاستراتيجي في المنظمات:

بدأ الفكر الإداري في التطور بعد قيام الثورة الصناعية وسيادة المذهب الرأسمالي فظهر المفكرون الإداريون أمثال فريدريك تايلور وهنري فايول وهنري

غانت وماكس فيبر وسيمون وشاستر برنارد وغيرهم من علماء الإدارة المحدثين حيث صارت الحاجة للتنظيم الإداري وتقاسم العمل وكيفية استغلال القوى البشرية في العمل تشغل تفكير الإدارات، وأخذ الإنسان يتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية فوجدت العلاقات الوظيفية وارتباط المنظمة مع بيئاتها الداخلية والخارجية والتي هدفت إلى استغلال الموارد المتاحة بشكل يحقق الكفاية الإنتاجية من خلال ما تمتلكه المنظمة من موارد ومعارف وخبرات ونظم إدارية. أما التفكير الاستراتيجي عند المدراء الاستراتيجيين فهو لا يزال مثار خلاف ونقاش بين مفكري الاستراتيجيات ومرد ذلك الحداثة النسبية في دراسة أبعاده على الرغم من أن الفكر الاستراتيجي هو نتاج عمليات تفكير العقل الاستراتيجي ونبع الاهتمام به وتوافق مع ولادة أفكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كونه أحد المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه. (سالم، ٢٠٠٨، ص ١)

ويشير (Mason, 1986, P. 73) إلى شمولية التفكير الاستراتيجي لمراحل تسبق مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

وينظر البعض إلى التفكير الاستراتيجي على أنه أسلوباً مضافاً لتحقيق التلاؤم بين الإمكانيات في المنظمة وواقع المنافسة (يونس، ٢٠٠٢، ص ٥٤).

ويعتبر التفكير الاستراتيجي البوصلة التي تحدد اتجاه المنظمة ومدى تفاعلها وتلاؤمها مع بيئتها المتغيرة.

ويرى (سالم، ٢٠٠٢، ص ٢) أن التحليل يمثل نقطة الانطلاق الحرجة للتفكير الاستراتيجي إذ أن التفكير والتحليل يقودان إلى اختيارات استراتيجية، والتفكير الاستراتيجي يمثل أسلوباً لتحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير

والتعامل معها من خلال التصور، والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتباطها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا.

ولا بد لأية منظمة أن تضع استراتيجية خاصة بها، لتكون أساساً لاتخاذ القرارات المهمة، وهذه الاستراتيجية مبنية على عناصر القوة والضعف، ولتحديد عناصر القوة والضعف، لا بد من تحليل منهجي للعوامل الاستراتيجية الداخلية فيها، ومن العوامل الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمة هي (أبو قحف، ٢٠٠١، ص ١٣١):

١- العوامل المالية والمحاسبية، ولها تأثير كبير على الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات، ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا المجال، بيان المتغيرات في الموقف المالي، وهو كشف حساب بالمتغيرات المالية التي تساعد الاستراتيجيين والإدارة العليا لفهم كيف ولماذا تغير الموقف المالي للمنظمة خلال فترة محددة. وكذلك تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل، وبيان التدفق النقدي المتوقع أو ما يعرف بالميزانية النقدية. بالإضافة إلى تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل عمليات المنظمة لفترة فصلية أو سنوية، بالإضافة إلى تحليل النسب المالية لمعرفة الاستراتيجية المالية ومقارنتها بالمؤشرات السائدة في الصناعة من جهة، وبالمعدلات المنجزة في المنظمة سابقاً.

٢- العوامل التسويقية والمتضمنة المعطيات الناتجة عن بحوث السوق، ونتائج بحوث المستهلك، ونتائج بحوث المنتج، وبحوث الترويج.

٣- العوامل الإنتاجية وتتضمن مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، ومدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة والسيطرة الإنتاجية.

٤ - العوامل الخاصة بالموارد البشرية، وتتضمن مدى فعالية التخطيط للموارد البشرية، ومزايا وعيوب برامج التعليم والتدريب، وعناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء، ومدى استجابة الإدارة لحاجات العاملين ومدى تحقيق ولاء العاملين للمنظمة. (تم التعديل).

يرى (Ansof) (سالم، ٢٠٠٨، ص ٣). أن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة القائمة والجديدة، مبنياً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي.

أما (Chandler) (سالم، ٢٠٠٨، ص ٣). فقد قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة واستراتيجية التنويع والتكامل وبين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي لمنظمات صناعية ضامناً لبقائها.

أما (Child) (سالم، ٢٠٠٨، ص ٣). فينصرف إلى علاقة التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف والبيئة والتكنولوجيا والحجم، واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً مواءمة معها (سالم، ٢٠٠٨، ص ٣).

وقد ارتبطت ملامح الفكر الاستراتيجي بالرؤية الاستراتيجية في كافة المجالات (اتخاذ القرارات، الاقتصاد، السياسة وفي المجال العسكري) منذ القدم. لذا فالفكر الاستراتيجي اتصف بالعمق مما ساعده على التطور والتقدم بشكل مستمر. أما الملامح الخاصة بالفكر الاستراتيجي فمنها ما يركز على الجوانب الفنية في الإدارة أو بعلم الإدارة وهي (الخفاجي، ٢٠٠٨، ص ١٢٧):

- ١- الاستفادة من سمات القادة العظماء في تصميم الاستراتيجيات التي تعمق نجاح إدارة الدولة في البناء والتطور ومواجهة الأخطار والتحديات.
 - ٢- اعتماد العقل الاستراتيجي على الموهبة والحكمة في بلورة الرؤيا الاستراتيجية وفي تطور الاختبارات الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها.
 - ٣- احتلت الخبرة المكتسبة من إدارة المؤسسات العامة والخاصة مركز الصدارة في بناء التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.
 - ٤- ظهور اهتمام النشء بالتعلم الاستراتيجي وتعزيز مكانة المهارات العقلية من خلال برامج التلمذة التجارية والصناعية.
 - ٥- الاستفادة من تجارب القادة الإداريين لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
- أما ما يتعلق بتشخيص ملامح الفكر الاستراتيجي الخاصة بجوانب علم الإدارة وهي متممة للجوانب الفنية، فكثيرا من المواد متعلقة بالفكر الاستراتيجي أصبحت مواد تدرس في كليات الإدارة مثل التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، والأعمال الاستراتيجية، وكذلك صدور الكثير من مجلات الأعمال ذات العلاقة بالاستراتيجية الإدارية مثل الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي وغيرها .
- أما مفهوم التفكير والتفكير الاستراتيجي فلم يتفق المفكرون والفلاسفة على مفهوم موحد للتفكير الاستراتيجي واستند هؤلاء في تعريفاتهم إلى مستجدات نظرية مختلفة تقع بين العقلية والتجريبية تارة، وبين المثالية والواقعية تارة أخرى، فالتفكير الاستراتيجي لابد أن يحمل الوجهين التحليلي والتركيب، وهي من صلب مهام المدير الاستراتيجي في المنظمات (شريف، ٢٠٠٢، ص ٤٨).

يقول ديكارت في فلسفته المثالية في تفسير عليه الفكر بالواقع (كل مواضيع معرفتنا ننظر إليها إما على أنها أشياء أو حقائق الأشياء) (الكردى، ١٩٩٢، ص ٢٥٥).

أما الإمام الغزالي فقد كشف عن نوعين من التفكير وهما التفكير الاستدلالي والتفكير الكشفى أو الإلهامى، وقرنها بصفاء العلاقة مع الله سبحانه وتعالى، وتطهير القلب من حطام الدنيا وجلائه وتركته، فالتفكير عند الإمام الغزالي لم يكن فلسفياً وإنما تفكيراً إيمانياً وسنامه معرفة الله تعالى وغاية التفكير (سابق، بلا، ص ٢٢).

وهناك خمسة أبعاد للتفكير الاستراتيجي (أبورياش، وقطيط، ٢٠٠٨، ص ٢٠):

- ١- مهارات أساسية وتشمل مهارة التحديد وتحديد المشكلات والأهداف.
- ٢- مهارة جمع المعلومات (محتوى معرفي معلوماتي) وهذه العمليات هي تكوين المفهوم، والمبدأ، والفهم، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والبحث، والصياغة، والخطاب اللفظي.
- ٣- التفكير الناقد والإبداعي وعناصرها.
- ٤- عمليات معرفية.
- ٥- عمليات ميتا معرفية (ما وراء المعرفة)، وتشمل الدراية بالذات والتحكم فيها الوعى والدراية بالعملية والتحكم بها.

وينظر البعض إلى التفكير الاستراتيجي على أنه مكون معرفي يرتبط ويتبادل التأثير مع الإدراك والتعلم والذكاء والوعى الاستراتيجي وما ينتج عنها من خيال وحس وتصور استراتيجي، فضلاً عن الحاجة إلى تصورات استراتيجية باعتبارها معطيات تغذي العقل الاستراتيجي وتتفاعل مع ما تحتزنه الذاكرة بعيدة الأمد من

خبرات وقدرات لخلق الإبداع والتمثيل لسيناريوهات تكون أكثر انسجاماً مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل (سالم، ٢٠٠٨، ص ٣).

والإدارة الاستراتيجية موطنها الإدارة العليا في المنظمة فهي التي تضع الخطط المستقبلية المبنية على الرؤية الاستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهي التي تتخذ القرارات الاستراتيجية، لذلك فإن المدراء في الإدارة العليا ومساعدتهم هم الاستراتيجيون وتتعامل مع المستقبل للمؤسسة ككل دون التركيز على جوانب دون الأخرى. وتتصف القرارات الاستراتيجية والتي تميزها عن القرارات التكتيكية الأخرى والتي تنفذ المنظمة قراراتها الاستراتيجية من خلالها (قطامين، ٢٠٠٩، ص ٤٧):

- ١- الندرة تعتبر القرارات الاستراتيجية قليلة كما وغير عادية وليس لها سوابق من الممكن الاقتداء بها.
- ٢- الكلفة العالية حيث تحتاج كما عالياً من الموارد المالية وكذلك الالتزام والمثابرة.
- ٣- الريادية تقدم القرارات الاستراتيجية سوابق تعتمد عليها القرارات الأدنى التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وتقوم الإدارة الاستراتيجية بأدوار كثيرة منها التي حددها (Mintzberg) وهي التمتع بالشخصية الاعتبارية والقانونية والرمزية للمؤسسة حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية والاحتفالية والقانونية ويوقع نيابة عن المؤسسة، وكذلك يقوم بدور القائد حيث يقوم بتحفيز وتوجيه المدراء الآخرين بالمؤسسة ويشرف على برامج التطوير والتدريب وإدخال الأساليب الإدارية الحديثة، ويقوم بدور ضابط الارتباط وبدور المراقب وبدور ضابط الاتصالات وبدور الناطق الرسمي باسم المؤسسة ويقوم بدور مدير الأزمات وبدور آمر الصرف والمفاوض باسم المؤسسة وإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي فيقوم بصياغة

أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية ويمارس عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الأخرى.

ولمجلس الإدارة دور في عملية الإدارة الاستراتيجية فهو يقوم بالمهام التالية (قطامين، ٢٠٠٩، ص ٦٢):

- ١ - دراسة الموافقة على رسالة المؤسسة وأهدافها قصيرة المدى والمتوسطة والبعيدة المدى التي يقترحها المدير.
 - ٢ - دراسة قرارات الإدارة العليا ومقترحاتها ونشاطاتها الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة لها من حيث القبول أو الرفض أو تعديل القرارات بما يتوافق مع مصلحة المؤسسة بعيدة المدى.
 - ٣ - من خلال لجان المجلس المتخصصة يقوم المجلس بجلب انتباه الإدارة إلى الأمور والملاحظات ذات الصلة بعمل المؤسسة وخططها الاستراتيجية.
- وتقوم الإدارة الاستراتيجية بأعمال التحليل الاستراتيجي حيث تحلل البيئة الخارجية من حيث الفرص المتاحة والمخاطر وكذلك البيئة الداخلية حيث يتم تحليل عوامل القوة وعوامل الضعف، وتقوم كذلك بالتخطيط الاستراتيجي حيث رسالة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية والسياسات وكذلك التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، وكذلك في مجال الرقابة الاستراتيجية حيث تقييم الأداء والإجراءات التصحيحية، وهذا يتحقق من خلال ارتباط كل من التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية كل منها بالتغذية الراجعة.

وفي إطار تحليل البيئة الخارجية فإن الإدارة الاستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المؤسسات والأفراد والهيئات والقوى التي تتعامل وتتفاعل مع المؤسسة بشكل

مباشر فهي تتعامل مع الموردين والمستهلكين والبنوك العاملة في المنطقة والمنافسين وأية مؤسسات اجتماعية أخرى تهدف إلى حماية المستهلك والمجتمع بالكامل وكذلك القوى الاقتصادية والأوضاع الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة والمجتمع مثل التضخم وارتفاع الأسعار والركود حيث العرض أكثر من الطلب أو حالة النمو الاقتصادي ، كل هذا يؤثر على المجتمع وعلى عمل المنشأة معاً.

وتتعامل المؤسسة في مجال البيئة الخارجية مع القوى السكانية فهم المستهلكون لما تنتجه المنظمة، فيدرس السكان من حيث التركيب النوعي والتركيب العمري للتعرف على حاجات كل فئة عمرية من الذكور والإناث ودراسة أذواق المستهلكين، وكذلك المعايير الاجتماعية التي توجه وتحكم تصرفات المستهلكين التسويقية، بالإضافة إلى القوى السياسية والتكنولوجية.

أما عناصر البيئة الداخلية التي تهتم بها الإدارة الاستراتيجية فهو تحليل البناء التنظيمي ويعرف بأنه الوسيلة التي تمكن العاملين من العمل معا لتحقيق أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقه (سالم، ٢٠٠٠، ص ٣).

وعادة ما يظهر البناء التنظيمي الأنشطة التي تتم بالمنشأة وكذلك السلطات والصلاحيات الممنوحة والعلاقات الوظيفية وخطوط الاتصال الهابطة والصاعدة والأفقية، ويمكن تقسيم الهيكل التنظيمي إلى نوعين أساسيين الكلاسيكي وهو التقليدي أو الرأسي والوظيفي والاستشاري ويصلح في البيئات المستقرة والنوع الآخر هو الهيكل التنظيمي العضوي والذي يصلح في البيئات غير المستقرة. ومن عناصر البيئة الداخلية الموارد المتاحة وهي مزيج من الإمكانيات البشرية من أيدي عاملة وخبرة وكذلك الإمكانيات المادية من أموال وموارد طبيعية، وكذلك الإمكانيات التكنولوجية والبحث والتطوير العلمي ونظم التسويق ونظم المعلومات

الإدارية والأنظمة الإدارية، فالإدارة الناجحة هي التي تمتلك هذا المزيج من الموارد وهي عناصر القوة والضعف.

أما مفهوم القرار فهناك عديد من الآراء حول مفهوم القرار فهناك من يرى القرار بأنه إمضاء الرأي لمن يملك الحق فيه، أي أن صنعه هي عملية تنتهي بإصدار القرار واتخاذ (البكري، ١٩٨١، ص ٥).

وتعرف المعاجم العربية القرار على أنه تقرير شيء ما أو التصميم على شيء ما أو الوصول إلى نتيجة حتمية (البكري، ١٩٨١، ص ٥).

وقد عرفه (الغمري، ١٩٧٨، ص ٧) القرار بأنه عملية اختيار ينبثق عن تحليل موقف معين.

وعرفه (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ١٤) على أنه هدف مرتبط بوسيلة تنفيذ مناسبة.

أما القرار من وجهة علماء التنظيم بأنه أحد المتغيرات الحرجة في المنظمة فضلا عن أنه خيار يعبر عن حاجة المنظمة له في ظرف معين (Gerloff, 1985, P. 41).

وقد أكد علماء المنهج على ربط القرار بالتوجه المنظمي والسلوك المنظمي في إطار تفسير البيئة لهذا الربط من حيث أن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا من أنها تعبير عن قيم الإدارة العليا وتفسيرها لاتجاهات القيم القرارية المختلفة ضمن أوجهها الاقتصادية والاجتماعية والدينية (يونس، ٢٠٠٢، ص ٦).

كما أشار (Nooderhaven, 1995, P. 7) إلى أن القرار هو قرين الالتزام بالغايات المستهدفة؛ ولهذا يمكن القول على أن القرار يراد منه تحقيق هدف، ولا بد من ارتباط هذا القرار بألية لتحقيقه وتنفيذه بما يعكس قيم المنظمة أو متخذ القرار من جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وعرفه (يونس، ٢٠٠٢، ص ٧) بأنه بناء فكري يعكس نسق معرفي معين على نحو مستهدف في إطار مقتضيات الغاية المنظمة ومسوغات وجودها. ونرى أن هذا التعريف ركز على المحتوى لأي قرار وهو البناء الفكري، والقرار من أخطر المهام التي تقوم بها الإدارة لأن صحة القرار أو خطئه لا يمكن اكتشافه إلا بعد مرور الوقت حينها تكون المؤسسة قد ضيعت المال والجهد والوقت. والقرار هو توافق بين متطلبات العاملين ومتطلبات المتعاملين بها، وتواجه الإدارة مشكلة توفر الموارد حين اتخاذ القرار وقد تواجه الإدارة عند اتخاذ القرار مشكلة الغموض في ظل نقص المعلومات أو عدم التأكد منها، لذا لا بد من أن تكون الإدارة واعية لما تمتلكه من موارد وعلى وعي تام بالظروف البيئية المحيطة من تقلبات سياسية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية وتكنولوجية. وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين أمرين (علي، ٢٠٠٨، ص ١٧).

أما مراحل اتخاذ القرار فهي أولاً: تحديد المشكلة هل هي روتينية أي تقليدية فالمدير هنا يتخذ القرار بنفسه وهو بهذه الحالة قرار فردي أو هل المشكلة حيوية وهنا تحتاج إلى إشراك العاملين ذوي العلاقة والقرار هنا جماعي أو أن المشكلة طارئة وتحتاج لاتخاذ القرار إلى خبرة المدير. ثانياً: تطوير البدائل وكلما كان للقرار بدائل كلما كان القرار أكثر صحة. ثالثاً: تقييم البدائل من حيث مقارنة كل بديل بالتكاليف والمردود المتوقع. رابعاً اختيار البديل المناسب وهو الأقرب إلى تحقيق الهدف خامساً تنفيذ القرار سادساً متابعة القرار للتأكد من مدى تحقيق القرار للهدف.

وللقرارات أنواع؛ أولاً: القرار في حالة التأكد وهو من أسهل القرارات نظراً للتأكد من النتائج وللقرار نتيجة حتمية واحدة والمعلومات متوفرة فإن كان القرار

يتعلق بالإرباح فنختار أعلى الأرباح وإن كان القرار يتعلق بالتكاليف فنختار أقل التكاليف.

ثانياً: القرار في حالة عدم التأكد وهذا القرار لا يتم بصورة متكررة والسبب راجع إلى عدم توفر معلومات سابقة عن حالات الطبيعة وقد يكون هذا راجع لضعف في الخبرة لدى متخذ القرار ولذلك ربما يعتمد على نتائج واحتمالات خاصة. ثالثاً: القرار في حالة المخاطرة وفي هذه الحالة نستطيع تحديد المشكلة والبدائل واختيار البدائل المناسبة في ظل معلومات ولكن هذه المعلومات ليست مؤكدة تماماً ولكن هي مناسبة لاتخاذ قرار وبها نوع من المخاطرة.

أما القرار الاستراتيجي فهو يختلف عن القرارات الأخرى، فهو يؤثر في وظائف المنظمة ومهامها فالقرار الاستراتيجي هو الذي يقود للقرارات الأخرى التي تتخذها المنظمة بل إنه الموجه للمنظمة، والقرار إذا كان استراتيجياً فتنبثق منه القرارات الأخرى والتي توصف بالتنفيذية فهو الدليل لها (علي، ٢٠٠٨، ص ٦٧). وقد عرف (جواد، ١٩٩٥، ص ١٥٦) القرار الاستراتيجي بأنه كل ما يدخل في عمل ومهام القائد في المنظمة. وعرف القرار الاستراتيجي على أنه خيار يقع عليه اختيار متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة بعد اجتيازها لمرحلة التقويم ووفقاً لذلك فإن القرار الاستراتيجي يعد المرحلة الأكثر أهمية بين مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية (Harvey, 1988, p 169).

والقرار الاستراتيجي هو القرار الذي يحافظ على موارد المنظمة ويستخدمها بشكل يحقق أهداف المنظمة لذا فالكفاءة هي أساس استخدام الموارد بما يحقق الأهداف المحددة فمتخذ القرارات الاستراتيجية في أية منظمة يجب أن يتصف بالكفاءة والفاعلية وإلا فستستنفذ الموارد بدون فائدة وستكون القرارات عبئاً على

المنظمة. ويتصف القرار الاستراتيجي بصفتي الإقدام والابتسار (يونس، ٢٠٠٢، ص ٩).

فكلما كانت معرفتنا تامة بالواقع كان إقدامنا أكبر وأجراً في اتخاذ القرار والابتسار هو توقع ردود الفعل المستقبلية لموضوع القرار. وقد عرف لسان العرب البسر بأنه التفكير في أزمات الزمن القادم قبل أن تقع والمبادرة بمعالجة أسبابها قبل أن تستفحل. (بريش، ١٩٩٧، ص ٧٤)

وقد اعتبر (Quinn) الإقدام والابتسار وسائل يتحدد في ضوءها الاتجاه العام للمنظمة في إطار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، فالإقدام يعد رديفاً لإدراك القيود الداخلية وطبيعة الإمكانيات الواقعية، في حين الابتسار هو رديف إدراك البيئة الخارجية وقيودها المحتملة وطبيعة الأوضاع من فرص أو تهديدات محتملة. (يونس، ٢٠٠٢، ص ٩).

إذن فالقرار الاستراتيجي يحدد اتجاه المنظمة ويحركها نحو المسار الأمن، ويوجهها بما يحقق أهدافها والقرار الاستراتيجي قد لا نعرف نتائجه إلا بعد فترة طويلة أي على المدى البعيد لذا فلا بد من التروي والحذر الشديدين عند اتخاذه. وتتأثر القرارات الاستراتيجية المنظمة بالبيئة وقواها والموارد التي تمتلكها المنظمة ومدى توفرها أي بعناصر القوة وعناصر الضعف وبالأطراف ذات العلاقة بالأهداف الاستراتيجية.

ومن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وهو العامل المعرفي وهو من أهم العوامل من حيث كونه يشكل محور إدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار)، ومن ثم يتشكل السلوك الاستراتيجي في صياغة أسلوب البقاء للمنظمة، وأضاف إلى أن أسباب الاختلاف في أساليب الإدارة وفلسفاتها وقراراتها أنها يعود

إلى اختلاف المديرين والاستراتيجيين في المنظمة لامتلاك موارد وأساليب معرفية (الخفاجي، ١٩٩٦، ص ١١).

ومن العوامل الأخرى المؤثرة في القرار الاستراتيجي عامل المخاطرة، وقد عرفت المخاطرة على أنها غموض تحقيق النتائج المتوقعة (Harvey, 1988, P. 178).

ومن العوامل المؤثرة في القرارات الاستراتيجية التناسب الحركي بين القرار كهدف ووسيلة تنفيذه، ويشير (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ١٤) إلى أن إفرازات الموقف وما ينجم عنه من متغيرات قد تؤثر في ميل القرار الاستراتيجي نحو حالة اللاتناسب الحركي والوقوع في أزمة وقد يكون ذلك بسبب التغيرات غير المسيطر عليها في عوالم الموقف. بالإضافة إلى العقلانية في اتخاذ القرار الاستراتيجي فلا بد من إيجاد البدائل النهائية، ومن ثم اختيار البديل القابل للتطبيق من بينها.

والقرار الاستراتيجي في الإسلام هو ترتيب أمور معلومة لتؤدي إلى مجهول (النجار، ١٩٩٧، ص ٥٦). حيث يعبر هذا المعنى في الإسلام عن التعقل في التفكير لإدراك الشيء وتدبير شؤون الحياة.

وتعتبر الاستراتيجية الوسيلة لتحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها للوصول إلى الغايات، ويعرفها البحث على أنها الأهداف البعيدة المدى وكيفية تحقيقها. وفي هذا الإطار نشير على الطريقة التي تستخدم بها الموارد لتحقيق الأهداف.

أما مكونات الاستراتيجية فإنها حسب إجماع المفكرين الإداريين تتكون من أربعة محاور (حسين، ١٩٧٠، ص ٣٦٨)، هي:

١ - الإبداع: ويشير إلى أي مدى تقدم المنظمة منتجاً رئيساً جديداً وخدمات؟ فإستراتيجية الإبداع هو إبداع فريد وذو معنى، وهذا لا تقوم به كل المنظمات.

- ٢- تنويع السوق حيث تسعى هذه الاستراتيجية إلى تطوير ولاء المستهلك بطريقة فريدة ذات حاجة محددة تلبي منتجا، وعلى المنظمة أن تسعى نحو تطوير تطورات ايجابية لمنتجاتها من خلال الإعلان وتجزئة السوق ومغريات السعر.
- ٣- التوسيع: أي إستراتيجية التوسع في نطاق السوق الذي تشغله المنظمة من خلال تنوع المستهلكين واتساع النطاق الجغرافي وزيادة عدد المنتجات.
- ٤- السيطرة على الكلفة: هذه الاستراتيجية تعد مدخلا لتحقيق مزية تنافسية في التكلفة واستبعاد كل ما هو غير ضروري من مصاريف السوق أو الإبداع.

التحليل الإحصائي للدراسة:

بعد أن تم تناول موضوع الإدارة الاستراتيجية وأثرها على القرارات الاستراتيجية في المنظمات عامة من الناحية النظرية في العرض السابق، سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في هذا الفصل، وبالتحديد ما يلي: ثبات ومصداقية النتائج، ومناقشة الفرضيات مع متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات.

صدق وثبات الأداة:

لقد تم إجراء اختبار المصدقية ألفا (Alpha) وذلك لمعرفة درجة الاتساق الداخلي (الثبات) بين ردود المستجيبين على أسئلة الاستبيان، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الارتباط بين الإجابات وبالتالي فإن قيمة ألفا يمكن أن تتراوح ما بين صفر و١، وقيمة ألفا المقبولة إحصائيا هي ٠.٦٠٪ على الأقل لتعميم النتائج.

لقد وجد من تحليل المصدقية أن قيمة ألفا للاستبيان بلغت ٠.٨١٪ ويستفاد من هذه القيمة أنه يمكن تعميم نتائج الدراسة حيث إنها تمثل نسبة جيدة وقيمة أكبر من الحد الأدنى لقيمة ألفا المقبولة إحصائيا. وقد تم توزيع ٥٧ استبانة وتم استلام ٥١ منها بحيث كانت نسبة الاسترداد ٨٩٪.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المدراء في مدينة الحسن الصناعية بحيث كان عددهم بشكل عام هو (٧٠) مديرا وتم اختيار (٥٧) مديرا منهم لتعبئة الاستبانة وهذا المجتمع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتسلم الباحثان (٥١) استبانة باليد. ويبين جدول (١) خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس.

جدول (١)

خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	٤٧	%٩٢
أنثى	٤	%٨
مجموع	٥١	%١٠٠

يبين جدول (١) خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور وهذا قد يكون سببه أن الغالبية العظمى من المدراء في مدينة الحسن الصناعية هم من فئة الذكور وهذا يدل أن عينة الدراسة قد تكون من المزاوئين لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة.

جدول (٢)

خصائص عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

البيان	التكرار	نسبة
أقل من ٥ سنوات	١٦	%٣١
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢١	%٤١
من ١٠ فأكثر	١٤	%٢٨
مجموع	٥١	%١٠٠

يبين جدول (٢) خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة بأن خبرة عينة الدراسة مناسبة حيث إن ما نسبته ٣١٪ ممن خبرتهم من (٥-١٠) سنوات، وكذلك الأمر بالنسبة لمن خبرتهم أكثر من ١٠ سنة مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

جدول (٢)
خصائص عينة الدراسة للمؤهل العلمي

البيان	التكرار	نسبة
الثانوية العامة	١٠	٢٠٪
البكالوريوس	٣٣	٦٥٪
الدراسات العليا	٨	١٥٪
مجموع	٥١	١٠٠٪

يبين جدول (٣) خصائص عينة الدراسة للمؤهل العلمي أن عينة الدراسة مؤهلين علمياً حيث إن ما نسبته ٦٥٪ يحملون درجة البكالوريوس و ١٥٪ يحملون درجة الدراسات العليا، مما يعني أن عينة الدراسة مؤهلة علمياً بدرجة جيدة مما يعطي مصداقية لنتائج وتوصيات الدراسة.

تحليل ومناقشة نتائج الاستبانة:

فيما يتعلق بمدى تبني إدارات المنظمات المبحوثة للكفاءة الإدارية في صناعة القرارات الاستراتيجية، فقد كانت إجابات عينة الدراسة كما يلي:

جدول (٤)

آراء عينة الدراسة حول متغير الكفاءة الإدارية المميزة للمديرين
في صناعة القرارات الإدارية الاستراتيجية

الترتيب	المتوسط	العبارة	رقم
٤	٣,٢٥	تمتلك المنظمة إدارة واعية وخيرة	١
٢	٣,٤٥	يتم تحديد الأهداف بشكل واضح	٢
٥	٢,٣٥	يتم تحديد الأهداف في ضوء الموارد	٣
١	٣,٧٥	ترتبط الأهداف بالخطط والانجاز	٤
٣	٣,٣٥	ترتبط الأهداف بتقييم الأداء الكلي للمنظمة	٥
	٣,٢١	المتوسط	

يبين جدول (٤) آراء عينة الدراسة حول متغير الكفاءة الإدارية للمديرين في صناعة القرارات الإدارية الاستراتيجية أن الفقرة الرابعة تمثل المرتبة الأولى في قبول أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في ارتباط الأهداف بالخطط والإنجاز، وهذا يعني وجود درجة مقبولة من متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بمتوسط (٣,٧٥)، كما يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تميل إلى الموافقة على الفقرة الثانية بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣,٤٥) والمتمثلة في تحديد الأهداف بشكل واضح، وهذا من مبررات وجود الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى المدراء، كما أن وضوح الأهداف يساعد في التقليل من مخاطر العوامل الاستراتيجية سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، كما يلاحظ على أفراد عينة الدراسة أنها تميل إلى قبول الفقرة الخامسة بمتوسط (٣,٣٥) والمتمثلة في ارتباط الأهداف بتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا يساعد على وجود أهداف واضحة ذات كفاءة لتحقيق منافع أصحاب المصالح في المنظمة. كما يلاحظ أن متوسط الفرضية (٣,٢١) وهو أكبر من

الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة تميل بدرجة متوسطة إلى قبول فقرات هذه الفرضية المتمثلة في وجود كفاءة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر المدراء مع وجود ارتباط بين الأهداف العامة للشركة والكفاءة في تلك القرارات.

وفيما يتعلق بمدى تبني إدارات المنظمات المبحوثة حول القدرة المالية للمنظم في صناعة القرار، فقد كانت إجابات عينة الدراسة كما في جدول (٥):

جدول (٥)

آراء عينة الدراسة حول تبني متغير القدرة المالية للمنظمة وقدرتها في صناعة القرارات الاستراتيجية

رقم	العبارة	المتوسط	الترتيب
١	المنظمة قادرة على الوفاء بالتزامات	٣,١٦	٥
٢	تحقق المنظمة المستوى المستهدف من الأرباح	٤,٠٥	١
٣	لدى المنظمة الخبرة في استخدام الموارد	٣,١٩	٤
٤	أموال الاقتراض أكبر من الأموال الخاصة	٣,٧١	٣
٥	تعاني المنظمة من مشكلات المديونية	٣,٨٥	٢
	المتوسط	٣,٢٨	

يبين جدول (٥) آراء عينة الدراسة حول تبني متغير القدرة المالية للمنظمة وقدرتها في صناعة القرارات الاستراتيجية أن الفقرة الثانية تحتل المرتبة الأولى بقبول أفراد عينة الدراسة بمتوسط ٤,٠٥ المتمثلة بتحقيق المنظمة المستوى المستهدف من الأرباح وهذا يساعد المنظمة على تحقيق إستراتيجية البقاء في السوق مع وجود الميزة التنافسية لها، الأمر الذي ينعكس على توفر الموارد المالية التي تساعد على تحقيق الأرباح المستهدفة والتي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنشأة، كما يلاحظ بأن

الفقرة الخامسة تمثل المرتبة الثانية في قبول أفراد عينة الدراسة بمتوسط ٣,٨٥ والمتمثلة بوجود مشاكل المديونية، وهذا قد ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف العامة للمنشأة وهذا قد يكون ناتج من ضعف في تقدير المطلوبات المتداولة مقارنة مع المطلوبات طويلة الأجل مما يعني وجود ضعف في تناغم وجود الموارد المالية مع استغلالها لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

وفىما يتعلق بمدى تبني إدارات المنظمات المبحوثة للمهارات التنافسية في صناعة القرارات الاستراتيجية، فقد كانت إجابات عينة الدراسة كما في جدول (٦):

جدول (٦)

آراء عينة الدراسة حول تبني متغير المهارات التنافسية

رقم	العبارة	المتوسط	الترتيب
١	تمتلك المنظمة منتجات متنوعة.	٣,١٢	٦
٢	تمتلك المنظمة منتجات متنوعة من الصناعة الواحدة	٣,٠٣	٧
٣	يملك المنتج ميزة تنافسية غير متوفرة بالمنتجات الأخرى.	٣,١٢	٥
٤	تمتلك المنظمة المعرفة الكبيرة لتطوير المنتج.	٣,١٦	٤
٥	تمتلك المنظمة رأس المال اللازم لإنتاج المنتج المتميز.	٣,٢٢	٣
٦	حققت المنظمة ولاء المستهلك.	٣,٢٩	٢
٧	تمتلك المنظمة الميزة التنافسية التكنولوجية.	٢,٨	٨
٨	يتم إيصال المنتج إلى المستهلك بالسرعة المناسبة.	٣,٤	١
	المتوسط	٣,١٥	

يبين جدول (٦) آراء عينة الدراسة حول تبني متغير المهارات التنافسية أن أفراد عينة الدراسة تميل إلى قبول الفقرة الثامنة بمتوسط ٣,٤ وهي تمثل أعلى متوسط بين فقرات الفرضية والمتمثلة بإيصال المنتج إلى المستهلك بالسرعة المناسبة وهذا يعني وجود نوعية في الالتزام في مواعيد تسليم المنتجات في الأوقات المناسبة وهذا يساعد على البقاء وهو ضمن الاستراتيجيات المهمة لكل مدير شركة ، كما يلاحظ بأن الفقرة السادسة تحتل المرتبة الثانية في ميول أفراد عينة الدراسة بمتوسط ٣,٢٩ والمتمثلة بتحقيق ولاء بين الشركة والمستهلك النهائي للمنتج وهذا يساعد على استقطاب عملاء جدد، الأمر الذي يساعد على تحقيق غايات أصحاب المصالح ولا سيما المساهمين منهم، كما يلاحظ بأن الفقرة الخامسة المتمثلة بامتلاك المنظمة لرأس المال اللازم لإنتاج المنتج المميز وهذا يدل على الشركات عينة الدراسة بدأت تنقل من مرحلة الفعالية في الإنتاج إلى بداية مرحلة الكفاءة في الإنتاج بأن تكون مصادر التمويل متوفرة باستمرار وهذا يساعد على وجود التمايز في تقديم المنتج للزبون بأكثر سرعة ودقة ممكنة. كما يلاحظ بأن متوسط الفرضية هو أكبر من الوسط الفرضي ٣ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة تقر بوجود عنصر المنافسة الذي يساعد على وجود التمايز في طبيعة منتجات الشركة.

وفيما يتعلق بمدى تبني إدارات المنظمات المبحوثة لتخفيض تكاليف الإنتاج في صناعة القرارات الاستراتيجية، فقد كانت إجابات عينة الدراسة كما في جدول (٧):

جدول (٧)

آراء عينة الدراسة حول متغير انخفاض تكاليف الإنتاج

رقم	العبارة	المتوسط	الترتيب
١	تمتلك المنظمة أنظمة التصنيع الجيدة	٢,٧	٧
٢	أنظمة المنظمة الرقابية على المنتج فعالة	٣,٤٨	٥
٣	تمتلك المنظمة أنظمة الرقابة والسيطرة الفعالة على المواد	٣,٩٣	٤
٤	تمتاز الأدوات المستخدمة في التخطيط والجدولة الإنتاجية بالكفاءة	٤,١٨	٢
٥	تمتلك المنظمة المقدرة على تحديد عيوب التخطيط الداخلية	٣,٣١	٦
٦	تمتلك المنظمة برامج تدريبية وتطويرية	٤,٤٢	١
٧	تمتلك المنظمة برامج الأمن والسلامة الصناعية	٤,١	٣
	المتوسط	٣,٧	

يبين جدول (٧) آراء عينة الدراسة حول متغير انخفاض تكاليف الإنتاج أن أفراد عينة الدراسة تؤكد بوجود الدورات التدريبية ومحاولة تطويرها حسب متغيرات التكنولوجيا على نمط تصنيع المنتج وبما يحقق رغبات العملاء المستهدفين وبمتوسط ٤,٤٢ وهو متوسط عالي نسبياً، كما يلاحظ بأن الفقرة الرابعة المتمثلة بوجود ميزة مستخدمة من قبل المدراء باستخدام أدوات التخطيط للمنتجات أنها مجدولة بوقت زمني، مما يعني أن القرارات الإدارية تأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات العملاء ومحاولة تطوير المنتج كلما أمكن ذلك، كما يلاحظ بأن الفقرة السابعة المتمثلة بامتلاك المنظمة بأدوات السلامة العامة وهذا يحقق غايات الموظفين بأن يعملون على تطوير المنتج مع اهتمام الإدارة بسلامة الموظف، الأمر الذي

ينعكس على طبيعة نوعية المنتج وتطويره من وقت لآخر. كما يلاحظ بأن متوسط الفرضية هو ٣,٧ وهو أكبر من الوسط الفرضي مما يعني وجود هذا العنصر- أو المتغير ضمن آراء عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمدى تبني إدارات المنظمات المبحوثة لأسلوب كفاءة العاملين في صناعة القرارات الاستراتيجية، فقد كانت إجابات عينة الدراسة كما في جدول (٨):

جدول (٨)

آراء عينة الدراسة حول متغير كفاءة العاملين في صناعة القرارات الاستراتيجية

رقم	العبرة	المتوسط	الترتيب
١	تمتلك المنظمة برامج فعالة للتخطيط للموارد البشرية	٤,٢٥	١
٢	تمتلك المنظمة برامج تدريب وتعليم فعالة	٣,٠٧	٤
٣	أساليب تقييم الأداء الفعلي للواجب والوظيفة فعالة	٣,٤٨	٢
٤	يمتلك العاملون ومهارات فنية وتقنية	٣,٠١	٥
٥	الأسلوب الإداري المستخدم يحقق رضا العاملين	٢,٧	٦
٦	تلبى المنظمة حاجات ورغبات العاملين	٢,٤	٧
٧	اشعر بالولاء والانتماء للمنظمة	٣,١٨	٣
	المتوسط	٣,١٦	

يبين جدول (٨) آراء عينة الدراسة حول متغير كفاءة العاملين في صناعة القرارات الاستراتيجية أن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود برامج فعالة وتحقق المرجو منها في المنظمة مما يعني وجود قرارات إستراتيجية تهتم بالموارد البشرية منذ لحظة تعيينه وحتى خروجه من الشركة وهذه متمثلة بالفقرة الأولى بمتوسط ٤,٢٥، كما يلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة تميل إلى وجود أساليب تقييم مستمرة من قيام الموظفين بواجبات ووصف وتوصيف الوظائف المطلوبة منهم والمتمثلة بالفقرة

الثالثة، كما أن أفراد عينة الدراسة تميل إلى وجود الولاء والانتفاء للشركة أو المنظمة، وهذا يعني وجود اهتمام في الإدارة وضمن القرارات الاستراتيجية. كما يلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة تشير إلى وجود اهتمام بعنصر- الموارد البشرية ضمن القرارات الاستراتيجية للمنظمة حيث بلغ متوسط الفرضية ٣,١٦ وهو أعلى من الوسط الفرضي ٣.

وفما يتعلق بالفرضية الرئيسة المتمثلة في وجود علاقة إيجابية بين استخدام التحليل الاستراتيجي على القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل المديرين في المنظمات المبحوثة، فإن النتائج الإحصائية الأولية تشير إلى وجود هذه العلاقة الإيجابية حيث إن متوسط الفرضيات هو أكبر من الرقم ٣ كما أن متوسط المتوسطات هو أيضاً أعلى من الوسط الفرضي ٣ وهذا يعتبر مؤشراً على وجود تلك العلاقة الإيجابية لذلك مع أثرها على طبيعة وقوة القرارات الاستراتيجية.

اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة:

التي مفادها أن «هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية المميزة للمديرين وبين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية».

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة **One Way T-Test** للفرضية الأولى وكانت نتائج الاختبار كما في جدول (٩):

جدول (٩)

نتائج اختبار الفرضية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	دلالة T الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية H0	الوسط الحسابي
٤,٢٩	١,٩٧٧	٠,٠٠٠	رفض	٣,٢١

يبين جدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الأولى، وحيث إن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها هناك علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين كفاءة المديرين وبين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة:

التي مفادها أن «هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القدرة المالية للمنظمة وبين القدرة في صناعة القرارات الاستراتيجية».

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الثانية وكانت نتائج الاختبار كما في جدول (١٠):

جدول (١٠)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	دلالة T الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية H0	الوسط الحسابي
٣,٢٦	١,٩٧٧	٠,٠٠٠	رفض	٣,٢٨

يبين جدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الثانية، وحيث إن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض

الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها هناك علاقة ايجابية بين قدرة المؤسسة المالية وبين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة للدراسة:

التي مفادها أن «هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنافسية في المنظمة وبين القدرة في صناعة القرارات الاستراتيجية».

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الثالثة وكانت نتائج الاختبار كما في جدول (١١):

جدول (١١)

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

T المحسوبة	T الجدولية	دلالة T الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية H_0	الوسط الحسابي
٨,٤٨	١,٩٧٧	٠,٠٠٠	رفض	٣,١٥

يبين جدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الثالثة، وحيث إن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين قدرة المنظمة على التنافس وبين القرارات الاستراتيجية.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة للدراسة:

التي مفادها أن «هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين انخفاض تكاليف الإنتاج وبين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية».

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الرابعة وكانت نتائج الاختبار كما في جدول (١٢):

جدول (١٢)

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

T المحسوبة	T الجدولية	دلالة T الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية H0	الوسط الحسابي
٤,٢٩	١,٩٧٧	٠,٠٠٠	رفض	٣,١٦

يبين جدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الرابعة، وحيث إن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي هناك علاقة إيجابية بين انخفاض تكاليف الإنتاج وبين القدرة على صناعة القرارات الاستراتيجية.

نتائج اختبار الفرضية الخامسة للدراسة:

التي مفادها أن «هناك علاقة إيجابية بين ما تمتلكه المنظمة من مهارات في الموارد البشرية وبين قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية».

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الخامسة وكانت نتائج الاختبار كما في جدول (١٣):

جدول (١٣)

نتائج اختبار الفرضية الخامسة

T المحسوبة	T الجدولية	دلالة T الإحصائية	نتيجة الفرضية العدمية H0	الوسط الحسابي
٣,٢٦	١,٩٧٧	٠,٠٠٠	رفض	٣,١٥

يبين جدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الخامسة، وحيث إن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي هناك علاقة ايجابية بين ما تمتلكه المنظمة وبين قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

نتائج الدراسة:

أبرز ما توصلت إليه الدراسة يتلخص بما يلي:

- ١- إن الغالبية العظمى من أفراد العينة المشمولة بالدراسة من حيث الجنس تمركزت حول الذكور بنسبة بلغت ٩٢٪، والغالبية العظمى من حيث سنوات الخبرة تمركزت حول الخبرة من ٥-١٠ سنوات وبنسبة بلغت ٤١٪، والغالبية العظمى لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي تمركزت حول حملة المؤهل الجامعي لدرجة البكالوريوس.
- ٢- تدني قدرة المديرين في تحديد الأهداف بما يتناسب مع الموارد المتاحة.
- ٣- ضعف قدرة المنظمات المبحوثة من التقيد بما يترتب عليها من التزامات مع أصحاب المصالح.
- ٤- تدني مستوى الاهتمام بالميزة التنافسية من حيث التنوع في المنتج ومحدودية التكنولوجيا المستخدمة.
- ٥- إن مستوى تبني المديرين في المنظمات المبحوثة من حيث التحليل الاستراتيجي في صناعة القرار تركز حسب التسلسل التالي: القدرة المالية بنسبة بلغت ٣٨٪، الكفاءة الإدارية للمديرين ٣١٪، كفاءة العاملين ١٦٪، المهارات التنافسية ١٥٪، تخفيض تكاليف الإنتاج ٧٪.

٦- تدني مستوى مواكبة متطلبات العميل وضعف مستوى الاهتمام به.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

- ١- العمل على (تزويد وإثراء) المديرين بالخبرات والكفاءات الملائمة من حيث التخصص والمهارة للتمكن من السيطرة على التغيرات البيئية والقوى التنافسية المختلفة.
- ٢- زيادة الاهتمام بالموارد المالية والعمل على خلق استثمارات جديدة للمحافظة على التدفق والسيولة النقدية.
- ٣- ضرورة تبني المديرين لأسلوب الميزة التنافسية من خلال التنوع بالسلع والخدمات أو أساليب جديدة تتميز عن غيرها من المنظمات.
- ٤- زيادة الاهتمام بالعميل والتركيز على مواكبة دراسة متطلباته بشكل مستمر والعمل على تلبية متطلبات العميل.
- ٥- العمل على وضع الأهداف بشكل واضح وبما يتناسب مع كفاءة الموارد وضمن تخطيط علمي منهجي دقيق.
- ٦- وضع برامج رقابية فاعلة قادرة على متابعة أداء المنظمة والعاملين فيها والسيطرة على التزامات المنظمة الداخلية والخارجية بشكل منظم ومتتابع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠١)، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، بيروت.
- ٢ - أروبيح، كمال مصطفى (٢٠٠٤)، مدى وعي مسئولي الشركات الكونية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (١١)، عدد (٣)، مايو.
- ٣ - الأعرجي، عاصم محمد حسين (١٩٩٥)، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، مجلة الإداري، السنة (١٧)، العدد (٦٢)، سبتمبر.
- ٤ - بريش، محمد (١٩٩٧)، تعميق الفهم في الفكر الاستراتيجي، مدخل التغيير الثقافي، إسلامية المعرفة، السنة (٣)، العدد (٩).
- ٥ - البكري، محمود موسى (١٩٨١)، أثر البحوث في رسم السياسات وصنع القرارات التربوية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢٨)، مارس.
- ٦ - جواد، شوقي ناجي (١٩٩٥)، استراتيجيات الأعمال بناؤها وإدارتها، مطبعة دار الكتاب، بغداد.
- ٧ - الخفاجي، نعمة، وعباس خضير (١٩٩٦)، المدخل المعرفي في تحليل الاختبار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق.
- ٨ - سابق، السيد (بلا)، العقائد الإسلامية، دار الكتاب العربي، بيروت.
- ٩ - سالم، أكرم: التفكير الاستراتيجي وأففاق المستقبل البعيد، akramsalem20@hotmail.com، ١٥ / ٣ / ٢٠٠٨ العدد (٢٢٢١)، المحور: الإدارة والاقتصاد.
- ١٠ - علي، حسين علي (٢٠٠٨)، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ١١ - غراب، كامل السيد (١٩٨٧)، نحو نموذج متكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الإدارة العامة (٧)، مجلد (١)، إصدار (٥٦).
- ١٢ - غراب، كامل السيد (١٩٨٦)، مفهوم الاستراتيجية الإدارية، الإدارة العامة، العدد (٥٢)، ديسمبر.
- ١٣ - الغزالي، كرمه ماجد عبا (٢٠٠٠)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٤ - الغمري، إبراهيم (١٩٧٨)، الإدارة: دراسة نظرية تطبيقية، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- ١٥ - قطامين، أحمد (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٦ - الكردي، عبد الحميد (١٩٩٢)، نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة، مكتبة المؤيد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٧ - النجار، عبد المجيد عمر (١٩٩٧)، الإيمان والعمران، إسلامية المعرفة، السنة الثانية، العدد (٨)، إبريل.
- ١٨ - يونس، طارق شريف (٢٠٠٢)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اتخاذ مدخل القرارات، دار الكتاب للطباعة والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 19- Al-Rosan, Mahmoud & Qawasmeh, Farid (2009). The impact of SWOT Analysis on achieving a competitive advantage: Evidence from Jordanian Banking Industry. International Bulletin of Business Administration. Cited on 1/1/2012.
- 20- Gerloff A.G. (1985). Organizational Theory and Design A strategic Approach for Management, Mc Craw-Hill, New York.

- 21- Harvey, H. (1988). Strategic Management and Policy, Merrill Publishing Company, Ohio.
- 22- Noordaderhaven, N. (1995). Strategic Decision Making, Addison, Wesley, G., B.
- 23- Pevzner, Mikhail (2006) 30 December. Case study of strategic planning at Kent state University Vice president for International Relations. Novgorod State University, Russia.
- 24- Sekaran, Uma (1984). Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach, New York: John Willey and Sons, P. 158.
- 25- Zhou, Xia & Zhang, Xiiuzhi (2011). Strategic Analysis of Synergistic Effect on M & A of Volvo car Corporation by Geely Automobile., I Business, 3, 5-15. <http://www.SciRP.org/Journal/ib>. Cited on 1/1/2012.



بسم الله الرحمن الرحيم
الاستبانه

الأخوة/ الأخوات الكرام

تحية وبعد،

بين أيديكم استبانته حول مدى تبني منظمات الأعمال في الأردن لأسلوب التحليل الاستراتيجي في صناعة القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية في إقليم الشمال، راجيين تعبئتها بما يخدم أغراض البحث العلمي للوصول إلى النتائج العلمية المرجوة علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم.

الباحثان

د. حمدان رشيد الجمال/ جامعة البلقاء التطبيقية

د. عاكف لطفي خصاونه/ جامعة البلقاء التطبيقية



استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي في صناعة القرارات.. دراسة تطبيقية
د/ حمدان رشيد عبد الله الجمال، د/ عاكف لطفى الخصاونه

أولاً : الخصائص الشخصية:

الجنس: O ذكر O أنثى

الخبرة: O أقل من ٥ سنوات O من ٥-١٠ سنوات O من ١٠- فأكثر

المؤهل العلمي: O الثانوية العامة O البكالوريوس O الدراسات العليا

ثانياً: فقرات الاستبانة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تمتلك المنظمة إدارة واعية وخيرة					
٢	يتم تحديد الأهداف بشكل واضح					
٣	يتم تحديد الأهداف في ضوء الموارد					
٤	ترتبط الأهداف بالخطط والإنجاز					
٥	ترتبط الأهداف بتقييم الأداء الكلي للمنظمة					
٦	المنظمة قادرة على الوفاء بالالتزامات					
٧	تحقق المنظمة المستوى المستهدف من الأرباح					
٨	لدى المنظمة الخبرة في استخدام الموارد					
٩	أموال الاقتراض أكبر من الأموال الخاصة للمنظمة					
١٠	تعاني المنظمة مشكلات المديونية					
١١	تمتلك المنظمة منتجات متنوعة					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢	تمتلك المنظمة منتجات متنوعة من الصناعة الواحدة					
١٣	يملك المنتج ميزة تنافسية غير متوافرة بالمنتجات الأخرى المشابهة					
١٤	تمتلك المنظمة المعرفة الكبيرة لتطوير المنتج					
١٥	تمتلك المنظمة رأس المال اللازم لإنتاج المنتج المميز					
١٦	حققت المنظمة ولاء المستهلك					
١٧	تمتلك المنظمة الميزة التنافسية التكنولوجية					
١٨	يتم إيصال المنتج إلى المستهلك بالسرعة المناسبة					
١٩	تمتلك المنظمة أنظمة التصنيع الجيدة					
٢٠	أنظمة المنظمة الرقابية على المنتج فعالة					
٢١	تمتلك المنظمة أنظمة الرقابة والسيطرة الفعالة على المواد					
٢٢	تمتاز الأدوات المستخدمة في التخطيط والجدولة الإنتاجية بالكفاءة					
٢٣	تمتلك المنظمة المقدرة على تحديد عيوب التخطيط الداخلية					
٢٤	تمتلك المنظمة برامج تدريبية وتطويرية					

استخدام أسلوب التحليل الاستراتيجي في صناعة القرارات.. دراسة تطبيقية
د/ حمدان رشيد عبد الله الجمال، د/ عاكف لطفى الخصاونه

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٥	تمتلك المنظمة برامج الأمن والسلامة الصناعية					
٢٦	تمتلك المنظمة برامج فعالة للتخطيط للموارد البشرية					
٢٧	تمتلك المنظمة برامج تدريب وتعليم فعالة					
٢٨	أساليب تقييم الأداء الفعلي للواجب والوظيفة فعالة					
٢٩	يملك العاملون مهارات فنية وتقنية					
٣٠	الأسلوب الإداري المستخدم يحقق رضا العاملين					
٣١	تلبى المنظمة حاجات ورغبات العاملين					
٣٢	اشعر بالولاء والانتفاء للمنظمة					