

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع:

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

قفي أحلام

مهية رباب

تحت عنوان:

أثر طبيعة اتخاذ القرار على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات
الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.

مشرفا و مقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. رابح الوافي

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص :

ملخص الدراسة هدفت الدراسة إلى معرفة أثر طبيعة اتخاذ القرار على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية ، وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر على عينة من موظفي مؤسسة الحضنة حليب بولاية المسيلة ؛ اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث ؛ تكون مجتمع الدراسة من عمال الحضنة حليب بالمسيلة ، اختيرت من مجتمع الدراسة عينة البالغ عندها 35 موظف ؛ أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة لطبيعة اتخاذ القرار على الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة الحضنة حليب بولاية المسيلة ؛

الكلمات المفتاحية : طبيعة القرارات , الأهداف الاستراتيجية ، المركزية ,اللامركزية.

Summary

of the study The study aimed to know the impact of the nature of decision-making on the strategic objectives of economic institutions, and a case study of this effect was conducted on a sample of employees of the Al-Hudhahda Milk Corporation in the Wilayat of Messila; In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of brood workers with milk in Al-Masila. From the study population, a sample of 35 employees was selected; This study showed a statistically significant effect of knowing the nature of decision-making on the strategic objectives of the Hodna Milk Corporation in the Wilayat of M'sila;

Keywords: nature of decisions, strategic objectives, centralization, decentralization.

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾

سورة لقمان الآية 12

أولاً نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لانتهاء هذا العمل
بكل معاني الشكر والعرفان تتقدم لكل من
ساعدنا سواء من قريب أو من بعيد ووقف إلى
جانبنا لإخراج هذا العمل على هذه الصورة، وإن كان لنا
أن نخص أحدا بالذكر فلا يسعنا إلا أن تقدم خالص
شكرنا وامتناننا للأستاذ القدير "الوافي راجح" الذي أشرف
على هذا العمل مشيئاً على توجيهاته الثمينة ونصائحه القيمة والتي
لولاها لما كان لهذا العمل أن يكتمل على هذه الصورة

شكراً أستاذ الفاضل .

والله العزیز
حمدنا وأشركنا مع

الحمد لله نحمده حمد الشاكرين وثني عليه ثناء العارفين

فهو الذي سبب لنا أسباب انهاء هذا العمل

إلى أعز الناس وأقربهم الى قلبي، إلى جنتي

"والدتي العزيزة"

"والدي العزيز"

اللذان كانا عوناً لي وسنداً، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر

في تيسير عملية البحث حتى ترسو على هذه الصورة

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي ويسرت لي الصعاب

إلى سندي أختي الغالية التي تحملت معي الكثير

اليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

أحلام

الى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح ... السند والقُدوة...

"والدي العزيز"

الى من رضاها غايتي وطموحي... أعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر...القلب

المعطاء... "والدتي الحبيبة"

الى اخواني و اختي وأولادها الاعزاء حفظهم الله ورعاهم

الى كل الاشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

رباب



فهرس المحتويات



| الصفحة | المحتويات |
|---|---|
| | ملخص الدراسة |
| | شكر وعرافان |
| | اهداء |
| | قائمة الاشكال والجداول..... |
| أ-د | مقدمة..... |
| الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة | |
| 11 | المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار |
| 11 | المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات |
| 18 | المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرارات |
| 23 | المطلب الثالث: مستويات اتخاذ القرارات |
| 24 | المبحث الثاني: أساسيات اتخاذ القرار الاستراتيجي |
| 24 | المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي . |
| 26 | المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. |
| 29 | المطلب الثالث: أبعاد ونماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية. |
| 35 | المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها. |
| 38 | المبحث الثالث: التأسيس النظري للاستراتيجية وأهدافها |
| 38 | المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية |
| 41 | المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية وماهيتها |
| 53 | المطلب الثالث: ابعاد الأهداف الاستراتيجية |
| الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة | |
| 61 | المبحث الأول :تقديم عام الدراسة الميدانية لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة |

| | |
|-----|---|
| 61 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ملبنة الحصنة |
| 62 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 64 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 64 | المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية. |
| 67 | المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات |
| 75 | المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات |
| 75 | المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية |
| 93 | الخاتمة |
| 96 | قائمة المصادر والمراجع |
| 101 | الملاحق |



قائمة الأشكال والجداول



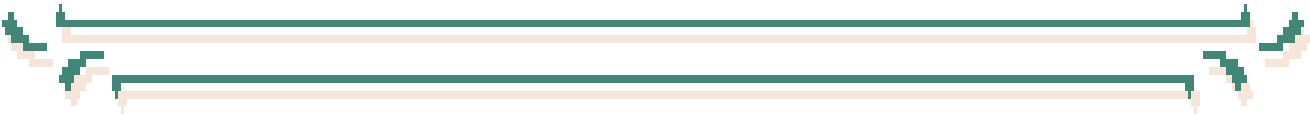
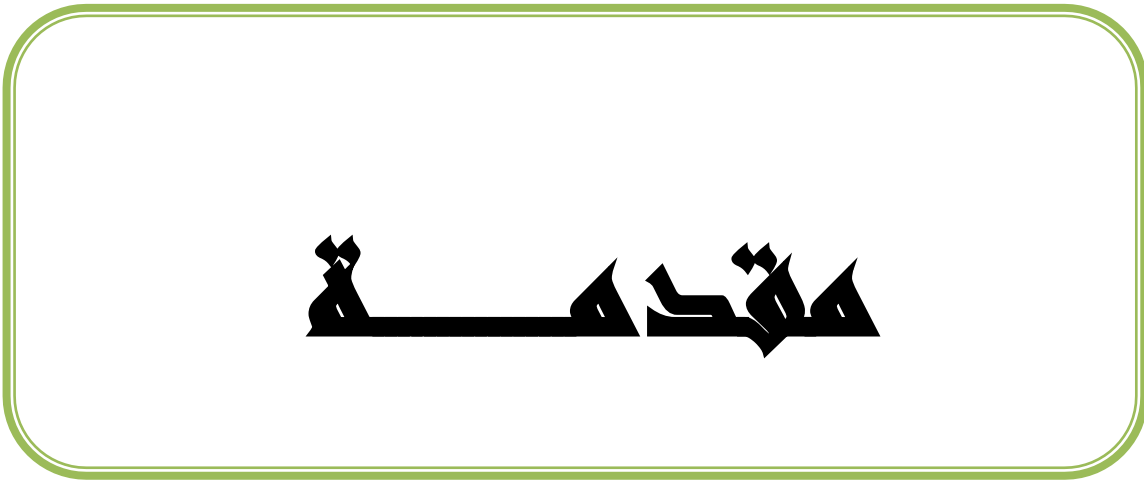
1- قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|---------------|---|--------------|
| 21 | أسس وأنواع القرارات | 01 |
| 28 | مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية | 02 |
| 39 | العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار) | 03 |
| 46 | إجراءات وضع الأهداف | 04 |
| 49 | كيفية تدرج الاهداف بالمؤسسة حسب المستويات الإدارية | 05 |
| 53 | خارطة الادارة الاستراتيجية من منظور شامل في اطار مراحلها الثلاثة | 06 |
| 63 | الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة | 07 |

2- قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 15 | خصائص القرارات الاستراتيجية في مقابل القرارات الإدارية | 01 |
| 44 | أساليب وضع الأهداف | 02 |
| 64 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس. | 03 |
| 65 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر. | 04 |
| 65 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 05 |
| 66 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية | 06 |
| 66 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي | 07 |

| | | |
|----|--|----|
| 67 | درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي. | 08 |
| 68 | محاور الاستبيان وأبعاده | 09 |
| 70 | المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط. | 10 |
| 71 | الاتساق الداخلي لعبارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. | 11 |
| 72 | الاتساق الداخلي لعبارات محور الأهداف الاستراتيجية | 12 |
| 73 | الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان | 13 |
| 73 | نتائج اختبار ألفا كرو نباخ | 14 |
| 73 | نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient | 15 |
| 75 | يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة. | 16 |
| 75 | قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة | 17 |
| 76 | نتائج اختبار Shapiro-Wilk | 18 |
| 77 | الحك المعتمد في الدراسة للاستبيان. | 19 |
| 78 | العبارات المتعلقة ببعده المركزية | 20 |
| 80 | العبارات المتعلقة ببعده اللامركزية | 21 |
| 82 | العبارات المتعلقة بمحور تحقيق أهداف الاستراتيجية | 22 |
| 83 | ترتيب الأهمية النسبية لطبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية. | 23 |
| 84 | قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح | 24 |
| 85 | يوضح نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) | 25 |
| 85 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج). | 26 |
| 87 | نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) | 27 |
| 87 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج) | 28 |
| 89 | نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج) | 29 |
| 89 | اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج) | 30 |



1- تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني بأفراده ومجتمعاته ومؤسساته فهي تلعب دورا كبيرا في كفاءة وفعالية المؤسسات فاتخاذ القرار يساهم في اختيار احين البدائل المتاحة، وبعد القيام بعملية تحليل وتقييم نتائجهم وكل القيم المترتبة على كل بديل، وهذا كله متعلق بالمعلومات التي تعتبر الركيزة والاساس في اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة وهذا راجع الى مدى صحة وشمولية المعلومة المتوفرة لخدمة اهداف المنظمة .

إن عملية صنع واتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، فمتخذ القرار بالمؤسسة يواجه مجموعة من الخيارات عليه اختيار أفضلها. فهو أمام مجموعة من التساؤلات عن عملية اتخاذ القرار: كيف ومتى وأين؟. ويتباين عمل المسيرين -متخذي القرار- في الشركات أو المنظمات ضمن المستويات الإدارية للهرم التنظيمي، نظرا لطبيعة المهام المحددة لكل مستوى إداري، ففي المستوى الإستراتيجي تكون طبيعة مهام ترتبط بالتخطيط الإستراتيجي لمختلف وظائف المنظمة وأنشطتها، بينما في المستوى التكتيكي تتمثل في وضع السياسات والخطط السنوية لتحقيق وإنجاز الخطط الإستراتيجية المحددة من الإدارة العليا، ويطلب من الموظفين في المستوى الفني وضع برامج قصيرة المدى لأجل تنفيذ الأهداف والسياسات المرسومة، وفي الوقت ذاته يقوم الموظفون في المستوى التشغيلي بتنفيذ الخطط والبرامج اليومية بهدف تحقيق أهداف المنظمة. لذا تعتبر دراسة سيرورة -عملية- اتخاذ القرار من المواضيع الدقيقة بالمؤسسة.

لما له من دور مهم وفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى متخذي القرار الى تحقيقها وإنجازها. خاصة في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات والقرارات لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، إذ لا بد أن تدار المؤسسات الاقتصادية بنمط إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك في سياق مقصود يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينتقل بها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وبالتالي صناعة قرارات إستراتيجية فعالة وهادفة تسمح لها بالمحافظة على مراكزها التنافسية، وتحسينها مقارنة بمنافسيها، وذلك باللجوء إلى تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها.

2-الإشكالية العامة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما أثر طبيعة اتخاذ القرار على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة الحضنة لولاية المسيلة.

ويندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع طبيعة اتخاذ القرار في مؤسسة الحضنة حليب من وجهة نظر عينة من عمال الحضنة حليب؟

- هي يوجد اثر ودلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لبعء اللامركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة الحضنة حليب؟

3-فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يتم صياغة الفرية الرئيسية التالية:

1-تطبق مؤسسة الحضنة حليب القرارات اللامركزية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة الحضنة حليب.

3-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للامركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة الحضنة حليب.

4-دوافع اختيار الدراسة:

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة لعدة أسباب موضوعية وذاتية:

أولاً: الأسباب الموضوعية:

- ملائمة هذا الموضوع مع التخصص.

-محاولة اثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.

- حدثت الموضوع في الاعمال الدولية ومحاوله التعريف به في تنمية الاعمال الجزائرية (ولاية المسيلة).

ثانيا: الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي لهذا الموضوع المتعلق بأهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية

- محاولة التعرف على واقع مؤسسة الحضنة حليب المسيلة. خاصة فيما يتعلق بالنواحي الإستراتيجية

5-اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى :

-استعراض الأطر والمفاهيم النظرية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسات .

- تسليط الضوء على كيفية تطوير عمل المؤسسات الاقتصادية من الناحية الإدارية وذلك بتطوير آدائها.

بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة؛

- التعرف على دور القرارات الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الناشئة وقيد التكوين.

- تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسات

محل الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها

6-أهمية الدراسة:

- يكتسي هذا البحث أهمية خاصة نابعة من كون القرارات الاستراتيجية أهم العوامل المؤثرة في صنع وفعالية

المؤسسات الاقتصادية

- ضرورة دراسة كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتطوير المؤسسات الاقتصادية.

- يمثل إضافة إلى المعرفة العلمية في هذا المجال

7-حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في المجال التالي:

- الفترة التي يستغرقها اعداد هذا البحث (ماي-جوان 2022)

8- الحدود المكانية : المؤسسة محل الدراسة (الحضنة الحليب بالمسيلة)

9- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي بهدف الفهم والتعمق في العناصر المكونة للموضوع بحيث حاولنا في الجانب النظري التعرف على أساسيات اتخاذ القرار الاستراتيجي ، وكذلك أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

كما استخدمنا في الجانب التطبيقي جزء من أدوات المنهج الوصفي المتمثل في منهج دراسة حالة وذلك من خلال محاولتنا اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة

10- الدراسات السابقة:

1-دراسة فيروز شين، بعنوان: محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسير مؤسسات، جامعة باتنة ،.2003-2004،

ومن اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة:

-تعتبر إستراتيجية تصميم مؤسسة صناعية من الاستراتيجيات التي تحقق مكاسب إيجابية لاسيما القضاء المخاطر التي قد تتعرض لها أي مؤسسة ناشئة، إضافة إلى أنها تسمح بتقليل الخطر الناتج من تبعية المؤسسة.

2- دراسة: محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994.

ومن اهم النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة مالي:

-القرارات الاستراتيجية عبارة عن قرارات طويلة المدى تتعلق بأداء اهداف المؤسسة

-نجاح القرارات الاستراتيجية يعتمد على التحديد الدقيق للمشكلة والمتابعة الفعلية الدقيقة له.

-تساعد المعلومات الدقيقة والشاملة والفعالة في ترشيد القرارات الاستراتيجية.

3-دراسة عبد المنعم محمد لطفى تحت عنوان أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات(دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي خلال الفترة، 2000/2004)رسالة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة السودان، 2004تنبع أهمية نظم المعلومات الإدارية في أنها تمد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات. جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المستند على دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي خلال الفترة من 2000/2004م وقد تم أخذ عينة عشوائية من الموظفين وعددهم 50موظفا برئاسة البنك وفروعه بولاية الخرطوم.

-الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأهداف الاستراتيجية

1. دراسة (النوفل 2010) بعنوان: "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته (المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية، فرق العمل المدارة ذاتيا، القوة التنظيمية) في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية الاستراتيجية المتمثلة بالابتكار، والإنتاجية وكذا المسؤولية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد ذاتيا والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها (الابتكار؛ الإنتاجية؛ المسؤولية الاجتماعية) في البنوك التجارية الكويتية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

— أن مستوى أهمية كلٍّ من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية

الكويتية متوسطة؛

- مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا في البنوك التجارية الكويتية كان مرتفع بشكل عام؛
- أن مستوى الأهداف الاستراتيجية المتمثلة بـ: الابتكار والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية متوسطا؛
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بالمشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمتغيراتها الابتكار، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية.

2. دراسة (محمد حمدي زكي، 2019) بعنوان: "المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتآزر، القدرات القيادية)، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمد الباحث أيضا على استخدام أسلوب العينة لجميع العاملين بالشركة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية، فيمكن أن تساهم في تفسير قدرة الشركة المبحوثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أهم نتائجها:

- أوضحت الدراسة ان تبني المرونة التنظيمية داخل الشركة يساهم في تحقيق توافق والتنفيذ الصحيح لخططها وترتيب الأولويات وتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف.
- تبين من نتائج الدراسة ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستهدفة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب العملية الإدارية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدى المديرين والعاملين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقه داخل المنظمة لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى العاملين والعملية الإدارية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم هذا المفهوم داخل المنظمة.

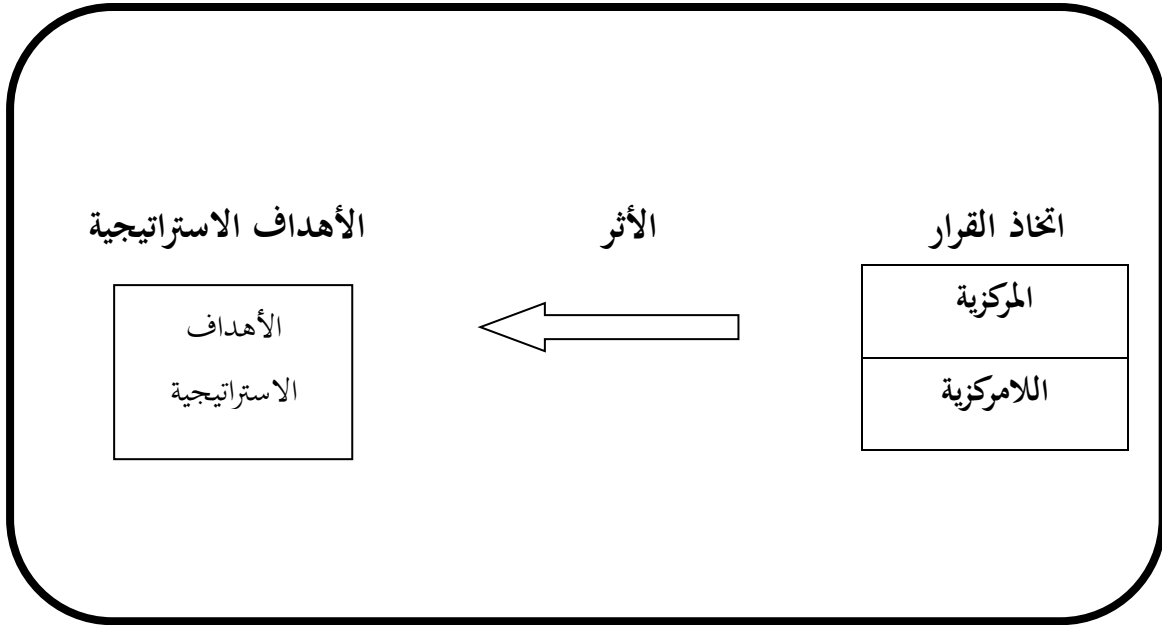
11-هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم اختبار الفرضيات المقترحة، تم تقسيم المذكرة إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا بأهم النتائج، إلى جانب مجموعة من الاقتراحات. يتناول الفصل الأول الاطار النظري للدراسة تطرقنا فيه الى ماهية اتخاذ القرار واساسياته التأصيل النظري للاستراتيجية وأهدافها.

ويعالج الفصل الثاني الذي هو عبارة عن الدراسة الميدانية من أجل اختبار فرضيات البحث خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر طبيعة اتخاذ القرار على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة ، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة ، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية: المبحث الأول: تقديم عام تقديم عام لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة أما المبحث الثاني: الإطار المنهجي

للدراسة بينما المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات



من إعداد الطالبين بناء على معطيات سابقة

الفصل الأول

الاطار النظري

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: أساسيات اتخاذ القرار الاستراتيجي

المبحث الثالث: التأسيس النظري للاستراتيجية وأهدافها

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة .

وانطلاقاً من أن اتخاذ هذه الأخيرة هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، وبقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة.

مما سبق يتضح إن القرار الاستراتيجي؛ دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي يسعى متخذي القرارات والاستراتيجيين تحقيقها، كما أنه يتم صناعة هذه القرارات، بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة، ويعد القرار الاستراتيجي، أحد الحلقات المهمة، في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي، أفضل هذه البدائل، من وجهة نظر إدارة المؤسسة، ويتم اختياره والعمل بموجبه للفترة المستقبلية، لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المؤسسة، نحو وضع أفضل.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

يواجه المديرون مشاكل دائمة وعليه أن يجدوا الحل الأمثل لها، وسواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المنظمة كلها أم على أداء عامل صغيرة، فإنه يجب القول بأن اتخاذ قرار سليم حيالها يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على كفاءة المنظمة. وسنحاول في هذا المبحث الوقوف على ماهية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار ما ، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وهذا ما يدفعنا للبحث في مفهوم القرار.

تعريف القرار:

يُعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العمليّة الإداريّة؛ حيث إنّهُ يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنّها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطّة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإداريّة الحديثة من تعقيدات في أهدافها - حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإداريّة، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتّخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات

كلمة قرار؛ يعني البت النهائي، والإرادة المحددة، لصانع القرار¹، بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله، للوصول بوضع محدد، إلى نتيجة محددة ونهائية . "والقرار بمفهومه البسيط؛ يعني التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف² محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وفي العديد من المصادر، والمؤلفات الإدارية المتخصصة، نجد أن مفهوم القرار ينطلق من المفهوم السابق مع بعض الاختلافات الشكلية، التي نادت بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، انطلاقاً من النظرية الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة، والتي ذهبت غالبيتها، إلى وصف القرار على أنه عملية الاختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة، لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى؛ هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، الذي بموجبه، يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله، لمواجهة موقف معين، من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار.

1 - مصطفى شاويش، الإدارة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 911.

2 - علي بن عابد، بلحسين البلي، القاموس المدرسي، ط 0، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص 222.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

وكلمة قرار في اللغة؛ تعني ما استقر عليه الرأي؛ من الحكم في مسألة ما، وقرر، يقرر¹، تقرير الشيء، عقد العزم على فعله. أما المعنى الإداري؛ فإن معظم التعاريف، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة لإرادة لأن المدير يمارس جميع أعماله، ووظائفه الإدارية، عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي، هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة، هي التي تميز المدير، عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية² الإدارية. وأكد سيمون؛ أن اتخاذ القرارات، هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تكون مستمدة، من منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار، هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط للمشكلة المطروحة. ويعرف القرار أيضا على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة³ متاحة أمامه، لإنجاز الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها، وقد عرف أيضا على أنه؛ وسيلة اختيار مدرك وواع، أحسن البدائل المتاحة، محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو⁴ محققا للأهداف المطلوبة.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن القرارات المتخذة، في أي مؤسسة، تمثل سلسلة متصلة مع بعضها، حيث أن كل قرار، يسبقه قرار متخذ، من طرف أفراد آخرون في المؤسسة، فالقرارات التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، تتبعها قرارات تصدر عن المستويات الإدارية الأدنى، إلى أن يتم تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تمثل المحصلة النهائية لجهود متكاملة، من الأفكار، والمعلومات، والآراء، والدراسة، والنقاش، والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وتعم كل أنحاء المؤسسة، ليكتمل العمل التنفيذي فيها، وبهذا الشكل ينظر إلى القرارات، التي تتخذ في المؤسسات، على أنها جهد جماعي، وليس نتيجة جهد فردي.

ويمكن تعريف القرار؛ بأنه الخيار الذي يبادر المسيرون إلى اتخاذه، بعد تحليلهم⁵ وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم، وضمن موقف، أو مواقف معينة، كما أنه ذو صلة تفاعلية متكاملة، بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي، والسلوكي للفرد من ناحية، وبين المتغيرات البيئية الخارجية من ناحية أخرى⁶، وهو أيضا عملية اختيار أنسب، وليس أمثل البدائل المتاحة، أمام صانع القرار، لإنجاز الهدف، أو لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.

1 - اندية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 49.

2 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3 - كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 22.

4- مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القروين، المفاهيم الحديثة في الدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2004، ص 40.

5 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط4، بيروت، لبنان، 2001، ص 180.

6 - خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، 2001، ص 114.

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

بعد عرض مختلف التعاريف المرتبطة بمفهوم القرارات، يمكن تأييد التعاريف التي نصت على أن الاختيار يكون بالنسب البدائل، وليس أفضلها. وكذلك التعاريف التي أشارت، إلى أهمية التكلفة في اتخاذ القرار، لما تحتويه من جوانب تبرير التكلفة، وربطها بالعائد المحقق من القرار المتخذ، وعليه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار، على أنها تلك العملية المرنة، الاختيار البديل، أو البدائل المناسبة، بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة، أو المسألة، ويكون ذلك بناء على ما هو متوفر من المعلومات، ذات العالقة لموضوع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار، الفترة الزمنية، والتكلفة الناجمة عن تحصيل المعلومات، وهذا بهدف الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة، لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه، في ظل كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة

2-تعريف اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة الإداريين وفهمهم للقرار وأساليب اتخاذه وأيضا السرعة والدقة الممكنة لذلك، وهي عملية يمارسها مختلف الأفراد في المنظمة وفي كل المستويات الإدارية الموجودة.

وعملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهن الحل الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول الاختيار القرار الأنسب¹.

يتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على: اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل. عرف Effy عملية اتخاذ القرار على أنها فهم وعمل أساسي وفردى ألن معظم أنشطة أنظمة المعلومات المصممة اتخاذ القرار تنصب في طريق واحد.

و أيضا هي عملية المفاضلة بين الحلول لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل لها أو بمعنى آخر عبارة عن حكم صادر من الإدارة واختيار بديل من بين عدة بدائل والخروج بقرار سليم يصل إلى تحقيق الأهداف المخطط له².

3- أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية

1 - ثامر البكري، وحاتم الدليمي، نظام المعلومات التسويقي و أثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص50-52.

2- المرجع نفسه، ص 35.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

-**التخطيط:** يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية وردود الأفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليماً.

-**التنظيم:** يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقة بين العاملين، وتقسيم العمل ومسؤولية العاملين، وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم، سواء عمودياً أو أفقياً، والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين.

-**التوجيه:** يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والناتمة بشأن ما يجب عمله والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة، وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.

-**الرقابة:** التي تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بتحديد مجالات الرقابة ومعاييرها، والمعلومات المطلوبة لها والزمن اللازم لذلك والجهات التي تشرف عليها. كما أن تقييم العمل الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي تنفذ بها¹.

4- خصائص القرار الاستراتيجي

ميّز جاك ويلش عبر أداء مهني ملتزم وتطبيقات نظرية مبدعة بصفته أبرز المدراء الناجحين الذين تعاقبوا على إدارة شركة جنرال إلكتريك بين المنظمة التي تدار استراتيجياً وتلك التي لا تدار كذلك فتعرض للفشل، مبرزاً أنّ هناك نواحٍ معينة تظهر أهمية الرؤية الاستراتيجية في استصدار وتنفيذ القرارات وهي:

- الاهتمام المتزايد بالعميل أي بالشخص أو المؤسسة أو مجموعة الأشخاص والمؤسسات الذين تستهدفهم المنظمة بما تقدّم من خدمة في محاولة لتحقيق الجودة، لذلك فهي تتخذ من القرارات ما يجعل العميل هو محورها الرئيس ويجعل بالتالي رضاه هو معيار النجاح لديها.

- الاهتمام بالتغيرات البيئية لأنّ الاهتمام بتغيّرات البيئة الداخليّة والخارجيّة وقياس قوّتها لتعرّف ما قد تخلق من فرص ومن تهديد، يساعد حتماً على تعديل الاتجاهات والتوقعات والقرارات بما يجعلها فعّالة وأكثر تلاؤماً مع المستجدّات القائمة².

1 - الحارث عبد المنعم أحمد حمد النبيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد و التجارة و إدارة الأعمال، جامعة شندي، ص45، ص46

2 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 186.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

فالمنظمة من هذه الناحية كلاعب الشطرنج تتابع حركات الخصم وتتوقع ردود أفعاله وتتخذ من القرارات ما يزيد من نقاط قوتها ويعالج نقاط ضعفها، وما ينمي قدرتها على استغلال الفرص ويعينها على مواجهة أيّ تهديد محتمل فيزيد بالتالي من فرص فوزها.

- اعتماد النفس الطويل لتكون تكلفة أيّ تغيير معقولة وفي المتناول إذا ما قيست بالتضحيات المقدمة، فتغيير قواعد اللعبة يتطلب إجراءات تنظيمية سليمة عبر مدخل تشاركيّ يعنى بتعبئة كلّ الأطراف المعنية بموضوع القرار وذلك من خلال عقد اجتماعات استشارية للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر معنية. ثمّ عبر مدخل معرفيّ يخلق ضمانات تلزم باحترام القانون وتمكّن من التّأكد من أنّ تلك القرارات إنّما تتمّ على نحو أفضل، وذلك عن طريق الاستعانة بخبرة فنيّة متخصصة إذا اقتضى الأمر ذلك.

جدول رقم 01 يوضح خصائص القرارات الاستراتيجية في مقابل القرارات الإدارية

| الخصائص | القرارات الإستراتيجية | القرارات الإدارية |
|------------------|------------------------|---------------------|
| طبيعة القرار | غير روتينية غير مهيكلة | روتينية مهيكلة |
| نطاق القرار | شاملة | جزئي |
| أفق القرار | بعيدة المدى | قريبة ومتوسطة الأمد |
| التكلفة والموارد | مرتفعة | قليلة |
| كمية المعلومات | كبيرة | تحدها المشكلة |

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

| مصدر المعلومات | داخلي وخارجي | داخلي |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------|
| دقة المعلومات | محدودة | دقيقة (لتكرارها) |
| نسبة الإبداع والرشد | كبيرة | اعتيادية |
| بناء الخطوات | غير مبرمجة | مبرمجة |
| نسبة التأكد | عدم التأكد | تأكد نسبي |
| ندرة القرار | نادرة | اعتيادية |
| مجال الاهتمام | متنوع | محدود |
| الظروف البيئية | متغيرة | مستقرة |
| درجة السرية | عالية | منخفضة |
| متخذ القرار | الإدارة العليا (الإستراتيجية) | الإدارة الوسطى |
| تحقيق الأهداف | شاملة متنوعة | مفردة أو أكثر |
| من حيث القوة والمرونة | مرن | قطعي وحاسم |
| أبعاد القرار | متعددة | محدودة |
| المشاركة | جماعية | فردية |
| المناقشة | ذات طبيعة جدلية | لا تخضع للمناقشة والجدل |
| نسبة المركزية | مرتفعة | منخفضة |

| | | |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| درجة التعقيد والوضوح | كبيرة/ محدودة | محدودة/ كبيرة |
| من حيث التنسيق | مترابطة | مجزئة |
| درجة التكيف والتأقلم | متأقلمة بدرجة كبيرة | متأقلمة بدرجة متوسطة |
| شخصية متخذ القرار | مثالية | نظامي طبيعي |

من إعداد الطالبتين

- التحوّل الجذريّ في الممارسة باعتماد التخطيط الاستراتيجيّ الذي يوسّع مجال تعاقدها وتعاملها مع المؤسسات ذات الاهتمام المشترك.

- الاعتماد على الميزة التنافسيّة التي تسعف في زيادة القدرة التنافسيّة للمنظمة وتحسين قيمتها الماديّة ورصيدها المعنويّ. فالمنظمة التي تعتمد تشكيلة من المزايا التنافسيّة وليس ميزة تنافسيّة واحدة يكون حضورها في الساحة قويًا ومقنعا يحفز مجموعات أخرى على التّكامل معها.

- تطبيق الاستراتيجيّات بطريقة سريعة وشاملة ومتكاملة تحسّن القدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ، وتساعد على تحمّل قدر معقول من المخاطرة. فالجراحة تعني القبول بتحمّل مسؤوليّة فشل بعض الاستراتيجيات وتجعل رد الفعل أكثر قوّة، أكثر فعاليّة وتنظيمًا.

- العناية بالمشاركة على نحو أفضل، إذ لم يعد تصميم الاستراتيجيّات عملاً يقوم به بعض ذوي المواهب المميّزة، وإنما أصبح معتمدا على الانخراط الفعلي والنشاط لمختلف الهياكل والخلفيّات التنظيميّة في مختلف الأنشطة والمبادرات، من هنا يعتمد جميع الاقتراحات والرّبط بينها لبناء استراتيجية قويّة على إسهامات جميع أفراد المنظمة. 8. السعي لفوز الجميع إذ لا تسعى المنظمة المعاصرة التي تدار استراتيجيًّا إلى إلحاق الهزيمة بالخصوم ولا إلى القضاء عليهم، إنّما تسعى إلى إيجاد تفاهات تجعل علاقتها مع كل أطراف التعامل علاقة فائز/فائز، لذلك فهي تنظر إليهم باعتبارهم شركاء.

- توفير عنصر المرونة الاستراتيجية التي أصبحت إحدى المقتضيات التأسيسيّة في الفكر الاستراتيجي الحديث، ومعيارًا رئيسًا من المعايير الهامة في ردّ الفعل أو في تغيير اتجاه الاختيارات وتغيير البيئة الخارجيّة والداخليّة لمواجهة ظروف طارئة أو غير متوقّعة.

10. الابتكار والتجديد أساس كل استراتيجية ناجحة تستهدف تنمية البدائل والبرامج اللازمة لعمليات التنفيذ، فهو أساس علمي وموضوعي يعتمد على جمع المعلومات وتحليلها بنفس الدرجة التي يعتمد فيها على الحكم الشخصي وعلى التخيل الابتكاري الذي يستهدف بالتحدّي جميع ما يمكن النظر إليه باعتباره قوانين لا ينبغي المساس بها. - حشد الموارد البشرية والمادّية المطلوبة لتنفيذ القرارات، أو لتطوير منتج، أو لهيكله تنظيم، أو للدخول في نشاط جديد. هذا ويوصي الأخصائيون بالمراجعة الاستراتيجية لأنها أساس القرارات الصائبة، فهي تستند إلى استعراض مجموعة من الأسئلة التي تشكّل أساس تحليل معمق لمجالات النشاط الهامة بهدف إظهار نواحي القوة والضعف في الأداء. ومن ثمة فإنّ المراجعة الاستراتيجية تغطي الملامح الرئيسة لقرارات عملية وناجحة، لتكوّن إطاراً من ثمانية خطوات متداخلة هي:

- فحص وتقييم عناصر البيئة الخارجية للتعرف على العوامل التي من شأنها أن تمثل مصدرًا محتملاً للفرص أو للتهديد¹.

- فحص ومراجعة عناصر البيئة الداخلية لتحديد العوامل التي تمثل مصدرًا للقوة أو للضعف.

- تحليل العوامل الاستراتيجية بغرض تحديد المشاكل وتنقيح الرسالة والأهداف عند الضرورة.

- تقييم الأداء الحالي للمنظمة من حيث العائد والرسالة والهدف والسياسيات والاستراتيجيات المتبعة. 5. توليد وتقييم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الناتج عن الخطوة السابقة. 6. تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق البرامج والموازنات والإجراءات.

- تقييم الاستراتيجيات المتبعة من خلال أنظمة التغذية الراجعة لإدارة الاستراتيجية: خصائص القرار الاستراتيجي

المطلب الثاني: أنواع اتخاذ القرارات

المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي، يتخذ العديد من القرارات، التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القار ارت ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال، تصنيف القرارات وفق عدة معايير وأسس، والشكل رقم (3-0) يوضح هذه المعايير والأسس، وكذا أنواع القرارات الممكنة².

1- حسب قابليتها للبرمجة: ويمكن تصنيفها حسب هذا الأساس، إلى قرارات قابلة للبرمجة، وقرارات غير قابلة للبرمجة، والقرارات المخططة سلفاً، والتي تتعامل مع حل المشكلات، حل أو التعامل مع أي المتكررة أو الروتينية،

1 - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 188.

2 - المرجع نفسه، ص 190.

أين يتم تحديد أساليب، وطرق، والمشكلة سلفا، حيث تستدعي جهدا كبيرا في التفكير، ومن أمثلة ذلك، تحديد رواتب موظف جديد، أو منح عطلة، أو إرسال طلبية من المورد وغيرها، حيث توضح مسبقا، الإجراءات الخاصة بكل حالة، من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال إدارة الأفراد¹ والمشتريات وغيرها .

أما بالنسبة للقرارات غير المبرجة؛ فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على حد كاف من المعلومات، وربما تحمل تكاليف إضافية، وتبذل المؤسسات جهدا كبيرا، لتحويل القرار غير المبرجة، إلى أخرى مبرجة، اعتمادا على الخبرات² المتراكمة من دراستها، وتنفيذها.

2- حسب درجة توفر المعلومات: وهنا يمكن التمييز، بين ثلاثة أنواع من القرارات هي³:

أ- **القرارات في حالة التأكد:** وهي القرارات؛ التي تتخذ في ظروف التأكد التام؛ من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة، في عملية صنع القرارات، بالتالي آثار القرار، ونتائجه، تكون معروفة بصورة مسبقة.

ب- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهذه القرارات؛ تتخذ في ظروف وحالت محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار، أن يقدر الظروف، والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ج- **القرارات في حالة عدم التأكد:** وهي قرارات؛ غالبا ما تتخذها الإدارة العليا، عند تحديد أهداف المؤسسة، وسياساتها، ويصعب على الإدارة، تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

3- **حسب المستويات الإدارية:** ويعد هذا التصنيف؛ من أهم التصنيفات، التي تداولها المختصون، حيث تقسم القرار ارت، حسب المستويات الإدارية، إلى ثلاثة أنواع هي⁴ :

أ- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات؛ التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي، طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارة العليا، في تحديد الأهداف طويلة الأجل، و رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمؤسسة، كموقعها، وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها، وكذا إمكانيات التوسع، أو الاندماج، وغيرها.

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 419.

2 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، ص 412.

3- حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 21.

4 - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 90.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

ب- **القرارات الوظيفية:** من اختصاص الإدارة الوسطى، فهي تختص بالمجالات الوظيفية، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، وعلى كل مسؤول، عن إحدى هذه المجالات الوظيفية، أن يحدد مساهمة مجاله، في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة.

ج- **القرارات التشغيلية:** من اختصاصات الإدارة التنفيذية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الإستراتيجية، إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأجل، ويغلب عليها طابع المرحلة، في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وتتميز بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية؛ تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها، من الإدارة الوسطى، وذلك بإصدار التوجيهات، والقرارات التفصيلية، عن كيفية، وموعد، ومكان التنفيذ، للقائمين على ذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف، والرقابة على العمليات، وتوزيع الموارد المتاحة، على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

4- **القرارات حسب وظائف المؤسسة:** ويمكن تقسيمها إلى؛ قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات¹ خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها.

1 - يوسف حسني عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص08.

شكل رقم 01 يوضح أسس وأنواع

القرارات



المصدر: كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة

العربية السعودية، 2009، ص 22

5- حسب التصنيف الشكلي للقرارات: ويمكن تقسيمها إلى¹.

أ- القرارات الأساسية والروتينية: والقرارات الأساسية؛ تعنى بمعالجة المشاكل المعقدة، وتتطلب اهتماما خاصا، وال تتكرر باستمرار، ويغلب عليها الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، أما القرارات الروتينية؛ فهي التي تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في الأعمال غير الفنية، وال تحتاج إلى دراسة، وتحليل وجهه ذهني لاتخاذها.

ب- القرارات التنظيمية والفردية: فالقرارات التنظيمية؛ تتعلق مباشرة بعمل المؤسسة، ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير، من خلال سلطته، كمسؤول إداري في تلك المؤسسة، وليس بصفته الشخصية، أما القرارات الفردية؛ فهي تلك القرارات، التي تعبر عن المدير كفرد، وليس كمسؤول في المؤسسة.

ج- القرارات المخططة وغير المخططة: فالقرارات المخططة؛ تقوم بإتباع برنامج محدد، ثم تصبح بعد فترة، ذات طبيعة روتينية متكررة، يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي، واتخاذها ال بداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها يحتاج إلى جهد والمستويات الإدارية الدنيا، أما القرارات غير المخططة؛ فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة، وتعالج حالات جديدة، ذات آثار بعيدة عن المؤسسة، وتتطلب جهدا فكريا، ووقتا كافيا، لجمع المعلومات، والسرعة في صنع القرار

6- حسب التصنيف القانوني: وهنا يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع نذكر منها؛².

-مدى عمومية القرار: هناك قرارات عامة ملزمة، تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار التشريعات واللوائح، وأخرى ق ار ارت فردية، كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية، والترقيات، والفصل وغيرها.

ب- تكوين القرار: هناك قرارات بسيطة، كتعيين موظف واحد، وأخرى ق ار ارت مركبة، تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة، وتتم على مراحل، كإجراء مناقصة مثال.

ج- أثر القرار على الأفراد: هناك قرارات ملزمة، وتنفيذها واجب، وهناك قرارات؛ ليس لها صفة الإلزام، وهي بمثابة النصائح، ال يلتزم التقيد بها.

د- قابلية القرار لإلغاء أو التعويض: فمن القرارات؛ ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو تعويضه بقرار آخر، كقرار تعيين العاملين، أو فصلهم، ومنها ما ال يخضع للمعارضة، والإلغاء، كالأعمال التنظيمية، التي يصدرها مجلس الإدارة¹.

1- حسن علي مشرفي، مرجع سابق، ص 28.

2- المرجع نفسه، ص 30.

وتجدر الإشارة؛ إلى أن هناك أنواع أخرى للقرارات، يمكن أن نذكر منها:

حسب بعدها الزمني؛ يمكن أن نفرز بين القرارات قصيرة الأجل؛ وهي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، والقرارات طويلة الأجل؛ وهي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة. ويمكن تصنيف القرارات، إلى قرارات استباقية، وقرارات رد فعل، والقرار الاستباقي؛ هو قرار يتم صنعه، تحسباً وتوقعاً لتغيير خارجي، أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً ومنعاً لتطور المشكلات، أما قرار رد الفعل؛ فهو يتخذ استجابة لتغيرات خارجية طارئة².

المطلب الثالث: مستويات اتخاذ القرارات:

تختلف عملية صنع القرار تبعاً للمستوى التنظيمي الذي يقوم به، وقد قسم Anthony القرارات في المنظمة إلى ثلاثة أقسام³:

1- القرارات الاستراتيجية: Strategic Decision

وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها، وهي التي تحدد الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة، وتتخذ هذه القرارات بشكل عام من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.

2- القرارات الإدارية: Management decision

وفيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، ويتطلب اتخاذها تفاعل كبير مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.

3- القرارات التشغيلية: Operational Decision :

وفيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة، وتتعلق بتحديد أي الوحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة وبإنشاء معايير الإنجاز واستخدام الموارد وبتقييم المخرجات. وقد أضيف لاحقاً نوع آخر من القرارات وهي⁴:

4- القرارات المعرفية: Knowledge-level Decision

وهي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة وبطرق توزيع المعلومات عبر المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات اتخاذ القرار الاستراتيجي

1- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 95.

2- حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 29.

3- المرجع نفسه، ص 31.

4- حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 35.

يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بدوره سيؤدي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن وفي هذا المبحث سنتناول بصفة عامة الأساسيات التي يقوم عليها القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي.

خصص هذا المطلب لدراسة ماهية القرارات الإستراتيجية وهذا بعد أن قمنا بدراسة مفهوم القرار وعملية اتخاذه، إذ يعد القرار الاستراتيجي نوع من أنواع القرارات التي تختص به الإدارة العليا ويتسم بمميزات الإستراتيجية؛ فتوجهات الفكر الإداري تشير إلى أن الإستراتيجية مفهوم ذو أبعاد كثيرة، تنطلق من أطر مفاهيمية للعديد من الباحثين لتقدم مفهوم شامل لها؛ وفيما يلي عرض لأهم المساهمات الفكرية لبعض الباحثين في تعريفها:

1-تعريف القرار الاستراتيجي:

حظي تعريف القرار الاستراتيجي، باهتمام الكثير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، بسبب اختلاف مداخل دراسته، من قبل كتاب الإدارة، ويتفق الكثير من المؤلفين، على أن تعريف القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة، للوصول إلى أهداف المؤسسة.

وتعرف القرارات الإستراتيجية أيضا؛ بأنها تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات، ومتطلبات البيئة.¹

كما أن القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العالقة بأداء المؤسسة، أو ذات التأثير المركزي المهم، في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل نوعا خاصا في اتخاذ القرارات الإدارية، في ظل عدم التأكد².

وتعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المؤسسة، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الأهمية،

1 - رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 40، بغداد، العراق، 2001، ص 98.

2 - كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 11، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 08.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، وامتيازاً، وتستعين 2 بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم، والفاعل¹.

وتوصف القرارات الإستراتيجية، بأنها قرارات بعيدة المدى، في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل 3 احتمالات الموقف وعواقبه² كما تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية، واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة³.

كذلك تعرف بأنها؛ قرارات استثنائية، يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية، ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة، خلال المرحلة الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية⁴.

ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه؛ اختيار إبداعي، دقيق وحر نسبياً، في ظل القيود المفروضة، في أعلى مستويات المؤسسة، للبدائل الاستراتيجية الأنسب، من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، بعد المفاضلة المتدبرة، والحذرة، والداعية لها، للوصول إلى تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، تتعلق بما تريد المؤسسة، أن يكون عليه مركزها في المستقبل⁵.

وعلى أساس ما تقدم؛ يتضح بأن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات

1 - محمد عبد الفتاح العين، هائل يونس خاشفني، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة امملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 22.

2 - وصال جنيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 82.

3 - رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 441.

4 - رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غري منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2004، ص 102.

5 - عبد الحميد الغريب، مرجع سابق، ص 10.

الإستراتيجية، إلا أن معظم التعريفات تتفق، في كون أن القرارات الاستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات وادارية، مدركة تماما ماذا الموارد الإدارية، والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

هذا وتتميز القرارات الإستراتيجية بأحما؛ تتعلق بالمدى الطويل، الذي قد يمتد ليشمل كامل فترة حياة المؤسسة، وأحما غير متكررة، فتسير المؤسسة عليها لفترة طويلة نسبيا، كما أنها تتخذ في المستويات الإدارية العليا، والمتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة، والمدير العام، ومساعديه، كما أنها حتمية ال مفر من اتخاذها، وتتعلق بالمؤسسة ككل، وتهتم بتنظيم العالقة بين المؤسسة، وبيئتها الخارجية، كما أنها إبداعية أي تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة، لسؤال أو قضية جديدة، وتعبر عن استجابة الظروف الداخلية، للبيئة الخارجية وتطوراتها، بالإضافة إلى أحما؛ تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات، والإجراءات، والأساليب.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن عدد من نشاط وظيفه التخطيط ينطوي على سلسلة القرارات وهذا ما يدفعنا لبحث في مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

1-المراحل: يقصد بهذه المراحل الخطوات التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج صناعة القرار، وهناك جدل كبير قائم بين الباحثين المختصين حول عدد هذه المراحل وأولوية ترتيبها، وقد أدت الأبحاث الكثيرة حول موضوع عملية اتخاذ القرار إلى النظر إليها كعملية تتكون من عدة مراحل، و ندرج في الجدول الموالي آراء العديد من الباحثين حول مراحل عملية اتخاذ القرار والتي يبدو من خلالها ظهور اختلاف فالمسميات وتأكيد على بعض المراحل لأهميتها قياسا إلى مراحل أخرى.

يقصد بمراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الطرق أو الخطوات العامة التي تتضمنها بشكل صريح أو ضمني نماذج اتخاذ و صنع القرار، وهناك جدل كبير قائم بين الباحثين المختصين حول عدد هذه المراحل وأولوية ترتيبها، ويعود الاختلاف إلى الاتجاهات المتباينة والخلفيات المختلفة لهؤلاء الباحثين. سنقوم بتقديم المراحل الأكثر تداولاً، والمتماثلة¹:

1- نوة وسام، إدارة المعرفة ودو رها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة الاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم التسيير، جامعة أم لواق، 2015، ص65

1- مرحلة التشخيص: تعتبر مرحلة تشخيص مشكلة وتحديد الأهداف في عملية صنع القرار الإستراتيجي، نظرا لارتباط المراحل التالية بها، وتعرف المشكلة في مجال صناعة القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد، أو حالة عدم التوازن بين ماهو كائن وما يجب أن يكون، ومن متطلبات هذه المرحلة الوصول إلى تشخيص واضح للمشكلة والحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وتقييم الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

2-مرحلة تحديد البدائل: في هذه المرحلة على الإدارة أن تبحث عن عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد على سد الفجوة أو الفجوات الإستراتيجية، والبديل هنا عبارة عن مقترح يؤخذ في عين الاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منها ليصبح هو القرار الأخير، ويتوقف تحديد البدائل الإستراتيجية على عدة عوامل أهمها¹:

-القيود القانونية.

- المعايير الأدبية والأخلاقية.

- التكنولوجيا المتوفرة،

-الاعتبارات الاقتصادية.

- توقعات صانع القرار.

3- مرحلة التقييم: بعد أن يتم تحديد البدائل يبدأ صانع القرار بعملية التقييم، ويقصد بها مقارنة البدائل المحددة في المراحل السابقة)مراحل تحديد البدائل (بالأهداف المحددة سلفا، وكلما كان البديل أقرب إلى تحديد الهدف النهائي كلما كان مرغوب به أكثر من غيره، وإجراءات التقييم تشمل على النقاط التالية:

-إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

-تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والإتقان.

- آثار تنفيذ البدائل على العمل داخل المنظمة أو خارجية في المجتمع ككل.

- الآثار النفسية والاجتماعية للبدائل.

- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البدائل.

نجاح متخذ القرار في تقييم البدائل يعتمد على مدى صدق وحداثة البيانات، وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب قبل إصدار القرار.

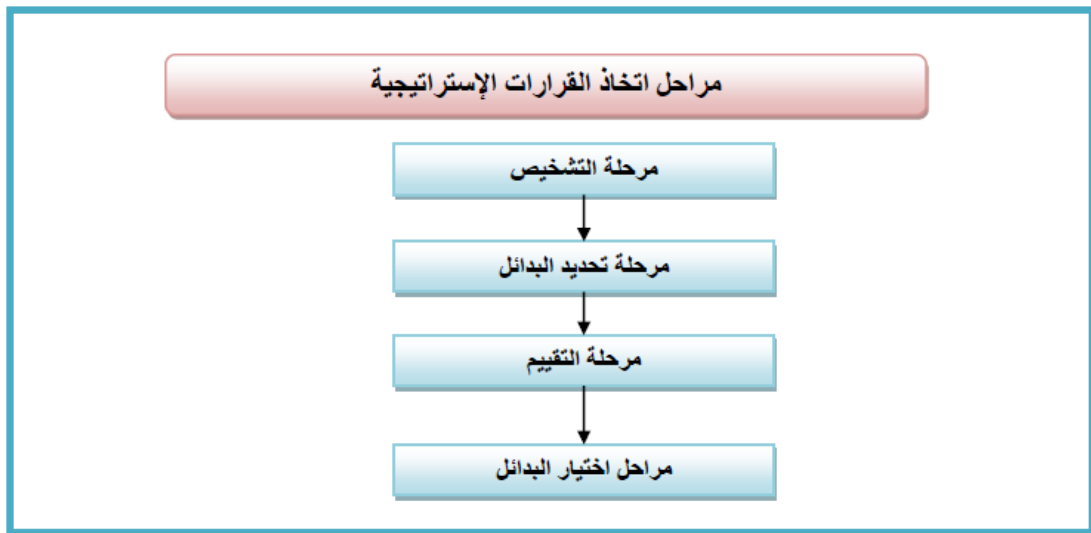
1 - حسن علي مشرفي، مرجع سابق، ص31

الفصل الأول: ----- الأطار النظري للدراسة

4-مراحل اختيار البدائل: وبعد تقييم البدائل من حيث المزايا والعيوب، يتم اختيار البدائل الأفضل والأحسن، وتوقف الاختيار على كفاءة وقدرة متخذ القرار على التصرف السليم، وحالته النفسية والظروف المحيطة بالعمل، وهذا يتطلب خبرة ودراسة عملية¹.

من خلال هذا المبحث نستنتج بأن القرارات الإستراتيجية هي أهم القرارات التي تتخذها الإدارة العليا أنها تمثل جوهر العملية الإدارية كما أنها تعد الوسيلة المثلى من أجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية وتمكينها من بقاء والاستمرار، فهي بمثابة المحرك الذي يدفعها إلى الأمام، ولتحقيق ذلك يجب أن تمر عملية صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي بمجموعة من مراحل التي تجعلها قرارات فعالة تسهم في زيارة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية لها وذلك ضمن متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

شكل رقم 02 يوضح مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية



المصدر: رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 40، بغداد، العراق، 2001، ص 98.

2- أهمية القرارات الإستراتيجية.

يرى البعض أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرهون بما يتخذ من قرارات إستراتيجية، لأن تأثير هذه القرارات من امتداد أثرها إلى جميع أعمال المنظمة، واستمرارها لفترة طويلة نسبياً، مع صعوبة تغييرها في الأجل القصير وما يترتب عليها من إنفاق استثماري ضخم قد يصعب تعويضه¹.

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، ص 86.

بحيث تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية للمنظمة فيما يلي:

- تجيب القرارات الإستراتيجية للمنظمة فيما يلي: ماهي الأنشطة التي ينبغي على المنظمة أن تشارك فيها؟
كيف ستنافس المنظمة في المجالات المختلفة التي تعمل فيها؟ - تحدد الفترات الإستراتيجية أساسيا لي المستقبل وبالتالي هي تساعد المنظمة على استمرار المستقبل وخاصة في ظروف عدم التأكد - تساعد القرارات الإستراتيجية على تقليل عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتحديات - تساعد القرارات الإستراتيجية على دراسة المتأنية الإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تواجه المنظمة عدة مشكلات سواء كانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية، لذا عليها أن تسعى لحلها وذلك باتخاذها لمجموعة من القرارات التي تتفاوت في درجة تعقيدها وأهميتها وتأثيرها المباشر على مستقبل المنظمة. لذا قبل أن تتخذ أي قرار فإنها تحدد نماذج.

1- أبعاد القرارات الإستراتيجية.

تمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية في ثلاثة ركائز جوهرية وفيما يلي نبذة عن كل منها²:

- التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يشير التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة³.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي:

✓ القدرة على بناء الغايات والأهداف.

1- محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994، ص127

2 - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، ص83.

3 - فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة الاستكمال لنيل شهادة ماستر، علوم التسير، جامعة بسكرة، 2015، ص4

- ✓ البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- ✓ الاستشعار البيئي.
- ✓ مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- ✓ مهارة الاختيار الإستراتيجي.
- ✓ مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- ✓ التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- ✓ مواكبة عوامة الفكر الإداري.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة ، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي ***التخطيط الاستراتيجي في الإسلام

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ، ووسيلة أساسية ، ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجملت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى : " وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ " (الأنفال:60) ، وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم ، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية ، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمي دولة لإسلام¹.

- التطبيق الإستراتيجي

من أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

أ- الأهداف السنوية

1 - حامد أحمد رمضان، إدارة المنشأة: اتجاه شرطي، القاهرة، دار النهضة، 1999، ص123، 125.

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد:

- أسس توزيع وتخصيص الموارد.
- المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام¹.

ب- صياغة السياسات:

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة.

ج- توزيع وتخصيص الموارد:

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها:

- الموارد المالية والمادية.
- الموارد التكنولوجية
- الموارد البشرية والموارد المعنوية.

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام لا يضمن نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضرورة

1 - خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006، ص 21.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

الأخذ في الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة ، وأخيراً يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها¹.

د- بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء (...)

وهكذا نجد أن نوع الاستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب اتباعه فإذا كانت الاستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها. هـ- الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للاستراتيجية ، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعاتها²:

-بناء المعايير لقياس الأداء : بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب الدافعية ونظم الحوافز : يرتبط نظام المكافأة والتحفيز الناجح بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الاستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

الردع والعقاب : يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعدل للردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجياتها منع السلوك غير المرغوب.

و- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

1 - حامد أحمد رمضان، إدارة المنشأة، مرجع سابق، ص123، 125.

2 - محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994، ص127.

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب:

• تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية.

• بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.

• بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

إن لكل استراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

2- نماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

يبني القرار العلمي على نماذج قياسية أو شبه قياسية، ويتم من خلالها تحديد المراحل الخاصة بالمشكلة، وبإشراف هيئة متكاملة من صناعات القرار، واستغلال الأمثل ومنظم للموارد المتاحة (البشرية والمادية والمعلوماتية) و نذكر هنا بعض نماذج التي برزت وهي¹:

- **نموذج: MENTZBERG** لقد أوضح هذا النموذج مدى تأثير أهداف الإستراتيجيات المنظمة من جهة نظر الإدارة العليا بالعلم الخارجي، وتحدد وجهة النظر هذه أربعة اتجاهات تستخدم في صناعة الإستراتيجية وتتمثل في:

أ- **الاتجاه الريادي**: تصاغ الاستراتيجية من قبل شخص واحد منفذ ويكون التركيز في هذا الأسلوب على الفرص ثم المشكلات ثم التهديدات، والهدف الأساسي للمدير هو نمو المنظمة، وذلك من خلال اغتنام الفرص قبل المنافسين.

ب- **الاتجاه التكيفي**: يشار إليه أحيانا العمل دون خطة، المنظمة تتبع هذا الاتجاه في الصناعة القرارات الإستراتيجية تبحث فقط عن تكيف مع التهديدات التي تواجهها، لأنها تعمل في بيئة صعبة تملؤها المشكلات والأزمات، وليس لها الوقت في البحث عن حلول للتهديدات قبل حدوثها أو حتى اغتنام الفرص، وذلك لعدم وجود أهداف محددة للمنظمة.

ج- **الاتجاه التخطيطي**: يمثل الدفع لصياغة الإستراتيجية ضمن هذا الأسلوب كلا من

- رد الفعل نحو المتغيرات البيئية.

- البحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص استثمارها وتهديدات يمكن تجنبها.

1 - نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

ويقوم المحلل الذي يعمل بمعية صانع الإستراتيجية بالتعامل مع المتغيرات البيئية، وتحليلها وتقييمها من خلال تقديمه لتصوراته وتحليلاته، وبالتالي يتحمل مسؤولية كبيرة في صناعة الاستراتيجية تسعى المنظمة التي تتبع هذا النموذج للبقاء والنمو فالنظرة هنا محدودة ولكن نطاق القرار كبير¹.

د- النموذج المختلط: أي أن المنظمة تعتمد على جميع النماذج الثلاثة السابقة، وتبرز أهمية هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع، وعند بناء وعي جماعي وتطوير الموارد والتي تحتاجها المنظمة قبل إقدامها على الالتزام بإستراتيجية محددة.

-النموذج الثاني: هناك العديد من القرارات التي برزت في علم الإدارة الحديثة، ويتضمن ما يلي:

أ- النموذج العقلاني: ويتضمن سلسلة من الخطوات العلمية التي يعتمدها الأفراد والجماعة و إدارة المنظمات لضمان وعقلانية القرار وفق أسس علمية سليمة، وهذا النوع من القرارات يساعد على بلوغ النهايات والأهداف المنشودة.

ب-نموذج العقلاني المقيدة SYMAN: أحد رواد الإدارة الحديثة، وبعد سلسلة من الأبحاث التي قام بها في مجال صناعة القرار في المشاريع والمنظمات الاقتصادية، فهو أول من نادى بهذا النموذج و من بين المزايا التي ينفرد بها هذا النموذج هي كونه يبرز محددات عقلانية في الفرد، ويعكس صورا من عمليات صناعة القرارات المتعددة خلال ممارسة الأعمال اليومية في المنظمة، وإن هذا النموذج يعكس ميل الأفراد إلى اختيار البدائل الذي يوفر مستوى معين من الرضا.

ج- النموذج السياسي: يحتوي هذا النموذج طريقة صناعة القرار بالشكل والأسلوب الذي يعتمده المنفذون من أصحاب المصالح، والقادرين على إحداث التأثير والسيطرة على نشاط قرارات الأفراد الآخرين، أو بعض الأقسام الإدارية في المنظمة، ويمارس صاحب النفوذ والقوة التأثير والسيطرة على تحديد وإدراك المشكلة واختيار الهدف وتحديد الحلول المناسبة، وتحديد الأفعال والأنشطة².

-النموذج الثالث: أهم هذه النماذج ما يلي: أ. النموذج التحليلي: يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المعلومات الشاملة المرتبطة بالموضوع اتخاذ القرار، وحصص شامل للبدائل المتاحة أمام صانع القرار، واختيار البديل الذي يحقق أعظم المنافع أو أدنى الخسائر.

1 - منعم زمرير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 20.

2 - منعم زمرير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 36.

ب- النموذج التنظيمي: يعتمد هذا النموذج على رؤية معينة للعقل الإنساني وتفاعله مع البيئة وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة والمعقدة في فترة زمنية محددة للغاية، وتتم عملية صنع القرار على أساس برنامج تدريبي، والتركيز على المتغيرات المهمة ضمن بيئة هرمية تمتلك اتصالات وتنظيم.

ج- النموذج المعرفي: يقوم صانع القرار الذي يتبع النموذج بإسقاط معارفه الذاتية على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

تتنوع أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا ما سنوضحه من خلال الآتي:

1- أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

هناك العديد من الأساليب والنماذج اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة متخذ القرار وقناعاته، وتطرق الكثير من الباحثين إلى أساليب مختلفة لاتخاذ القرارات¹ وقد قسمت هذه الأساليب إلى قسمين هما:

- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات: يتبع المديرون عند اتخاذ القرار أسلوباً ناتج عن عدة مصادر، تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة والتجربة الشخصية والاستفادة من خبرة عناصر المنظمة الفاعلين معهم وتتمثل الأساليب التقليدية فيما يلي:

أ- الخبرة: يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات سابقة لحل المشاكل الحالية، إلا أن هذا الأسلوب فيه عيوب كثيرة من بينها عدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب تحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعال وأفضل بكثير من الاعتماد على السياقات التقليدية. فالخبرة تطلب تنمية مهارات المدير وتطويرها وذلك من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

ب- المشاهدة: تعد المشاهدة من الأساليب التي يستخدمها المديرين في اتخاذ القرارات بصدد حل مشكلة، وذلك من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون أو ما تقوم به منظمة أخرى. إلا أن هذا الأسلوب له نفس عيوب أسلوب الخبرة، ألن مشاكل المنظمة ال تتلاءم مع مشاكل المنظمات الأخرى، بالإضافة أن هذا الأسلوب يبقى المدير تقليدياً وليس لديه رغبة في تطور مع الأساليب الجديدة. كما أن الثقافة تتفاوت عند المديرين بسبب الاختلاف في الإدراك والخلفية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم. يجب أن تكون القرارات التي يصنعها الإنسان مزيجاً من التفاعلات المختلفة للجوانب الإنسانية كالعقلانية والإدراكية.

1- نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 71-75

ج- التجربة: يعتبر أسلوب التجربة من أساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعًا. بحيث يقوم المديرون بمجموعة من التجارب والاختبارات لحل مشكلة معينة وذلك بإتباع خليط ما بين التجربة والأسلوب العلمي والغير علمي إلا أن هذا الأسلوب ال يخلو من العيوب مثل الأساليب السابقة، فمن عيوبه: استهلاك الموارد، إضاعة الوقت...إلا أنها تأتي بحل جذري للمشكلة¹.

د- الحدس: يساعد هذا الأسلوب الشخص على تفسير الأمور والتصرف وفق متطلبات الموقف، وتعطي إمكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها ومعالجة مشاكلها، تطوير الحدس للإنسان مع تطور الثروات العلمية وتأثيرها عليها، وقد أشار DAMASYO عند الشروع في حل المشاكل يجري الاختيار والتفكير مسبقا للاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل وتعد عملية الاختيار المسبق للاحتمال عملية مبنية بشكل نموذجي على الحدس حتى مع احتمال أن تكون الخيار النهائي مبنيا على التحليل.

- الأسلوب العلمي والنموذجي لاتخاذ القرار :

يعتمد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار على منهجية موضوعية قوامها التفكير المنطقي غير المتحيز، ويتضمن خطوات علمية محددة بتعريف المشكلة وتحديد الهدف وتنتهي بالحل الأمثل:

ويعتمد هذا الأسلوب عند اتخاذ القرار على مجموعة من المراحل و التي تم تحديدها ضمن عدة نماذج، و التي اختلف تصنيفها من باحث لأخر²:

-تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.

- تحليل المشكلة .

-تحديد البدائل الممكنة.

- دراسة البدائل وتحليلها .

-اختيار البديل المناسب .

-التنفيذ والمتابعة.

2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1 - نوة وسام، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص73.

2-منعم زمرير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار البيزوردي العلمية، عمان، 1988، ص 13.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

يعتمد صانعي القرارات على منهجية تحليلية في صنع قراراتهم، وتعد من الأمور المهمة في دراسة عالقة المنظمة مع بيئتها، وهذه العوامل تتمثل في العوامل السلوكية المرافقة في عملية صنع القرار داخل المنظمة و يمكن إجمالها بما يلي¹:

-العوامل النفسية والشخصية: تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بمتخذ القرار وبوحدة صنع القرار والتي تمثل مجموعة من المستشارين والمرؤوسين الذين يساهمون مع متخذ القرار في تحضير والدراسة والمقارنة والتحليل الخاصة بالقدرات، يعد الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك متخذ القرار ويؤكد SNAYDAR أن متخذ القرار ال يتأثر بإدراكه للموقف فحسب بل يتأثر بمختلف متغيرات منظمته ومدى تأثير صناع القرار مع بعضهم داخل وحدة صناعة القرار، بالإضافة إلى الحوافز النفسية والاجتماعية المؤثرة في سلوك الأعضاء².

-توقيت اتخاذ القرار: يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في عملية اتخاذ القرارات، ولهذه الأهمية جوانب متعددة، فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراستها وجمع البيانات والإحصائيات والمعلومات المتعلقة بها، وتحديد الحلول الممكنة وإجراء الدراسات الخاصة بها أمر ضروري، وذلك حتى ال يستغرق الأمر وقتا طويلا، ومن ناحية أخرى تبرز أهمية الزمن في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع القرار وحلها، بالإضافة إلى اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرار الذي تم اتخاذه.

-المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة المستشارين وأعضاء المنظمة ضمن وحدة صنع القرار له مزايا وفوائد عديدة، تتمثل من ناحية في شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة وخاصة بعد تطبيق القرارات³. ونجاحها، ومن ناحية أخرى فإن اشرت ارك الفئات المتخصصة من العاملين في وحدة صنع القرار يشكل ضمان لتنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحسين نوعية القرار وثباته ونجاحه.

1 -فادن غالبية، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة الاستكمال لنيل شهادة ماستر، علوم التسير، جامعة بسكرة، 2015، ص49.

2-إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2005، ص 338-339.

3 -المرجع نفسه، ص 340.

المبحث الثالث: التأصيل النظري للاستراتيجية وأهدافها

تعتبر الإستراتيجية من أقدم المفاهيم التي عرفتها البشرية، حيث ظهرت في بداية الأمر في المجال العسكري ثم انتشر استعمال كلمة إستراتيجية حتى دخلت جميع المجالات والأنشطة الإنسانية. وقد كان القرن العشرين عهد التحولات العميقة في هذا المفهوم الذي تكون كعلم من العلوم ساهمت في بلورته كثرة الحروب وتراكم الخبرات والتجارب. وهذا ما سنعرفه من خلال هذا المبحث من خلال تناول مفهوم الاستراتيجية وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في أي مجال، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف.

1- مفهوم الاستراتيجية

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة *stratégie* في اللغة الفرنسية و *Strategy* في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية *Strategos* " والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى احد الباحثين أن كل من " SUN TZU و Clausevitz " كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية¹ (1)، يشير قاموس أكسفورد "Oxford Dictionary" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة². وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية، اجتماعية، اقتصادية بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة ، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة ، و مستوى الوحدات الإستراتيجية ، و كذلك على مستوى

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط 1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.18-19.

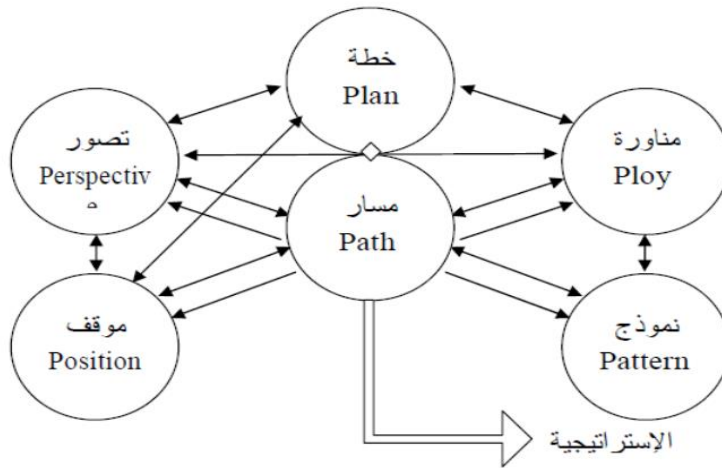
2 - محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.11.

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

الوظائف(3)". (ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين¹.

وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقي الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخلط بين الاستراتيجية والتخطيط والقرارات. أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به Mintz berg والذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها " خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية،" وهو تعريف تميزد بالإلمام بجوانب الاستراتيجية، حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد Five ps " . " وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية، إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five ps) (قد تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار path) (أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتز برج و الذي يضاف إلى اجتهاده ليكون six ps) (ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة² والشكل التالي يوضح الفكرة السابقة:

شكل رقم 03: العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار)



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر، ص132.

1 - محمد محمود مصطفى: التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص12.

2 - محمد محمود مصطفى: التسويق الإستراتيجي للخدمات، مرجع سابق، ص15.

2- خصائص الاستراتيجية

للاستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ- **الشمولية:** بما أن الاستراتيجية عي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا فيجب أن يعطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الامام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية، ... الخ).

ج- **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د- **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب¹.

هـ- **الوضوح والاقناع:** يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف الصياغة والتطبيق، وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة أو تعارض في الأهداف.

و- **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة².

ي- **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل³ الصياغة، التطبيق و الرقابة، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة و التطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

1 - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2006/2007، ص 18.

2 - شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة الجزائر، 1995، ص3.

3 - فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسير مؤسسات، جامعة باتنة، 2004-2003، ص7.

ز- المرونة : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغيير ميولا ته المستقبلية, تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة¹.

ط- تخصيص الموارد : تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

3-مستويات الإدارة الإستراتيجية:

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات -أ- الإستراتيجية العامة للمؤسسة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب - إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

ج- إستراتيجية على المستوى الوظيفي :

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

المطلب الثاني: الأهداف الاستراتيجية وماهيتها

تعبر الاهداف عن النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويجب ان تكون قابلة للقياس, محددة بوقت معين وتشكل تحدي للعاملين ولكن ضمن امكانياتهم ويمكن تحقيقها.

1 -دارين بوزيدي, مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيى, جامعة باتنة, 2005, ص13.

1- مفهوم الأهداف الاستراتيجية

تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة¹. تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها وقد جهد الباحثون في طرح آرائهم عن مضمون الأهداف بشكل علم والأهداف الاستراتيجية بشكل خاص، عليه فإن الأهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات إنجازها. أو هي النتائج النهائية المرفوعة لأي نشاط، كما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها ووصف بأنها النتائج المرغوبة للأفراد والمجموعات والمنظمات، وهذه المفاهيم وإن بدت لنا متباينة في الصياغة إلا أنها تجتمع في ثلاث قضايا مشتركة:

- أنها تمثل النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة².

- إنها أساس وجود المنظمات والدليل الموجه لحركتها.

- إنها أداة لتنسيق جهود الإدارة وتقومها، فهي مؤشر لقياس الآباء وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

فالإدارة العليا في المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد العاملون والإدارة العليا، وتتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة³.

تساهم الأهداف المحددة بشكل دقيق في الآتي:

- رسم اتجاه واضح يعكس توقعات المؤسسة المستقبلية

- تحقيق الكفاءة في الإنجاز

- تساعد في تقييم الأداء من خلال تحديد المعايير

- تحديد الأولويات للمؤسسة.

- تقليل الصراعات.

1 - عبد العزيز محمد عبد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص39.

2 - عبد العزيز محمد عبد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مرجع سابق، ص15.

3 - المرجع نفسه، ص15.

-تقليل عدم التأكد.

-تقليل الإجهاد الإداري.

-الدقة في تخصيص الموارد.

2- خصائص الأهداف الاستراتيجية

تتميز الأهداف الاستراتيجية بعدة خصائص اختصرت بـ: smart

S محددة بنتيجة واحدة رئيسية بمعنى ما هو هدي (Spécific)

M قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟ (Mesurabel)

A سهولة البلوغ، هل هي هدي مجدي؟ (Attainabel)

R النتائج الموجهة، هل هي ذو أهمية؟ (Result-Orientated)

T الوقت المحدد، هل هدي قابل للتبع؟ (TIME-Limited)¹

على العموم يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، تساعد قادة المؤسسة لأداء عملهم بشكل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف.

وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

-تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عداوية.

- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

-التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية،... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها

1 - عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الاستراتيجية، كلية المجتمع، قطر، ص5.

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

-التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

- تشكل الإدارة الإستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة¹.

جدول رقم 02: يوضح أساليب وضع الأهداف

| | | |
|---|----------------|---|
| 1 | اسلوب المشاركة | يتم اشراك جميع العاملين حيث انهم هم الذين يعرفون المهام والواجبات والوظائف التي يجب القيام بها، وبذلك يتم ضمان تعاون العاملين واطلاق طاقاتهم لتحقيق الاهداف التي شاركوا في وضعها. |
| 2 | دراسة الحالة | يتم تكليف جهة معينة من داخل المنظمة او من خارجها بالقيام بتحليل وضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية كما هو مشار اليه في رؤية المنظمة ورسالتها. |
| 3 | فرق العمل | يتم تكليف فرق عمل مختصة بحيث يحدد كل فريق مجموعة من الاهداف يتم مناقشتها من قبل جميع افراد الفريق واعادة صياغتها لغاية الوصول الى تحديد اهداف استراتيجية مشتركة. |
| 4 | العصف الذهني | يتم بموجب هذه العملية الاعتماد على مجموعات من ذوي الخبرة والاختصاص بحيث يتم توفير خلوة لهم يجروا فيها نقاش معمق يخرجوا من خلاله مجموعة من الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. |
| 5 | مجموعة التركيز | يتم اختيار عدد من المختصين الذين يملكون معرفة وخبرة جيدة في المنظمة يتم اجراء حوار معهم من اجل تحديد اهداف المنظمة. |
| 6 | اسلوب دلفي | تقوم لجنة من مجلس ادارة المنظمة او فريق العمل المكلف بوضع مقترح للأهداف الاستراتيجية ثم يتم جمع المقترحات وتوزيعها على الافراد في المجموعة مرة اخرى ليتم مراجعتها وهكذا تستمر العملية الى ان يتم الاتفاق على الاهداف من قبل الجميع. |

من اعداد الطالبتين

1 - نوار محمد ربيع الخيري، التخطيط الاستراتيجي دراسة سياسية نظرية، المجلة السياسية الدولية، العدد 20، 2012، ص 6-8

3- أهمية الأهداف الاستراتيجية

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها¹.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

-إجراءات وضع الأهداف

- يقوم رئيس مجلس الإدارة بدعوة مديري الإدارات لوضع الخطط والأهداف ويتم ذلك عادة من خلال خطاب يوجه إلى مديري الإدارات، يحدد فيه توجهات الإدارة ونقاط التركيز.

1 - أحمد السيد كردي، خصائص التخطيط الاستراتيجي، على الرابط

النالي: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127022>

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

-يقوم مديرو الإدارات وبمساعدة من مدير التخطيط بالتعرف على إمكانيات إدارتهم ومواردها وأيضا التعرف على قيود وحدود وضع الأهداف ويساعد هذا الإجراء على وضع الافتراضات التخطيطية التي تصف سلوك العناصر المؤثرة على خطط كل إدارة.

-يقوم مدير كل إدارة وبمساعدة من مدير التخطيط بوضع الأهداف على مستوى الإدارة، ويتأكد من انسجامها مع أهداف المشروع.

يجتمع مدير كل إدارة برؤساء الأقسام التابعين له، ويشرح الأهداف الخاصة بالإدارة أو أن يرسل لهم هذه الأهداف خلال قنوات الاتصال الرسمية على أن يعقب ذلك اجتماع يجري فيه مناقشة هذه الأهداف.

-يحاول رئيس كل قسم التعرف على القيود المفروضة على قسمه والحدود التي تقيد في وضع الأهداف، ويكون ذلك من خلال صياغة واضحة تشرح الظروف والعناصر المؤثرة على الأهداف، وكيف يمكن التعامل معها (يطلق عليه الافتراضات)¹

-يضع كل قسم ما يخص من أهداف على أن يتأكد من انسجامها مع أهداف الإدارة التي يتبعها، ويفضل أن يطلب عون مدير الإدارة ومدير التخطيط في هذا الصدد

شكل رقم 04: يوضح إجراءات الأهداف



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006،

ص 105.

1 - أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 103-104.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

- يتصل رؤساء الأقسام أو يجتمعون ببعضهم البعض وذلك بغرض التنسيق بين أهداف أقسامهم ولوضع أساليب التعاون بين الأقسام بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.
- يقوم رؤساء الأقسام بتصعيد أهداف أقسامهم إلى مديري الإدارات التابعين لها على أن تتضمن كل التفاصيل اللازمة لشرح الأهداف وأساليب تنفيذها .
- يجتمع مدير كل إدارة برؤساء الأقسام التابعين له لمناقشة هذه الأهداف وذلك من حيث إمكانية تحقيقها، والصعوبات التي يمكن أن تواجه الإدارات .
- يقوم مدير كل إدارة بجمع الأهداف على مستوى الأقسام، ثم مراجعتها في ضوء ما تم تحديده سلفاً لأهداف الإدارة، وإجراء أي تعديلات نهائية فيها، ثم وضعها في خطة واحدة للأهداف على مستوى الإدارة، ومساعدة مدير التخطيط في هذه الخطوة ضروري¹.

- انواع الاهداف :

يجب ان نلاحظ ان هناك عدة انواع او مستويات من الاهداف وذلك على النحو التالي:

- **حسب المستوى الإداري بالمؤسسة :** تقسم الاهداف حسب المستويات الإدارية إلى:

* اهداف خاصة بالإدارة العليا وتمثل هذه الاهداف فيما يلي :

- الرسالة (السبب الرئيسي لإنشاء المؤسسة).

- الغايات العامة والسابق الإشارة إليها والتي تتصف بالعمومية والشمولية وتمثل ترجمة للرسالة اي ان تحقيق تلك

الغايات إنما يمثل تحقيق لرسالة المؤسسة كما اوضحنا سلفاً.

* اهداف استراتيجية والتي تتصف بما يلي :

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.

- طويلة الاجل غير محددة النهاية².

* اهداف خاصة بالإدارة الوسطى وتمثل في الاهداف التكتيكية (الاهداف الاستراتيجية الوظيفية) وأحياناً يطلق

عليها اهداف تشغيلية.

1 - أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 105.

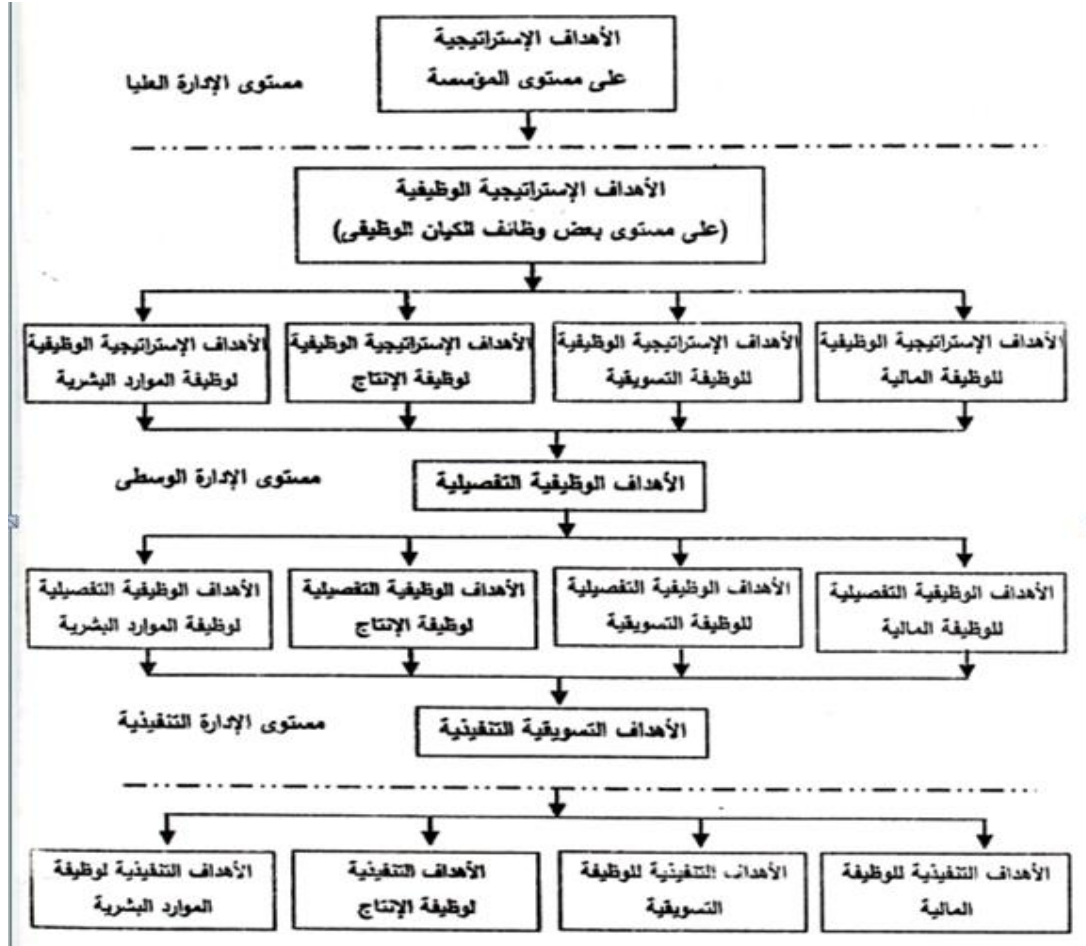
2 - محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص282.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

- * اهداف وظيفية (تفصيلية) وهي بمثابة ترجمة للأهداف الاستراتيجية الوظيفية. وتتصف هذه الاهداف الوظيفية بنوعيتها (الاستراتيجي والتفصيلي) بما يلي :
- يشارك في صياغتها كل من الادارة العليا والادارة الوسطى.
 - تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
 - متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
 - أكثر تحديدا من الاهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
 - تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الاهداف الاستراتيجية.
 - * أهداف خاصة بالإدارة المباشرة. وتتمثل في الاهداف التنفيذية :
 - ويشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة التنفيذية.
 - تصاغ على مستوى الاقسام والوحدات والأفراد.
 - وهي أكثر تفصيلا وتحديدا من الاهداف التكتيكية وتشتق منها¹.
 - قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الاهداف التكتيكية.

1 - محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة، مرجع سابق 16، ص 282-288.

شكل رقم 05 يوضح كيفية تدرج الاهداف بالمؤسسة حسب المستويات الإدارية.



المصدر: محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص282.

- تدرج الأهداف الاستراتيجية والوظيفية والتنفيذية

وفيما يلي أمثلة للأهداف السابقة :

- الاهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة :

* مضاعفة الانتاجية السنوية الكلية للمؤسسة.

* مضاعفة قيمة المؤسسة خلال العشر سنوات القادمة.

* مضاعفة معدل العائد على الاستثمار سنويا.

* تعظيم المشاركة المجتمعية.

- الأهداف الاستراتيجية الوظيفية (أهداف بعض عناصر الكيان الوظيفي):

• الإدارة المالية :

* المساهمة في تعظيم القيمة السوقية لأسهم المؤسسة (تعظيم ثروة الملاك من خلال قرارات توفير الاحتياجات المالية وتوظيفها).

* المساهمة في ترشيد القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة.

* المساهمة في الوفاء بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسة.

* المساهمة في تجنب المخاطر المالية من خلال الرقابة المالية الفعالة.

• إدارة التسويق :

* المشاركة الفعالة في صياغة رسالة المؤسسة.

* المساهمة في زيادة الحصة السوقية من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعملاء.

* المساهمة في زيادة معدل العائد على الاستثمار.

* تعظيم المشاركة في الوفاء بالمسئولية الاجتماعية التسويقية.

* المساهمة في توجيه ودعم كافة أنشطة أبعاد الأداء المؤسسي للوفاء بمنافع العملاء.

• إدارة الانتاج¹ :

* تعظيم انتاجية عناصر الانتاج.

* المساهمة في زيادة معدل العائد على الاستثمار.

* المساهمة في دعم الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة.

* تعظيم المشاركة في الوفاء بالمسئولية الاجتماعية البيئية.

• إدارة الموارد البشرية :

* تعظيم انتاجية العنصر البشري.

* تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

* المساهمة في تطوير وتنمية التعلم التنظيمي.

* المساهمة في تغيير وبناء الثقافة التنظيمية.

* المساهمة في بناء وتطوير الجدارات البشرية.

1 - محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة، مرجع سابق، ص 285.

* المساهمة في دعم القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة.

– الاهداف الوظيفية التفصيلية :

أ. الإدارة المالية¹ :

* التخطيط لقرارات تصميم هيكل التمويل المناسب :

* دراسة وتحليل تكلفة مصادر التمويل قصيرة وطويلة الأجل.

* تصميم هيكل التمويل المناسب في ضوء الاحتياجات المالية المطلوبة وتكلفة مصادر التمويل.

• التخطيط لقرارات الاستثمار :

* تقييم المقترحات الاستثمارية طويلة وقصيرة الأجل.

* إدارة محفظة الاستثمار.

• إدارة رأس المال العامل :

– إدارة النقدية.

– إدارة الحسابات المدينة.

– إدارة المخزون السلعي.

– إدارة المشروعات طويلة الأجل.

• الرقابة المالية² :

* المراجعة المستمرة والتقييم الموضوعي للنشاط المالي (التمويل والاستثمار).

ب. إدارة التسويق :

• دراسات السوق من أجل :

* التعرف على الفرص التسويقية المتاحة في السوق (الفجوة بين الطلب والعرض).

* التعرف على المنافع الحقيقية لعملاء السوق (كافة عملاء القطاعات في السوق).

• التخطيط لتحقيق منافع العملاء :

* تخطيط المنتجات.

* التخطيط لتسعير المنتجات.

1 – محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة، مرجع سابق، ص 286..

2 – محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة، مرجع سابق، ص 291.

- * التخطيط لتوزيع المنتجات.
- * التخطيط لترويج المنتجات.
- ج . إدارة الانتاج :
- * التخطيط للإنتاج من أجل المحافظة على استقرار معدل الانتاج :
- * وضع خطط الانتاج في ضوء احتياجات السوق.
- إعادة تخطيط عمليات الانتاج بصفة مستمرة من حيث :
 - الطرق والعمليات.
 - الاحتياجات من الآلات.
 - التخطيط لعملية التحميل والجدولة.
 - وضع جدول زمني لتنفيذ الاعمال.
 - التخطيط للحصول على عناصر المدخلات.
 - تخطيط وجدولة أعمال الصيانة.
- التنظيم للإنتاج¹ :
- * تصميم نظام معلومات الانتاج.
- * تنظيم تشغيل العمالة.
- * المراجعة الدورية للنظام الانتاجي.
- * نظم تدفق الإنتاج.
- * الرقابة على الانتاج.
- * الرقابة على كمية الانتاج.
- * الرقابة على جودة الانتاج.
- * الرقابة على المواد.
- * الرقابة على تكلفة الانتاج.
- د . إدارة الموارد البشرية :
- * تحديد الهيكل التنظيمي والوظيفي المناسبين.

* تطوير منظومة الموارد البشرية التي تساهم في زيادة القدرة والرغبة في العمل ومن ثم زيادة انتاجية العمل.

* تطوير منظومة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

* تطوير آليات واستراتيجيات منظومة الموارد البشرية التي تساهم في تطوير الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي وبناء الجدارات البشرية.

المطلب الثالث: أبعاد الأهداف الاستراتيجية

تتم المراحل السابقة من خلال أربعة أبعاد، تعتبر أهم الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية – والتي تتمثل مخرجاتها في القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها في المراحل السابقة وهذه الأبعاد هي¹ :

1- البعد التخطيطي : ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية :

* ما اهم التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على مسيرة المنظمة مستقبلا.

* ما أهم الخيارات الاستراتيجية الملائمة لإحداث التوافق بين التحديات الداخلية وتلك التحديات السائدة في البيئة الخارجية.

* ما اهم الخيارات الاساسية لوضع الخيارات الاستراتيجية السابقة موضع التنفيذ ومتابعة وتقييم مستوى التنفيذ.

هذا ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التخطيط وفي النهاية تتمثل اهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ قرارات تصميم الخطة الاستراتيجية وايضا الخطط الوظيفية والتنفيذية باعتبارها ، أي تلك الخطط بمستوياتها المختلفة المحور الرئيسي لخارطة الطريق ، وتتمثل اهم مخرجات تلك القرارات في تحديد الرسالة والرؤى والاهداف المستقبلية والاستراتيجيات الملائمة لوضع تلك الاهداف موضع التنفيذ ، ثم تحديد السياسات والضوابط الحاكمة للتنفيذ ، وايضا المشروعات المختلفة المطلوبة لتحقيق الاهداف في اطار الاستراتيجيات والسياسات الحاكمة ، ويتم تحديد تلك الحزمة من القرارات التي تحدد المسارات المستقبلية في ضوء نتائج تشخيص الازمات الداخلية والخارجية الحالية والمتوقعة ، هذا وتمثل تلك المخرجات الاجابة على التساؤل الاول والثاني اما الإجابة على التساؤل الثالث فيتم من خلال الابعاد الثلاثة الاخرى محل الدراسة .

2- البعد التنظيمي : ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية² :

* ما الهيكل التنظيمي المناسب والذي يتضمن تجميع الانشطة المطلوبة لتنفيذ الخطط السابقة في وحدات ومستويات إدارية ؟

1- أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص20.

2 - محمد محمد إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة، مرجع سابق، ص287.

* ما طبيعة الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية للهيكل التنظيمي ؟

* ما طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط ، خاصة علاقات السلطة المركزية واللامركزية ؟

ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التنظيم حيث يتم عرض البدائل التنظيمية المختلفة ، والمفاضلة بينها لإختيار الأفضل كقرارات تنظيمية ومن ثم تتمثل مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التنظيمية لوضع الخطط السابقة (الرسالة / الرؤية / الاهداف / الاستراتيجيات / المشروعات / البرامج ... الخ).
موضع التنفيذ وتركز تلك القرارات على تحديد البعد الأول من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط ومن أهم تلك الآليات¹:

* القرارات المتعلقة بالاختصاصات التنظيمية (مسؤوليات وسلطات الوحدات الإدارية).

* القرارات المتعلقة بالتحليل والتوصيف الوظيفي لتحديد المعايير النوعية لشغل الوظائف.

* القرارات المتعلقة بتقييم وظائف المسارات والوظيفية المختلفة.

* القرارات المتعلقة بتخطيط احتياجات المسارات الوظيفية من العمالة طبقا لمعايير التحليل والتوصيف الوظيفي.

3- البعد التنفيذي (توجيه العمليات التنفيذية) : يركز هذا البعد على الإجابة على التساؤلات التالية :

* من هم الافراد الذي سيقومون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية . ومن الذي سيتولى قيادة هؤلاء الافراد ؟

* ما الذي يجب القيام به لتوجيه الافراد نحو تحقيق الاهداف المطلوبة أثناء التنفيذ ؟

* كيف يتم الاتصال بين العاملين ؟ وكيف يمكن تحفيزهم على العمل ؟

* كيف يمكن لكل فرد في المنظمة ان يقوم بما يجب ان يقوم به ؟

ويتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وظيفة التوجيه كإحدى الوظائف الإدارية ، حيث يتم تصميم مجموعة من البدائل المتعلقة بتوجيه الافراد اثناء التنفيذ واختيار أفضل قراراتها - قبل بدء التنفيذ - ثم اختيار وتسكين العاملين على الوظائف المختلفة واخيرا توجيه وتشجيع العاملين اثناء عملية التنفيذ.

ومن ثم تتمثل اهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التالية :

* القرارات المتعلقة باستخدام آليات توجيه وتحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل عند وضع الخطط موضع التنفيذ¹.

1 - نوار محمد ربيع الخري، التخطيط الاستراتيجي دراسة سياسية نظرية، مرجع سابق، ص22.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

* القرارات المتعلقة بتحديد واختيار وتسكين العاملين على المسارات الوظيفية طبقا للمعايير النوعية لتحليل وتوصيف الوظائف.

* القرارات المتعلقة بالتوجيه الفعلي وتشجيع العاملين على العمل أثناء التنفيذ من خلال آليات التوجيه السابق إعدادها والتي تتمثل أهمها في :

* التعليمات والتوجيهات المنظمة للعمل.

* التنمية الإدارية والتدريب.

* التحفيز المادي والمعنوي.

* الاتصالات الإدارية.

* نظم اختيار القيادات الإدارية وتطوير وتنمية أدائهم.

وباختصار يمكن القول بأن البعد التنفيذي والذي يتم من خلال وظيفة التوجيه إنما يركز على تحديد البعد الثاني من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط ووضع تلك الآليات موضع التنفيذ.

4- البعد الرقابي : ويركز هذا البعد على :

* تحديد عناصر إدارة الأداء بشكل متكامل من خلال نظام الاداء المتوازن لاستخدامه في تقييم تنفيذ الخطط

السابقة ايضا إعادة النظر في عناصر تلك الخطط خاصة الرسالة والاهداف الاستراتيجية عند إعادة هيكلة خارطة طريق الإدارة الاستراتيجية. ويتم تحديد عناصر هذا النظام من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

* ما الذي يجب قياسه (تحديد نطاق القياس من حيث : أبعاد او عناصر القياس).

* الاهداف الخاصة بكل بعد من تلك الابعاد ووزنها النسبي .

* المشروعات المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف.

* المؤشرات المستهدفة لقياس تلك المشروعات وأوزانها النسبية.

* كيف يتم القياس ؟ (تحديد أساليب القياس).

* كيف يمكن اتخاذ قرارات علاج فجوات الأداء؟

ويتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وظيفة الرقابة كإحدى الوظائف الادارية فمن خلالها يتم تحديد

مجموعة من الخيارات المتعلقة بنظام الرقابة وأساليب ومسئولية قياس الاداء وكيفية اتخاذ قرارات علاج فجوات

الفصل الأول: ===== الأطار النظري للدراسة

الاداء. وفي ضوء دراسة وتحليل تلك الخيارات يتم اختيار افضلها لتكون بمثابة قرارات إدارية متعلقة بالبعد الرقابي ومن ثم تتمثل اهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التالية :

* القرارات المتعلقة بتصميم نظام متكامل لإدارة الاداء المتوازن ويتم اتخاذ تلك القرارات قبل بدء عملية التنفيذ.

* القرارات المتعلقة بكيفية وضع النظام السابق وضعه موضع التنفيذ خاصة فيما يتعلق بمتابعة الاداء الفعلى وعلاج فجوات الاداء¹.

وباختصار يمكن القول بأن البعد الرقابي والذي يتم من خلال وظيفة الرقابة إنما يركز على تحديد البعد الثالث من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط (نظام الاداء المتوازن) وايضا وضع هذا النظام الذي تم وضعه موضع التنفيذ.

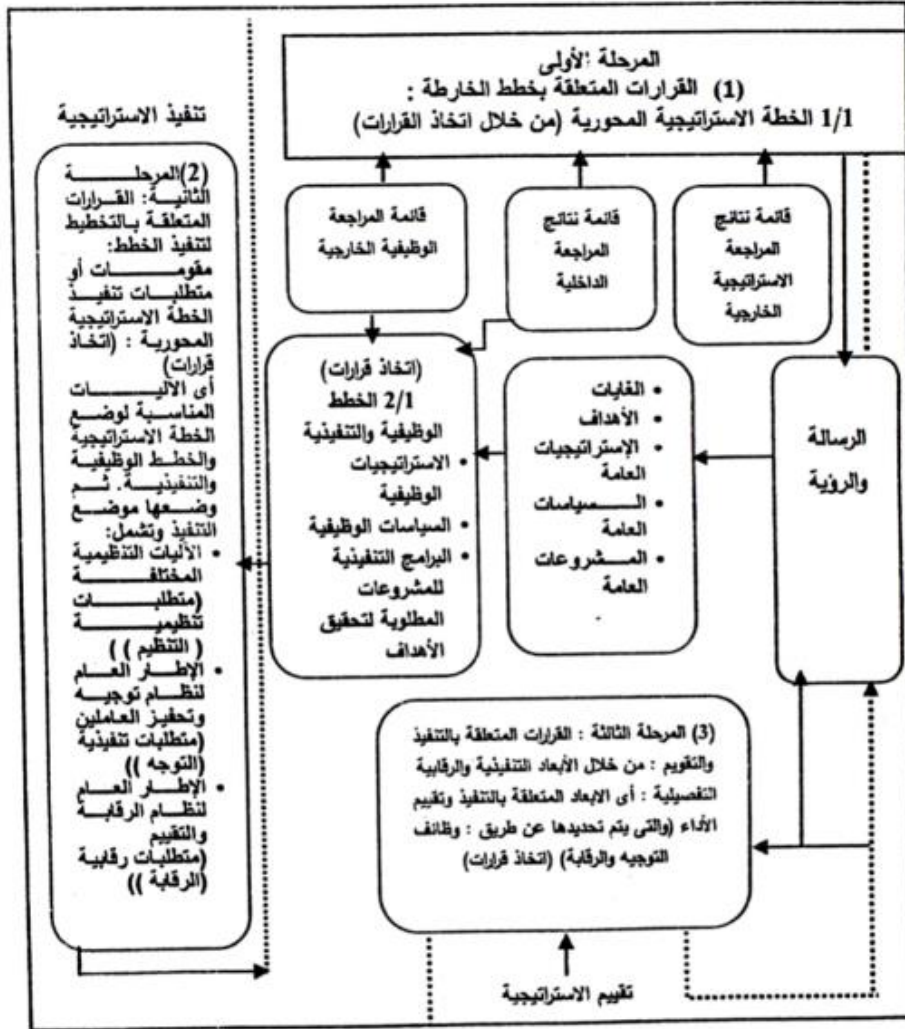
وفي نهاية الامر تشكل مخرجات القرارات التي يتم اتخاذها في المراحل الثلاث من خلال الابعاد الادارية السابقة

خارطة طريق الادارة الاستراتيجية ويوضح الشكل التالي العناصر الاساسية لخارطة طريق الادارة الاستراتيجية¹.

1 - محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة، مرجع سابق، ص 80.

الفصل الأول: ===== الاطار النظري للدراسة

شكل رقم 06: يوضح عناصر خارطة الادارة الاستراتيجية من منظور شامل في اطار مراحلها الثلاثة



المصدر: محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية، ص 230.

خلاصة

الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة أثر طبيعة اتخاذ القرار على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة الحضنة حلب لولاية المسيلة ، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة الحضنة حلب لولاية المسيلة ، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

أساسية :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الحضنة حلب لولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الحصنة حليب لولاية المسيلة:

تعتبر مؤسسة ملبنة الحصنة محل الدراسة من أهم المؤسسات المنتجة للحليب ومشتقاته حيث تحتل المرتبة الرابعة على مستوى الوطن وهي شركة تتكون من أربع شركاء، اثنان من ولاية المسيلة والآخرين من ولاية باتنة عند الانطلاق قدر رأس المال بـ 6مليون دج وهي تقع في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة وتعمل بنظام الدوريات " دورية نهارا ودورية ليلا"

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ملبنة الحصنة

يرتكز نشاط المؤسسة أساسا على إنتاج الحليب ومشتقاته، فهي تنتج الحليب والياوورت. وفي المستقبل سوف تشهد إنتاج الجبن بعدة أنواع.

أولا: نشأة المؤسسة

- أنشأت ملبنة الحصنة بتاريخ .15-12-1999

- بداية النشاط بتاريخ .15-05-2000

- التوسع الأول كان في 15-10-2001 بقيمة استثمار يقدر بـ 50مليون دج.

- التوسع الثاني كان في 15-10-2004 بقيمة استثمار يقدر بـ 900مليون دج ورأس المال ارتفع إلى 90 مليون دج

- في سنة 2005 تم تصدير إلى دولة ليبيا لكنها حققت خسارة وبالتالي التوقف عن التصدير.

- في سنة 2006 أصبح رأس المال يقدر بـ 97مليون دج.

- في سنة 2007 تعرضت المؤسسة إلى أزمة عابرة كان سببها الرئيسي ارتفاع سعر المادة الأولية

التي تستوردها المؤسسة الحليب المجفف من الخارج وكذلك ارتفاع قيمة العملة النقدية الأورو وبالتالي انخفاض قيمة الدينار ، قامت الدولة بتدعيم المؤسسة واخراجها من هذه الأزمة ورغم ذلك تمكنت المؤسسة من رفع قيمة رأس مالها حيث أصبح 120مليون دج

ثانيا: أهداف المؤسسة

تتمثل أهم أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تلبية حاجات المستهلكين المحليين(ولاية المسيلة).

- احتلال أكبر عدد ممكن من مناطق التسويق.

- الاستحواذ على المرتبة الأولى على مستوى الوطن وكذلك أكبر حصة سوقية.

- الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

- الحفاظ على جودة المنتج والسعي إلى تطويره أكثر.
- توسيع سلسلة الإنتاج بإضافة منتجات أخرى مثل " الجبن - الزبدة."
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية بخلق صيانة دائمة لأجهزة الإنتاج.

ثالثا: المتعاملون مع المؤسسة:

- موردون من خارج الوطن 32 حيث تستورد: مسحوق الحليب، معطر، فواكه، اغلفة، خمائر.
- موردون من داخل الوطن 234.
- زبائن الجملة 500 زبون.
- جامعي الحليب 47 من عند الفلاحين.
- مراكز البيع (جزائر-عنابة) بالإضافة الى مركز الام بالمسيلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنو يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف وبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق ويزر الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها ومن جية، ومن جية أخرى مع محيطها الخارجي العلاقات مع السوق أو الموردين وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط ويتكون الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة من إدارة عامة وست مديريات

وهي: مديرية الإدارة العامة، مديرية الإنتاج، المديرية التقنية، المديرية التجارية المديرية الجودة ومديرية التموين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي نستعين به والذي يقودنا ويوضح لنا معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تناسب والبحث.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة .

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الحضنة حلب بالمسيلة، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان يدوياً بالاتصال المباشر معهم، تم جمع واسترجاع 35 استمارة استبيان صالحة للتحليل.

خصائص عينة الدراسة:

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير للجنس:

جدول رقم: (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| ذكر | 27 | 77.15 |
| أنثى | 08 | 22.85 |
| المجموع | 35 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 77.15%، ونسبة مشاركة الإناث 22.85% .

2- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول رقم: (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

| النسبة المئوية % | التكرار | العمر |
|------------------|-----------|------------------|
| 20.00 | 07 | من 20 إلى 25 سنة |
| 31.43 | 11 | من 26 إلى 35 سنة |
| 28.57 | 10 | من 36 إلى 45 سنة |
| 20.00 | 07 | 45 سنة فما فوق |
| 100% | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة، بنسبة مشاركة 31.43%، وتلتها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، بنسبة مشاركة 28.57%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئتين العمريتين من 20 إلى 25 سنة، و 45 سنة فما فوق، بنفس نسبة المشاركة 20.00%، وتشير إحصائيات جدول متغير العمر إلى أن أغلبية أفراد العينة هم فئة شبانية أقل من 40 سنة.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم: (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المؤهل العلمي |
|------------------|-----------|----------------|
| 37.14 | 13 | ثانوي |
| 31.42 | 11 | ليسانس |
| 08.60 | 03 | مهندس |
| 11.42 | 04 | ماستر |
| 11.42 | 04 | دراسات عليا |
| 100% | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوي ثانوي هي الأكبر تكرار 13 مفردة بنسبة مئوية 37.14%، ثم تليها الفئة ذات المستوي ليسانس بتكرار 11 مفردة بنسبة مئوية 31.42%، وفي الترتيب

الثالث الفئتين ذات المستوى ماستر ودراسات عليا بتكرار 04 مفردة بنسب مئوية 11.42% ، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى مهندس بتكرار 03 مفردات بنسبة مئوية 08.60% .

4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم: (2-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

| النسبة المئوية% | التكرار | سنوات الخبرة المهنية |
|-----------------|---------|----------------------|
| 45.71 | 16 | من 5 الى 10 سنوات |
| 25.71 | 09 | من 11 الى 15 سنة |
| 28.58 | 10 | من 15 سنة فما فوق |
| 100% | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة مشاركة 45.71 %، ثم تليها فئة من 15 سنة فما فوق بنسبة مشاركة 28.58% ، ثم تليها في الترتيب من 11 الى 15 سنة بنسبة مشاركة 25.71% ، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة قليلة.

a. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم: (2-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية% | التكرار | المستوى الوظيفي |
|-----------------|---------|-----------------|
| 05.71 | 02 | عامل |
| 42.85 | 15 | عون إدارة |
| 37.16 | 13 | رئيس مصلحة |
| 14.28 | 05 | رئيس قسم |
| 100% | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير الوظيفة إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت فئة عون إداري بنسبة مشاركة 42.85%، وتلتها فئة رئيس مصلحة بنسبة مشاركة 37.16% ، ثم تليها فئة رئيس قسم بنسبة مشاركة 14.28%، أما الفئة الأقل مشاركة كانت تتمثل في فئة عامل.

المطلب الثاني: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر بيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة

1- المصادر الثانوية الدراسة.

اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

2- المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان)

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

3- مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

- مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم: (2-6) يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي.

| بدائل التفضيلات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|-----------|--------------------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- المرحلة الثانية: بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.

- المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) محاور حيث؛ شمل المحور الأول محور البيانات الشخصية وشمل المحور الثاني المحور المستقل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والجزء الثالث شمل المحور التابع الأهداف الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (7-2) بين محاور الاستبيان وأبعاده

| التعيين | الاستبيان |
|---|---|
| الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي. | المحور الأول محور البيانات الشخصية |
| من 1 إلى العبارة 13 موزعة على بعدين بعد المركزية، بعد اللامركزية) | المحور الثاني المتغير المستقل اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
| من 14 إلى العبارة 23. | المحور الثالث المتغير التابع الأهداف الاستراتيجية |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss ، الإصدار 26 ، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمرکز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛
- 4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائيي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (1-1)؛
- 5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

- 6- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛
- 7- الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Régression) يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.
- 8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل. .
- رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

- 1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين.

- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.
- صدق المحتوي: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها وللتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوي)، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 23 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

- صدق الاتساق الداخلي Interna Validité: يركز هذا النوع من الصدق على قوة العلاقات الارتباطية البنينة بين عبارات المقياس وطبيعتها واتجاهها، أو بين عبارات المقياس والاختبار ككل، وذلك للوقوف عما إذا كان مستوى هذه العلاقات البنينة وشدها لعناصر البنية الداخلية للمقياس، وانسجامها وتناسبها مع دلالة المفهوم المراد قياسه¹.

الجدول رقم: (1-2) المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

| ارتباط عكسي | | | | | ارتباط طردي | | | | | |
|-------------|-----|-------|------|----------|-------------|------|-------|------|---------|----|
| قوي جدا | قوي | متوسط | ضعيف | ضعيف جدا | ضعيف جدا | ضعيف | متوسط | قوي | قوي جدا | |
| 1 | 0.9 | 0.7 | 0.5 | 0.3 | 0 | -0.3 | -0.5 | -0.7 | -0.9 | -1 |
| تام | | | | | تام | | | | | |

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25.

الجدول رقم: (8-2) الاتساق الداخلي لعبارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

| رقم العبارة | عبارات محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية | الاتساق مع البعد | الاتساق مع المحور |
|-------------|--|------------------|-------------------|
| | بعد المركزية | / | 0.851** |
| 01 | تعتمد مؤسستكم على اتخاذ القرارات السريعة لمواجهة المشكلات | 0.773** | 0.631** |
| 02 | تعمل مؤسستكم على توحيد العمل على المستوى الكلي للمؤسسة | 0.785** | 0.648** |
| 03 | يتم اتخاذ القرارات في مؤسستكم على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير | 0.617** | 0.373* |
| 04 | لا يسمح متخذ القرار في مؤسستكم لمروسيه بمناقشة القرارات التي يتم اتخاذها | 0.805** | 0.717** |
| 05 | يتم فرز المعلومات وتحليلها في مؤسستكم قبل اتخاذ القرار | 0.797** | 0.629** |
| 06 | تتجه مؤسستكم إلى المركزية كلما لم يكن هناك كفاءة إدارية | 0.751** | 0.769** |

¹ أحمد تيفزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008. ص: 25.

| | | | |
|--|---------|---|----|
| 0.551* | 0.546** | تسمح مؤسساتكم بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية | 07 |
| 0.824** | / | بعد اللامركزية | |
| 0.527** | 0.599** | تتجه مؤسساتكم إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءة إدارية | 08 |
| 0.492** | 0.653** | تسعى مؤسساتكم لوجوب إعادة التنظيم | 09 |
| 0.736** | 0.749** | يعمل مجلس الإدارة في مؤسساتكم بطريقة فرق العمل | 10 |
| 0.719** | 0.888** | يرى الإداريون في مؤسساتكم أن الموظفين لا يقومون بالعمل بشكل مقبول | 11 |
| 0.585** | 0.764** | يوجد خطورة في إتباع مبدأ اللامركزية في مؤسساتكم | 12 |
| 0.376* | 0.551** | الكثير من الموظفين في مؤسساتكم غير راضين عن أداء رؤسائهم اتجاه المؤسسة واتجاههم | 13 |
| <p>** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$</p> <p>* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$</p> | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: (9-2) الاتساق الداخلي لعبارات محور الأهداف الاستراتيجية

| رقم العبارة | عبارات محور الأهداف الاستراتيجية. | الاتساق مع المحور |
|-------------|---|-------------------|
| 14 | أهداف مؤسساتكم واقعية وقابلة للتطبيق | 0.437** |
| 15 | أهداف مؤسساتكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة | 0.596** |

| | | |
|--|---|---------|
| 16 | تسعى مؤسساتكم لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة | 0.733** |
| 17 | تلتزم إدارة مؤسساتكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا | 0.750** |
| 18 | تعمل مؤسساتكم على إبراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك | 0.744** |
| 19 | تهدف مؤسساتكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية | 0.672* |
| 20 | تهدف مؤسساتكم إلى كسب حصة سوقية | 0.790* |
| 21 | تتسم أهداف مؤسساتكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | 0.689** |
| 22 | أهداف مؤسساتكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها | 0.541** |
| 23 | تسعى مؤسساتكم لجذب عدد أكبر من العملاء | 0.447** |
| ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$ | | |
| * الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$ | | |

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور الأهداف الإستراتيجية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

-صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم: (10-2) الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

| البيان | الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان. |
|---|-------------------------------------|
| بعد المركزية | 0.834** |
| بعد اللامركزية | 0.823** |
| المحور المستقل اتخاذ القرارات الاستراتيجية | 0.989** |
| المحور التابع الأهداف الاستراتيجية | 0.531** |
| ** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة. $\alpha \leq 0.01$ | |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط الثنائية لمعامل بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة احصائياً، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

- طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (11-2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

| معامل ألفا كرونباخ | رقم العبارة | محاور الاستبيان |
|--------------------|----------------------|--|
| 0.850 | من 1 إلى العبارة 13 | المحور المستقل اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
| 0.835 | من 14 إلى العبارة 23 | المحور التابع الأهداف الاستراتيجية |
| 0.884 | من 1 إلى العبارة 23 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة والاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار (0.6) الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 88.40%.

-الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزئين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية.

¹ محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

الجدول رقم (12-2): نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

| Reliability Statistics | | | |
|---|------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | 0,852 |
| | | N of Items | 12 ^a |
| | Part 2 | Value | 0,811 |
| | | N of Items | 11 ^b |
| | Total N of Items | | |
| Correlation Between Forms | | | 0,539 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | 0,701 |
| | Unequal Length | | 0,701 |
| Guttman Split-Half Coefficient | | | 0,680 |
| a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12. | | | |
| b. The items are: q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23. | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس

ثبات الاستبيان عال **0.680** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

رابعاً: اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في

النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم 15: يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

| أبعاد الاستبيان | بعد المركزية | بعد اللامركزية |
|-----------------|--------------|----------------|
| بعد المركزية | 1 | *0.404 |
| بعد اللامركزية | *0.404 | 1 |

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq \alpha \leq 0.0$.
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.v26**

يتضح من مصفوفة الارتباط في الجدول رقم 15 أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

الجدول رقم 15: قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة | VIF (معامل تضخم التباين) | Tolerance (التباين المسموح) |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| بعد المركزية | 1.195 | 0.837 |
| بعد اللامركزية | 1.195 | 0.837 |

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج **spss.v26**

من الجدول رقم (21) أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor**) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (10) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (**Tolerance**) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

¹أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص 24.

في هذا المطلب سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي الاعتمادي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وفي اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار **Shapiro-Wilk**، يستخدم هذا الأخير لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، بينما يستخدم اختبار **Kolmogorov-Smirnov** إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة **0.05**، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم: (2-13) نتائج اختبار Shapiro-Wilk

| Tests of Normality | | | | | | |
|--|---------------------------------|----|--------|--------------|----|-------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| الأهداف الاستراتيجية | 0,121 | 35 | 0,200* | 0,973 | 35 | 0,522 |
| *. This is a lower bound of the true significance. | | | | | | |
| a. Lilliefors Significance Correction | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk للمتغير التابع أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا :عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخاليا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $(5-1=4)$ ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $(4/5=0.80)$ وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس) بداية مقياس وهي واحد صحيح (وهكذا أصبح طول الخلية 0.80 ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (15-2) المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

| درجات الموافقة | الإجابات | المتوسط المرجح | المتوسط الحسابي النسبي المقابل له | الاتجاه |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 | غير موافق بشدة | [1 - 1.80] | [20% - 36%] | مستوي منخفض جدا من القبول |
| 2 | غير موافق | [1.80 - 2.6] | [36% - 52%] | مستوي منخفض من القبول |
| 3 | محايد | [2.60 - 3.40] | [52% - 68%] | مستوي متوسط من القبول |
| 4 | موافق | [3.40 - 4.20] | [68% - 84%] | مستوي عال من القبول |
| 5 | موافق بشدة | [4.20 - 5] | [84% - 100%] | مستوي عال جدا من القبول |

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص.126

1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

بالنسبة لتقييم محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.49 أقل من القيمة المعيارية (3) ، بانحراف معياري 0.650 أقل من القيمة الحرجة (1) ، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وبلغ الوزن نسبي له 69.20

،% منتميا بذلك لمجال عال من القبول والموافقة حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

1-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعده المركزية.

جدول رقم: (16-2) العبارات المتعلقة ببعده المركزية.

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 01 | تعتمد مؤسستكم على اتخاذ القرارات السريعة لمواجهة المشكلات | 3.31 | 1.105 | 66.20 | 4 | متوسط |
| 02 | تعمل مؤسستكم على توحيد العمل على المستوى الكلي للمؤسسة | 3.34 | 1.235 | 66.80 | 3 | متوسط |
| 03 | يتم اتخاذ القرارات في مؤسستكم على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير | 3.26 | 1.120 | 65.20 | 6 | متوسط |
| 04 | لا يسمح متخذ القرار في مؤسستكم لمروسيه بمناقشة القرارات التي يتم اتخاذها | 3.37 | 1.060 | 67.40 | 2 | متوسط |
| 05 | يتم فرز المعلومات وتحليلها في مؤسستكم قبل اتخاذ القرار | 3.29 | 1.152 | 65.80 | 5 | متوسط |
| 06 | تتجه مؤسستكم إلى المركزية كلما لم يكن هناك كفاءة إدارية | 3.37 | 1.060 | 67.40 | 2 | متوسط |
| 07 | تسمح مؤسستكم بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية | 3.54 | 1.067 | 70.80 | 1 | عال |
| بعده المركزية | | | | | | |
| | | 3.355 | 0.806 | 67.00 | / | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده المركزية، فقد جاءت العبارة رقم (07) تسمح مؤسستكم بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية جاءت في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعده المركزية، بوزن نسبي 70.80% ، بمتوسط حسابي (3.54) ، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من الموافقة والقبول أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة؛

وقعت العبارتين رقم (06) و (04) في المرتبة الثانية وضمن مجال الاتجاه مستوى متوسط من الموافقة والقبول؛

وقعت العبارة رقم (02) تعمل مؤسستكم على توحيد العمل على المستوى الكلي للمؤسسة في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب عبارات بعد المركزية، بوزن نسبي 66.80% ، وبمتوسط حسابي (3.34) ، وحسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال الاتجاه مستوى متوسط من الموافقة والقبول أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.235 ؛

في حين وقعت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه متوسط، أي موافقة الموظفين بمستوى متوسط من الموافقة والقبول على أن تنسيق الإدارة العليا مع الموظف ومسؤوله المباشر في تحديد الاحتياجات المطلوبة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.26) ، وانحراف معياري (1.120) ، وبوزن نسبي 65.20%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده المركزية، فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.35)، وبوزن نسبي 67.00% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.806) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد المركزية، ما يجعلنا نقول موظفي الحضنة حليب بولاية المسيلة لهم توجه متوسط نحو بعد المركزية، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي لطبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية على عملية الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة.

1-2 تحليل العبارات المتعلقة بعد اللامركزية

• جدول رقم: (18-2) العبارات المتعلقة ببعده اللامركزية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 08 | تتجه مؤسستكم إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءة إدارية | 3.69 | 0.993 | 73.80 | 4 | عال |
| 09 | تسعى مؤسستكم لوجوب إعادة التنظيم | 3.71 | 1.126 | 74.20 | 2 | عال |
| 10 | يعمل مجلس الإدارة في مؤسستكم بطريقة فرق العمل | 3.69 | 0.963 | 73.80 | 3 | عال |
| 11 | يرى الإداريون في مؤسستكم أن الموظفين لا | 3.74 | 1.067 | 74.80 | 1 | عال |

| | | | | | | |
|-------|---|-------|-------|-------|---|----|
| | | | | | يقومون بالعمل بشكل مقبول | |
| عال | 5 | 73.20 | 1.162 | 3.66 | يوجد خطورة في إتباع مبدأ اللامركزية في مؤسستكم | 12 |
| متوسط | 6 | 67.40 | 1.060 | 3.37 | الكثير من الموظفين في مؤسستكم غير راضيين عن أداء رؤساءهم اتجاه المؤسسة واتجاههم | 13 |
| عال | / | 72.40 | 0.746 | 3.628 | بعد اللامركزية | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده اللامركزية، جاءت العبارة رقم 11 (يرى الإداريون في مؤسستكم أن الموظفين لا يقومون بالعمل بشكل مقبول) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.74)، وبوزن نسبي 74.80%؛ وبلغ انحرافها معياري 1.067، كما وقعت العبارتين رقم (09) و (10) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من الموافقة والقبول).

وقعت العبارة رقم 08 (تتجه مؤسستكم إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءة إدارية) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب عبارات بعد اللامركزية، بوزن نسبي 73.80%، وبمتوسط حسابي (3.69)، وهي ضمن مجال الاتجاه (مستوى عال من الموافقة والقبول)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.993 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذه العبارة، في حين وقعت العبارة رقم 13 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه متوسط أي موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن الكثير من الموظفين غير راضيين عن أداء رؤساءهم اتجاه المؤسسة واتجاههم إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.060)، وبوزن نسبي 67.40%.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده اللامركزية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.62)، وبوزن نسبي 72.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.746)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد اللامركزية، ما يجعلنا نقول مؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة لهم توجه عال نحو بعد اللامركزية، وهذا يؤكد على الدور الإيجابي لطبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بعدها المتمثل في اللامركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل عبارات المتعلقة بمحور تحقيق الأهداف الاستراتيجية

جدول رقم (21-2) العبارات المتعلقة بمحور 1 تحقيق لأهداف الاستراتيجية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 14 | أهداف مؤسستكم واقعية وقابلة للتطبيق | 3.66 | 1.110 | 73.20 | 9 | عال |
| 15 | أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة | 3.46 | 0.852 | 69.20 | 10 | عال |
| 16 | تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة | 3.71 | 0.825 | 74.20 | 8 | عال |
| 17 | تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا | 3.91 | 0.818 | 78.20 | 4 | عال |
| 18 | تعمل مؤسستكم على إبراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك | 3.89 | 0.867 | 77.80 | 6 | عال |
| 19 | تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية | 4.00 | 0.907 | 80.00 | 1 | عال |
| 20 | تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية | 3.91 | 1.040 | 78.20 | 5 | عال |
| 21 | تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | 3.97 | 1.043 | 79.40 | 2 | عال |
| 22 | أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها | 3.94 | 0.765 | 78.80 | 3 | عال |
| 23 | تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء | 3.74 | 0.817 | 74.80 | 7 | عال |

| | | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|---|-----|
| الأهداف الاستراتيجية | 3.820 | 0.578 | 76.40 | / | عال |
|----------------------|-------|-------|-------|---|-----|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور تحقيق الأهداف الاستراتيجية، جاءت العبارة رقم 19 (تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.907)، ووزن نسبي 80.00%؛ بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تهدف لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والاستمرارية؛

وقعت العبارة رقم (21) (تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال) وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.043)، ووزن نسبي 79.40%؛

وقعت العبارة رقم (22) (أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها) في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.765)، ووزن نسبي 78.80%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعمل على وضع الثقة في العاملين بالمؤسسة؛

وقعت العبارة رقم (17) (تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا) في الترتيب الرابع وضمن مجال الاتجاه (عال) حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.818)، ووزن نسبي 78.20% أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا، كما جاءت باقي عبارات محور الأهداف الاستراتيجية (ضمن المجال العال)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الأهداف الاستراتيجية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.82)، ووزن نسبي 76.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.578)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتوافقها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو محور تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يؤكد على الاهتمام العال للمؤسسة محل الدراسة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب وجهة نظر عينة من موظفيها.

جدول رقم: (21-3) ترتيب الأهمية النسبية لطبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

| الاتجاه | الترتيب | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
|---------|---------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|
| متوسط | 2 | 67.00 | 0.806 | 3.35 | بعد المركزية |
| عال | 1 | 72.40 | 0.746 | 3.62 | بعد اللامركزية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعده اللامركزية مقارنة ببعده المركزية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي %72.40 ، بمتوسط حسابي (3.62) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني المركزية ضمن الترتيب الثاني، بوزن نسبي %67.00 ، بمتوسط حسابي (3.35) ، وانحراف معياري 0.573 ، وهو أقل أهمية من بعده اللامركزية ضمن المجال المتوسط من القبول والموافقة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق لاختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة، ثم التحقق من صحة الفرضيات، وبعدها استنتاج النموذج الميداني للدراسة.

أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة.

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix) ، وكذا التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد_ (الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج)، وذلك من خلال حساب معامل التضخم (Variance Inflationary Factor).

جدول رقم: (27-2) قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح

| Collinearity Statistics | | | |
|-------------------------|----------------------------|-------|--------------------|
| النتيجة | (Tolerance)التباين المسموح | VIF | المتغيرات المستقلة |
| لا يوجد ارتباط | 0.837 | 1.195 | بعد المركزية |
| لا يوجد ارتباط | 0.837 | 1.195 | بعد اللامركزية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية (10) ، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها قريبة من 1 وأكبر من 0.2 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، ويشير ذلك إلى قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم: (2-28) يوضح نتائج اختبار أنوفا) معنوية النموذج

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,880 | 2 | 1,440 | 5,425 | 0,009 ^b |
| | Residual | 8,496 | 32 | 0,265 | | |
| | Total | 11,376 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: الأهداف الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F= 5.425$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value}=0.009$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأهداف الاستراتيجية من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE= 0.265$ لفروق البواقي Residuals وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم: (2-29) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج).

| معامل الارتباط = 0.503 | | الخطأ المعياري للتقدير = 0.515 | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|--------------|--------|----------|
| معامل التحديد $R^2 = 0.253$ | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.207 | | | |
| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا β | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 2.253 | 0.487 | / | 4.628 | 0.000 |
| بعد المركزية | 0.133 | 0.120 | 0.185 | 1.110 | 0.275 |
| بعد اللامركزية | 0.309 | 0.129 | 0.339 | 2.388 | 0.023 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية قدرت $R = 0.503$ أي ما يعادل نسبة 50.30% ، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.253$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 25.30% من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يفسره المتغير المستقل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأن الباقي 74.70% ترجع عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة أبعاد اتخاذ بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع القرار الاستراتيجي بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة الأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المتغير التابع تحقيق الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:

المرتبة الأولى بعد اللامركزية بقوة تأثير. (0.339)

المرتبة الثانية بعد المركزية بقوة تأثير. (0.185)

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغير التابع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوقعة الذي يرمز له

بالرمز Y ونرمز لبعده المركزية بالرمز x_1 ، ولبعد اللامركزية بالرمز x_2

$$Y=2.253+0.133x_1+0.309x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة

0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل،

والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض

الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة

الحضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة

من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم

بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج

عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع

عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم: (2-30) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1,366 | 1 | 1,366 | 4,504 | 0,041 ^b |
| | Residual | 10,010 | 33 | 0,303 | | |
| | Total | 11,376 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: الأهداف الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), بعد المركزية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 4.504$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات ، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.041$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الأهداف الاستراتيجية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.303$ لفروق البواقي Résiduels تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم: (2-31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

| معامل الارتباط = 0.347 | | الخطأ المعياري للتقدير = 0.550 | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|--------------|--------|----------|
| معامل التحديد $R^2 = 0.120$ | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.093 | | | |
| المتغير المستقل | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا β | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 2.986 | 0.404 | / | 7.391 | 0.000 |
| بعد المركزية | 0.249 | 0.117 | 0.347 | 2.122 | 0.041 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد المركزية والأهداف الاستراتيجية قدرت $R = 0.347$ أي ما يعادل نسبة 34.70% ، ارتباط طردي ضعيف، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.120$ وهو مقياس لجودة التوفيق

حيث؛ يشير إلى 12.00% فقط من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية، وأن الباقي 88.00% ترجع إلى عوامل أخرى؛

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.249$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي ضعيف بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد المركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمقدار 0.249، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.041) وهي أقل من 0.05 ولكنها قريبة منها؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع تحقيق الأهداف الاستراتيجية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد المركزية بالرمز X

$$Y = 2.986 + 0.249x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اللامركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم: (2-30) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,553 | 1 | 2,553 | 9,551 | 0,004 ^b |
| | Residual | 8,823 | 33 | 0,267 | | |
| | Total | 11,376 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: الأهداف الاستراتيجية: الأهداف الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), بعد اللامركزية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F=9.551$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات، وبلغت قيمة $P-Value=0.004$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.005 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE=0.267$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم: (2-31) اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

| معامل الارتباط = 0.474 | | الخطأ المعياري للتقدير = 0.517 | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|-------|--------|----------|
| معامل التحديد $R^2 = 0.224$ | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.201 | | | |
| المتغير المستقل | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 2.489 | 0.440 | / | 5.662 | 0.000 |
| بعد اللامركزية | 0.367 | 0.119 | 0.474 | 3.090 | 0.004 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد اللامركزية مع الأهداف الاستراتيجية قدرت $R = 0.474$ أي ما يعادل نسبة 47.40% ، ارتباط طردي ضعيف، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.224$ وهو مقياس لجودة

التوفيق حيث؛ يشير إلى % 22.40 من التباين الحاصل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية، وأن الباقي % 77.60 ترجع إلى عوامل أخرى؛
 قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.517 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.367$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسن في المتغير الفرعي المستقل بعد اللامركزية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمقدار 0.367 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.004) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.489 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد اللامركزية في التأثير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط الأهداف الاستراتيجية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل البعد اللامركزية بالرمز X

$$Y = 2.489 + 0.367x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اللامركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وعرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم كذلك التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساهم به طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة الحضنة حلب بولاية المسيلة، وبالتفصيل قمنا بالكشف على أثر وإسهام كل بعد، طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة المتمثلة في بعد المركزية، بعد اللامركزية.

من ناحية ترتيب تأثير أبعاد الفرعية المستقلة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة الحضنة

حلب بولاية المسيلة حسب معامل التحديد كانت كالتالي:

المرتبة الأولى بعد اللامركزية بقوة تأثير (0.224)

المرتبة الثانية بعد المركزية بقوة تأثير (0.120)

خاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومحور الأهداف الاستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة الحضنة حليب بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولا: الاستنتاجات النظرية

- 1- ان اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وتركيزها.
- 2- القرار الاستراتيجي أداة ربط بين الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرار
- 3- اتباع الاستراتيجية واحسن البدائل في اتخاذ القرار من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج بمؤسسة الحضنة حليب بولاية المسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛
- 2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 26 إلى 35 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛
- 3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام، هو بعد اللامركزية بمتوسط حسابي 3.62 أعلى من المتوسط الحسابي لبعد اللامركزية؛
- 4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة محور طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمختلف أبعادها، أن لها دور فعال وأثر مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا بناء على إجابات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجاباتهم على محور طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب 3.49
- 5- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على محور تحقيق الأهداف الاستراتيجية، انتمائه لدرجة مستوي عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.82 ؛
- 6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور طبيعة اتخاذ الاستراتيجية على المتغير التابع تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب آراء عينة من موظفي المؤسسة محل القرارات الاستراتيجية ومحور تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث؛

بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.486 أي ما يعادل نسبة 48.60% وهو ارتباط طردي ضعيف نوعا ما؛

7- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لاختبار الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل طبيعة اتخاذ القرارات الدراسة حيث؛ بلغ معامل التحديد 0.503 أي بنسبة تأثير 50.30% ؛

8- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة اختبار الانحدار البسيط وجود آثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية طبيعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد المركزية، بعد اللامركزية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؛

ثالثا: الاقتراحات

- 1- المحافظة على البرامج والسياسات التي تتبعها المؤسسة.
- 2- الاهتمام أكثر بسرعة حل المشكلات.
- 3- تطوير أداء المدراء اتجاه المؤسسة والموظفين.
- 4- العمل على اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير.
- 5- الحفاظ على ميزة ابراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك
- 6- العمل أكثر على تطور مهارات العاملين.

رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- 1- دور اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 2- اثر التطور التكنولوجي على الأهداف الاستراتيجية.
- 3- مدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار للمؤسسات الاقتصادية الحديثة.



المصادر والمراجع



أ-الكتب

- 1) إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2005.
- 2) أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية ، مصر، 2006.
- 3) أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 4) محمد تيغزة، نظرية الصديق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.
- 5) اندية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 6) ثامر البكري، وحاتم الديلمي، نظام المعلومات التسويقي و أثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.
- 7) الحارث عبد المنعم أحمد حمد النيل، نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد و التجارة و إدارة الأعمال، جامعة شندي.
- 8) حامد أحمد رمضان، إدارة المنشئة: اتجاه شرطي، القاهرة، دار النهضة، 1999 .
- 9) حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط4 ،بيروت، لبنان، 2001 .
- 10) حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 .
- 11) خليل محمد العزاوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2006.
- 12) خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، 2001 .
- 13) سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 14) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 15) عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الاستراتيجية، كلية المجتمع، قطر.
- 16) عبد العزيز محمد عبد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- 17) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال.

- 18) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- 19) علي بن عابد، بلحسين البلي، القاموس المدرسي، ط 0، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
- 20) كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 21) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 22) محمد محمد إبراهيم، الادارة الاستراتيجية (آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة واعادة الهيكلة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- 23) محمد محمود مصطفى: التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- 24) مصطفى شاويش، الإدارة مفاهيم، وظائف، تطبيقات(، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1998 .
- 25) منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوردي العلمية، عمان، 1988.
- 26) مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القروين، المفاهيم الحديثة في الدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2004 .
- 27) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان.
- 28) يوسف حسني عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007 .

ب- الرسائل الجامعية

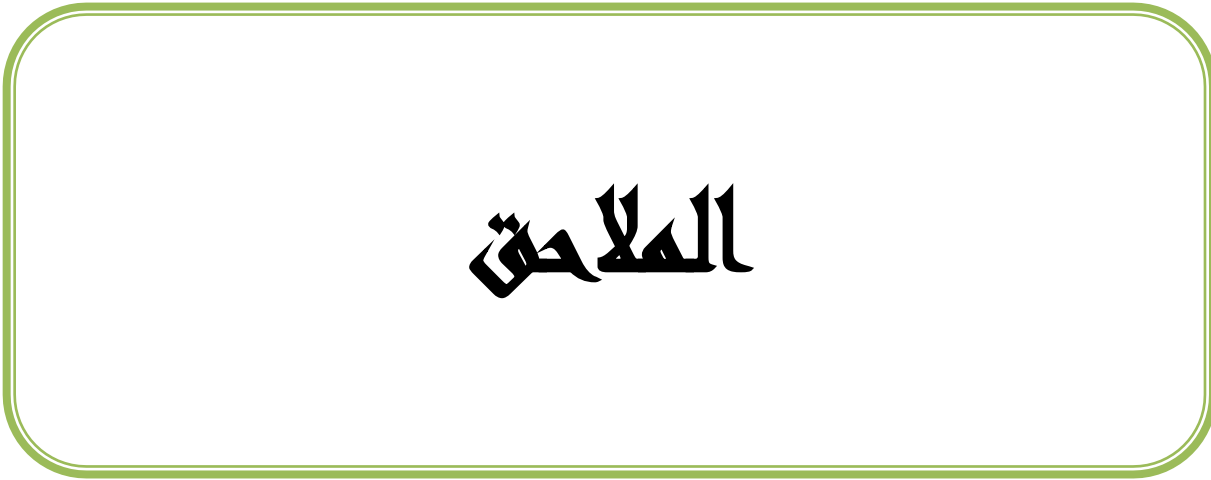
- 1) دارين بوزيدي، مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيب، جامعة باتنة، 2005.
- 2) رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غري منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2004 .
- 3) شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيب، جامعة الجزائر، 1995.
- 4) صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2007/2006.

- (5) عبد العزيز محمد عبد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 39.
- (6) فادن غالية، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة الاستكمال لنيل شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- (7) فيروز شين، محاولة لتصميم استراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة .، 2003-2004.
- (8) محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994.
- (9) محمد عبد الفتاح العين، هائن يونس خاشفني، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة امملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005 .
- (10) نوة وسام، إدارة المعرفة ودو رها في تعزيز اتخاذ القرارات الإستراتيجية، رسالة مقدمة الاستكمال لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم التسيير، جامعة أم لواق، 2015.
- (11) وصال جنيب العزاوي، السياسة العامة) دراسة نظرية في حقل معرفي جديد(، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2009 ..

ج-المجلات والملتقيات

- (1) احمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
- (2) أحمد السيد كردي، خصائص التخطيط الاستراتيجي، على الرابط
التالي: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127022>
- (3) أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.
- (4) رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 40، بغداد، العراق، 2001 .

- (5) كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جملة الإدارة العامة، العدد 11، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- (6) محمد الحمدي الماضي، التطبيق الناجح للقرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية، كلية تجارة بني يوسف، جامعة القاهرة، 1994 .
- (7) نوار محمد ربيع الخبري، التخطيط الاستراتيجي دراسة سياسية نظرية، المجلة السياسية الدولية، العدد 20، 2012.



- الملحق رقم: (1-1) الاستبيان

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الطلبة بإعداد مذكرة ماستر بعنوان:

"أثر طبيعة اتخاذ القرار على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة

الخصنة حليب لولاية المسيلة في حدود الدراسة يتم تعيين الحدود البشرية التي ستجيب على

الاستبيان،

وفي سبيل هذا فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية

من خلال وضع علامة (X) على كافة الأسئلة

في الخانة التي تتوافق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي.

الطلبة:

_ مهية رباب

_ قفي أحلام

الأستاذ المشرف: د/ الوافي رابح

التخصص: إدارة أعمال / سنة ثانية ماستر

السنة الجامعية: 2020/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس:

ذكر أنثى

2_ العمر:

من 20 إلى 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة 45 سنة فما فوق

3_ المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس مهندس ماجستير دراسات عليا

4_ سنوات الخبرة المهنية:

من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 15 سنة فما فوق

5_ المستوى الوظيفي:

عامل عون إدارة رئيس مصلحة رئيس قسم

المحور الثاني: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات و أمام العبارة خمس درجات للإجابة يرجى التكرم بوضع إشارة في الخانة المقابلة لكل عنصر الذي يعبر على وجهة نظرك.

| درجة الموافقة | | | | | العبارات |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | 1/المركزية |
| | | | | | تعتمد مؤسستكم على اتخاذ القرارات السريعة لمواجهة المشكلات |
| | | | | | تعمل مؤسستكم على توحيد العمل على المستوى الكلي للمؤسسة |
| | | | | | يتم اتخاذ القرارات في مؤسستكم على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير |
| | | | | | ليسمح متخذ القرار في مؤسستكم لمؤوسيه بمناقشة القرارات التي يتم اتخاذها |
| | | | | | يتم فرز المعلومات وتحليلها في مؤسستكم قبل اتخاذ القرار |
| | | | | | تتجه مؤسستكم إلى المركزية كلما لم يكن هناك كفاءة إدارية |
| | | | | | تسمح مؤسستكم بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية |

2/ اللامركزية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | تتجه مؤسساتكم إلى اللامركزية كلما كان هناك كفاءة إدارية |
| | | | | | تسعى مؤسساتكم لوجوب إعادة التنظيم |
| | | | | | يعمل مجلس الإدارة في مؤسساتكم بطريقة فرق العمل |
| | | | | | يرى الإداريون في مؤسساتكم أن الموظفين لا يقومون بالعمل بشكل مقبول |
| | | | | | يوجد خطورة في إتباع مبدأ اللامركزية في مؤسساتكم |
| | | | | | الكثير من الموظفين في مؤسساتكم غير راضيين عن أداء رؤساءهم اتجاه المؤسسة واتجاههم |

المحور الثالث: الأهداف الاستراتيجية

| درجة الموافقة | | | | | العبارات | رقم العبارة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | |
| | | | | | أهداف مؤسستكم واقعية و قابلة للتطبيق | 1 |
| | | | | | أهداف مؤسستكم محفزة لقدرات و مهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى خدمة | 2 |
| | | | | | تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة | 3 |
| | | | | | تلتزم إدارة مؤسستكم بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا | 4 |
| | | | | | تعمل مؤسستكم على إبراز أهمية ومنفعة وقيمة المنتج للمستهلك | 5 |
| | | | | | تهدف مؤسستكم لتعظيم الأرباح وتحقيق المردودية والإستمرارية | 6 |
| | | | | | تهدف مؤسستكم إلى كسب حصة سوقية | 7 |
| | | | | | تتسم أهداف مؤسستكم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | 8 |
| | | | | | أهداف مؤسستكم واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها | 9 |
| | | | | | تسعى مؤسستكم لجذب عدد أكبر من العملاء | 10 |

الملحق رقم: (2-2) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

| الرقم | الأستاذ | الجامعة |
|-------|-------------------|---------------------------|
| 01 | الوافي رابح | جامعة محمد بوضياف المسيلة |
| 02 | ميمون الطاهر | جامعة محمد بوضياف المسيلة |
| 03 | قراوي أحمد الصغير | جامعة محمد بوضياف المسيلة |

الملحق رقم: (2-3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولا: صدق الاستبيان

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

| Notes | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| Output Created | | 27-MAY-2022 11:32:10 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. |

| | | |
|------------------|-----------------------|---|
| Syntax | | CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,03 |

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\.spss\goufi ahlam.sav

| Correlations | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|--------|-------|-------|-------|---------------------|
| | | q1 | q2 | q3 | q4 | q5 | q6 | q7 | q8 | q9 | q10 | q11 | q12 | q13 | indep enden t |
| q1 | Pearson Correlation | 1 | ,479** | ,242 | ,500** | ,528** | ,626** | ,450** | ,227 | ,098 | ,455** | ,245 | ,155 | -,027 | ,631** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,004 | ,162 | ,002 | ,001 | ,000 | ,007 | ,191 | ,576 | ,006 | ,156 | ,374 | ,876 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q2 | Pearson Correlation | ,479** | 1 | ,572** | ,551** | ,570** | ,439** | ,301 | ,234 | ,136 | ,316 | ,158 | ,207 | ,102 | ,648** |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | | ,000 | ,001 | ,000 | ,008 | ,079 | ,176 | ,436 | ,065 | ,364 | ,232 | ,560 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q3 | Pearson Correlation | ,242 | ,572** | 1 | ,437** | ,488** | ,314 | ,027 | -,005 | ,013 | ,077 | -,017 | -,043 | -,058 | ,373* |
| | Sig. (2-tailed) | ,162 | ,000 | | ,009 | ,003 | ,067 | ,876 | ,979 | ,939 | ,660 | ,923 | ,805 | ,741 | ,027 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q4 | Pearson Correlation | ,500** | ,551** | ,437** | 1 | ,633** | ,581** | ,389* | ,422* | ,190 | ,291 | ,373* | ,130 | ,162 | ,717** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,001 | ,009 | | ,000 | ,000 | ,021 | ,012 | ,274 | ,090 | ,027 | ,455 | ,353 | ,000 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q5 | Pearson Correlation | ,528** | ,570** | ,488** | ,633** | 1 | ,513** | ,277 | ,106 | ,042 | ,322 | ,205 | ,119 | ,103 | ,629** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,003 | ,000 | | ,002 | ,107 | ,543 | ,810 | ,059 | ,237 | ,495 | ,555 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q6 | Pearson Correlation | ,626** | ,439** | ,314 | ,581** | ,513** | 1 | ,363* | ,282 | ,215 | ,665** | ,451** | ,441** | ,057 | ,769** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,008 | ,067 | ,000 | ,002 | | ,032 | ,101 | ,215 | ,000 | ,007 | ,008 | ,745 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q7 | Pearson Correlation | ,450** | ,301 | ,027 | ,389* | ,277 | ,363* | 1 | ,249 | ,280 | ,400* | ,333 | ,202 | ,155 | ,551** |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | ,079 | ,876 | ,021 | ,107 | ,032 | | ,149 | ,104 | ,017 | ,051 | ,244 | ,375 | ,001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q8 | Pearson Correlation | ,227 | ,234 | -,005 | ,422* | ,106 | ,282 | ,249 | 1 | ,101 | ,201 | ,671** | ,337* | -,053 | ,527** |
| | Sig. (2-tailed) | ,191 | ,176 | ,979 | ,012 | ,543 | ,101 | ,149 | | ,562 | ,247 | ,000 | ,048 | ,760 | ,001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q9 | Pearson Correlation | ,098 | ,136 | ,013 | ,190 | ,042 | ,215 | ,280 | ,101 | 1 | ,430** | ,500** | ,440** | ,831** | ,492** |
| | Sig. (2-tailed) | ,576 | ,436 | ,939 | ,274 | ,810 | ,215 | ,104 | ,562 | | ,010 | ,002 | ,008 | ,000 | ,003 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q10 | Pearson Correlation | ,455** | ,316 | ,077 | ,291 | ,322 | ,665** | ,400* | ,201 | ,430** | 1 | ,577** | ,505** | ,406* | ,736** |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,065 | ,660 | ,090 | ,059 | ,000 | ,017 | ,247 | ,010 | | ,000 | ,002 | ,016 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q11 | Pearson Correlation | ,245 | ,158 | -,017 | ,373* | ,205 | ,451** | ,333 | ,671** | ,500** | ,577** | 1 | ,568** | ,347* | ,719** |
| | Sig. (2-tailed) | | | | ,017 | | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,016 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | ,156 | ,364 | ,923 | ,027 | ,237 | ,007 | ,051 | ,000 | ,002 | ,000 | | ,000 | ,041 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q12 | Pearson Correlation | ,155 | ,207 | -,043 | ,130 | ,119 | ,441 | ,202 | ,337 | ,440 | ,505 | ,568 | 1 | ,250 | ,585** |
| | Sig. (2-tailed) | ,374 | ,232 | ,805 | ,455 | ,495 | ,008 | ,244 | ,048 | ,008 | ,002 | ,000 | | ,148 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q13 | Pearson Correlation | -,027 | ,102 | -,058 | ,162 | ,103 | ,057 | ,155 | -,053 | ,831 | ,406 | ,347 | ,250 | 1 | ,376* |
| | Sig. (2-tailed) | ,876 | ,560 | ,741 | ,353 | ,555 | ,745 | ,375 | ,760 | ,000 | ,016 | ,041 | ,148 | | ,026 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| independent | Pearson Correlation | ,631 | ,648 | ,373 | ,717 | ,629 | ,769 | ,551 | ,527 | ,492 | ,736 | ,719 | ,585 | ,376 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,027 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,001 | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | ,026 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | | | | | | | | |
| * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | | | | | | | | | |

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأهداف الاستراتيجية:

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

| Notes | | |
|-----------------------|---------------------------------------|--|
| Output Created | 27-MAY-2022 11:39:34 | |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\.spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |

| | | |
|------------------------|-----------------------|---|
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair. |
| Syntax | | CORRELATIONS /VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,06 |

| Correlations | | | | | | | | | | | | |
|--------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------------|
| | | q14 | q15 | q16 | q17 | q18 | q19 | q20 | q21 | q22 | q23 | depend ent |
| q14 | Pearson Correlation | 1 | ,388* | ,147 | ,226 | ,264 | -,058 | ,229 | -,034 | ,531** | -,003 | ,437** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,021 | ,400 | ,192 | ,126 | ,739 | ,186 | ,846 | ,001 | ,987 | ,009 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q15 | Pearson Correlation | ,388* | 1 | ,651** | ,311 | ,152 | ,114 | ,378* | ,313 | ,357* | ,174 | ,596** |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | | ,000 | ,069 | ,382 | ,514 | ,025 | ,067 | ,035 | ,318 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q16 | Pearson Correlation | ,147 | ,651** | 1 | ,486** | ,405* | ,393* | ,519** | ,435** | ,393* | ,368* | ,733** |
| | Sig. (2-tailed) | ,400 | ,000 | | ,003 | ,016 | ,020 | ,001 | ,009 | ,020 | ,030 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q17 | Pearson Correlation | ,226 | ,311 | ,486** | 1 | ,774** | ,674** | ,475** | ,549** | ,274 | ,054 | ,750** |
| | Sig. (2-tailed) | ,192 | ,069 | ,003 | | ,000 | ,000 | ,004 | ,001 | ,111 | ,758 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q18 | Pearson Correlation | ,264 | ,152 | ,405* | ,774** | 1 | ,598** | ,544** | ,484** | ,345* | ,207 | ,744** |
| | Sig. (2-tailed) | ,126 | ,382 | ,016 | ,000 | | ,000 | ,001 | ,003 | ,042 | ,234 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q19 | Pearson Correlation | -,058 | ,114 | ,393* | ,674** | ,598** | 1 | ,592** | ,559** | ,085 | ,357* | ,672** |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | ,739 | ,514 | ,020 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,628 | ,035 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q20 | Pearson Correlation | ,229 | ,378* | ,519** | ,475** | ,544** | ,592** | 1 | ,703** | ,179 | ,320 | ,790** |
| | Sig. (2-tailed) | ,186 | ,025 | ,001 | ,004 | ,001 | ,000 | | ,000 | ,305 | ,061 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q21 | Pearson Correlation | -,034 | ,313 | ,435** | ,549** | ,484** | ,559** | ,703** | 1 | ,109 | ,198 | ,689** |
| | Sig. (2-tailed) | ,846 | ,067 | ,009 | ,001 | ,003 | ,000 | ,000 | | ,535 | ,253 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q22 | Pearson Correlation | ,531** | ,357* | ,393* | ,274 | ,345* | ,085 | ,179 | ,109 | 1 | ,305 | ,541** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,035 | ,020 | ,111 | ,042 | ,628 | ,305 | ,535 | | ,074 | ,001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| q23 | Pearson Correlation | -,003 | ,174 | ,368* | ,054 | ,207 | ,357* | ,320 | ,198 | ,305 | 1 | ,447** |
| | Sig. (2-tailed) | ,987 | ,318 | ,030 | ,758 | ,234 | ,035 | ,061 | ,253 | ,074 | | ,007 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| depend ent | Pearson Correlation | ,437** | ,596** | ,733** | ,750** | ,744** | ,672** | ,790** | ,689** | ,541** | ,447** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,009 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,007 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). | | | | | | | | | | | | |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | | | | | |

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

| Notes | | |
|-----------------------|-----------------------|---|
| Output Created | 27-MAY-2022 11:36:24 | |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |

| | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| | Matrix Input | |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure. |
| Syntax | | RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,01 |

Scale: ALL VARIABLES

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 35 | 100,0 |
| | Excluded^a | 0 | ,0 |
| | Total | 35 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,884 | 23 |

ثالثا: اتجاهات أفراد العينة نحو محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13
independent
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

| Notes | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| Output Created | | 27-MAY-2022 11:41:52 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\.spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data. |
| Syntax | | FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 independent /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,01 |

| | | Statistics | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| | | q1 | q2 | q3 | q4 | q5 | q6 | q7 | q8 |
| N | Valid | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Mean | | 3,31 | 3,34 | 3,26 | 3,37 | 3,29 | 3,37 | 3,54 | |
| Std. Deviation | | 1,105 | 1,235 | 1,120 | 1,060 | 1,152 | 1,060 | 1,067 | |

Frequency Table

| q1 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | not agree | 6 | 17,1 | 17,1 | 22,9 |
| | neutral | 11 | 31,4 | 31,4 | 54,3 |
| | agree | 11 | 31,4 | 31,4 | 85,7 |
| | strongly agree | 5 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q2 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 4 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |
| | not agree | 3 | 8,6 | 8,6 | 20,0 |
| | neutral | 12 | 34,3 | 34,3 | 54,3 |
| | agree | 9 | 25,7 | 25,7 | 80,0 |
| | strongly agree | 7 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q3 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 4 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |
| | not agree | 3 | 8,6 | 8,6 | 20,0 |
| | neutral | 11 | 31,4 | 31,4 | 51,4 |
| | agree | 14 | 40,0 | 40,0 | 91,4 |
| | strongly agree | 3 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q4 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | not agree | 4 | 11,4 | 11,4 | 17,1 |
| | neutral | 13 | 37,1 | 37,1 | 54,3 |

| | | | | | |
|--|----------------|----|-------|-------|-------|
| | agree | 11 | 31,4 | 31,4 | 85,7 |
| | strongly agree | 5 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

q5

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | strongly disagree | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | not agree | 5 | 14,3 | 14,3 | 22,9 |
| | neutral | 11 | 31,4 | 31,4 | 54,3 |
| | agree | 11 | 31,4 | 31,4 | 85,7 |
| | strongly agree | 5 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

q6

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | strongly disagree | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 14,3 |
| | neutral | 13 | 37,1 | 37,1 | 51,4 |
| | agree | 13 | 37,1 | 37,1 | 88,6 |
| | strongly agree | 4 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

q7

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | strongly disagree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | not agree | 3 | 8,6 | 8,6 | 14,3 |
| | neutral | 10 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | agree | 14 | 40,0 | 40,0 | 82,9 |
| | strongly agree | 6 | 17,1 | 17,1 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

q8

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | strongly disagree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | not agree | 1 | 2,9 | 2,9 | 8,6 |
| | neutral | 9 | 25,7 | 25,7 | 34,3 |
| | agree | 17 | 48,6 | 48,6 | 82,9 |
| | strongly agree | 6 | 17,1 | 17,1 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q9 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | not agree | 1 | 2,9 | 2,9 | 11,4 |
| | neutral | 7 | 20,0 | 20,0 | 31,4 |
| | agree | 16 | 45,7 | 45,7 | 77,1 |
| | strongly agree | 8 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q10 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 8,6 |
| | neutral | 11 | 31,4 | 31,4 | 40,0 |
| | agree | 14 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| | strongly agree | 7 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q11 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 11,4 |
| | neutral | 7 | 20,0 | 20,0 | 31,4 |
| | agree | 16 | 45,7 | 45,7 | 77,1 |
| | strongly agree | 8 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |

| | | | | |
|--|--------------|----|-------|-------|
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 |
|--|--------------|----|-------|-------|

| q12 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 14,3 |
| | neutral | 7 | 20,0 | 20,0 | 34,3 |
| | agree | 15 | 42,9 | 42,9 | 77,1 |
| | strongly agree | 8 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | | 35 | 100,0 | 100,0 |

| q13 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | not agree | 1 | 2,9 | 2,9 | 11,4 |
| | neutral | 16 | 45,7 | 45,7 | 57,1 |
| | agree | 10 | 28,6 | 28,6 | 85,7 |
| | strongly agree | 5 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | | 35 | 100,0 | 100,0 |

| independent | | | | | |
|-------------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 2,27 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | 2,47 | 1 | 2,9 | 2,9 | 5,7 |
| | 2,53 | 1 | 2,9 | 2,9 | 8,6 |
| | 2,60 | 1 | 2,9 | 2,9 | 11,4 |
| | 2,80 | 1 | 2,9 | 2,9 | 14,3 |
| | 2,83 | 1 | 2,9 | 2,9 | 17,1 |
| | 2,90 | 1 | 2,9 | 2,9 | 20,0 |
| | 2,96 | 1 | 2,9 | 2,9 | 22,9 |
| | 3,00 | 2 | 5,7 | 5,7 | 28,6 |
| | 3,11 | 1 | 2,9 | 2,9 | 31,4 |
| | 3,13 | 1 | 2,9 | 2,9 | 34,3 |
| | 3,14 | 1 | 2,9 | 2,9 | 37,1 |

| | | | | |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| 3,21 | 1 | 2,9 | 2,9 | 40,0 |
| 3,26 | 1 | 2,9 | 2,9 | 42,9 |
| 3,33 | 1 | 2,9 | 2,9 | 45,7 |
| 3,37 | 1 | 2,9 | 2,9 | 48,6 |
| 3,40 | 1 | 2,9 | 2,9 | 51,4 |
| 3,57 | 1 | 2,9 | 2,9 | 54,3 |
| 3,64 | 1 | 2,9 | 2,9 | 57,1 |
| 3,70 | 1 | 2,9 | 2,9 | 60,0 |
| 3,76 | 1 | 2,9 | 2,9 | 62,9 |
| 3,77 | 1 | 2,9 | 2,9 | 65,7 |
| 3,79 | 1 | 2,9 | 2,9 | 68,6 |
| 3,83 | 1 | 2,9 | 2,9 | 71,4 |
| 3,87 | 1 | 2,9 | 2,9 | 74,3 |
| 3,91 | 1 | 2,9 | 2,9 | 77,1 |
| 3,97 | 1 | 2,9 | 2,9 | 80,0 |
| 4,07 | 1 | 2,9 | 2,9 | 82,9 |
| 4,29 | 1 | 2,9 | 2,9 | 85,7 |
| 4,47 | 2 | 5,7 | 5,7 | 91,4 |
| 4,51 | 1 | 2,9 | 2,9 | 94,3 |
| 4,56 | 1 | 2,9 | 2,9 | 97,1 |
| 4,71 | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

ثالثا: اتجاهات أفراد العينة نحو محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

```
FREQUENCIES VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 dependent
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

| Notes | | |
|-----------------------|-----------------------|---|
| Output Created | | 27-MAY-2022 11:43:30 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |

| | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data. |
| Syntax | | FREQUENCIES VARIABLES=q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 dependent /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,01 |

| | | Statistics | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|------------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| | | q14 | q15 | q16 | q17 | q18 | q19 | q20 | q21 |
| N | Valid | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,66 | 3,46 | 3,71 | 3,91 | 3,89 | 4,00 | 3,91 | 3,97 |
| Std. Deviation | | 1,110 | ,852 | ,825 | ,818 | ,867 | ,907 | 1,040 | 1,043 |

Frequency Table

| | | q14 | | | |
|--------------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| | not agree | 1 | 2,9 | 2,9 | 11,4 |
| | neutral | 8 | 22,9 | 22,9 | 34,3 |
| | agree | 16 | 45,7 | 45,7 | 80,0 |
| | strongly agree | 7 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| | | q15 | | | |
|--------------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | not agree | 4 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |

| | | | | | |
|--|----------------|----|-------|-------|-------|
| | neutral | 15 | 42,9 | 42,9 | 54,3 |
| | agree | 12 | 34,3 | 34,3 | 88,6 |
| | strongly agree | 4 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q16 | | | | | |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | neutral | 12 | 34,3 | 34,3 | 40,0 |
| | agree | 15 | 42,9 | 42,9 | 82,9 |
| | strongly agree | 6 | 17,1 | 17,1 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q17 | | | | | |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | not agree | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | neutral | 10 | 28,6 | 28,6 | 31,4 |
| | agree | 15 | 42,9 | 42,9 | 74,3 |
| | strongly agree | 9 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q18 | | | | | |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | neutral | 9 | 25,7 | 25,7 | 31,4 |
| | agree | 15 | 42,9 | 42,9 | 74,3 |
| | strongly agree | 9 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q19 | | | | | |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |

| | | | | | |
|--|----------------|----|-------|-------|-------|
| | neutral | 8 | 22,9 | 22,9 | 28,6 |
| | agree | 13 | 37,1 | 37,1 | 65,7 |
| | strongly agree | 12 | 34,3 | 34,3 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q20 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 8,6 |
| | neutral | 8 | 22,9 | 22,9 | 31,4 |
| | agree | 12 | 34,3 | 34,3 | 65,7 |
| | strongly agree | 12 | 34,3 | 34,3 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q21 | | | | | |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | strongly disagree | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 8,6 |
| | neutral | 7 | 20,0 | 20,0 | 28,6 |
| | agree | 12 | 34,3 | 34,3 | 62,9 |
| | strongly agree | 13 | 37,1 | 37,1 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| q22 | | | | | |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | not agree | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | neutral | 8 | 22,9 | 22,9 | 25,7 |
| | agree | 18 | 51,4 | 51,4 | 77,1 |
| | strongly agree | 8 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

q23

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | not agree | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | neutral | 11 | 31,4 | 31,4 | 37,1 |
| | agree | 16 | 45,7 | 45,7 | 82,9 |
| | strongly agree | 6 | 17,1 | 17,1 | 100,0 |
| | Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

| | | dependent | | | |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 2,70 | 2 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | 2,90 | 1 | 2,9 | 2,9 | 8,6 |
| | 3,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 11,4 |
| | 3,10 | 1 | 2,9 | 2,9 | 14,3 |
| | 3,20 | 1 | 2,9 | 2,9 | 17,1 |
| | 3,30 | 1 | 2,9 | 2,9 | 20,0 |
| | 3,40 | 1 | 2,9 | 2,9 | 22,9 |
| | 3,50 | 1 | 2,9 | 2,9 | 25,7 |
| | 3,60 | 3 | 8,6 | 8,6 | 34,3 |
| | 3,70 | 4 | 11,4 | 11,4 | 45,7 |
| | 3,80 | 2 | 5,7 | 5,7 | 51,4 |
| | 3,90 | 1 | 2,9 | 2,9 | 54,3 |
| | 4,00 | 7 | 20,0 | 20,0 | 74,3 |
| | 4,20 | 3 | 8,6 | 8,6 | 82,9 |
| | 4,40 | 2 | 5,7 | 5,7 | 88,6 |
| | 4,60 | 1 | 2,9 | 2,9 | 91,4 |
| | 4,80 | 1 | 2,9 | 2,9 | 94,3 |
| | 5,00 | 2 | 5,7 | 5,7 | 100,0 |
| Total | 35 | 100,0 | 100,0 | | |

خامسا: اختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

REGRESSION
/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER ind1 ind2.
    
```

Regression

| Notes | | |
|-------------------------------|---|---|
| Output Created | 27-MAY-2022 11:44:26 | |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1 ind2. | |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,00 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,02 |
| | Memory Required | 2172 bytes |
| | Additional Memory | 0 bytes |
| | Required for Residual Plots | |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | ind2, ind1 ^b | . | Enter |

| |
|-------------------------------------|
| a. Dependent Variable: dependent |
| b. All requested variables entered. |

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,503 ^a | ,253 | ,207 | ,51525 |

a. Predictors: (Constant), ind2, ind1

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,880 | 2 | 1,440 | 5,425 | ,009 ^b |
| | Residual | 8,496 | 32 | ,265 | | |
| | Total | 11,376 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), ind2, ind1

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 2,253 | ,487 | | 4,628 | ,000 | | |
| | ind1 | ,133 | ,120 | ,185 | 1,110 | ,275 | ,837 | 1,195 |
| | ind2 | ,309 | ,129 | ,399 | 2,388 | ,023 | ,837 | 1,195 |

a. Dependent Variable: dependent

| Collinearity Diagnostics ^a | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|------------|-----------------|----------------------|------|------|
| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | |
| | | | | (Constant) | ind1 | ind2 |
| 1 | 1 | 2,950 | 1,000 | ,00 | ,01 | ,00 |
| | 2 | ,030 | 9,939 | ,15 | ,99 | ,22 |
| | 3 | ,020 | 12,163 | ,85 | ,00 | ,78 |

a. Dependent Variable: dependent

-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER ind1.

```

Regression

| Notes | | |
|-------------------------------|---|---|
| Output Created | 27-MAY-2022 11:45:07 | |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\.spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| Syntax | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1. | |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,03 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,02 |
| | Memory Required | 1916 bytes |
| | Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | ind1 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: dependent
b. All requested variables entered.

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,347 ^a | ,120 | ,093 | ,55075 |

a. Predictors: (Constant), ind1

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 1,366 | 1 | 1,366 | 4,504 | ,041 ^b |
| | Residual | 10,010 | 33 | ,303 | | |
| | Total | 11,376 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: dependent
b. Predictors: (Constant), ind1

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,986 | ,404 | | 7,391 | ,000 |
| | ind1 | ,249 | ,117 | ,347 | 2,122 | ,041 |

a. Dependent Variable: dependent

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
```

/METHOD=ENTER ind2.

Regression

| Notes | | |
|-------------------------------|--|---|
| Output Created | | 27-MAY-2022 11:45:50 |
| Comments | | |
| Input | Data | C:\Users\ramdane pc\.spss\goufi ahlam.sav |
| | Active Dataset | DataSet1 |
| | Filter | <none> |
| | Weight | <none> |
| | Split File | <none> |
| | N of Rows in Working Data File | 35 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| | Cases Used | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |
| Syntax | | REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind2. |
| Resources | Processor Time | 00:00:00,02 |
| | Elapsed Time | 00:00:00,01 |
| | Memory Required | 1916 bytes |
| | Additional Memory Required for Residual Plots | 0 bytes |

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | ind2 ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: dependent

b. All requested variables entered.

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,474 ^a | ,224 | ,201 | ,51706 |

a. Predictors: (Constant), ind2

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,553 | 1 | 2,553 | 9,551 | ,004 ^b |
| | Residual | 8,823 | 33 | ,267 | | |
| | Total | 11,376 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), ind2

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,489 | ,440 | | 5,662 | ,000 |
| | ind2 | ,367 | ,119 | ,474 | 3,090 | ,004 |

a. Dependent Variable: dependent

تم بحمد الله