



Patterns of decision-making and their impact on the adoption of the Blue Ocean strategy Survey study in a sample of Iraqi government banks

أنماط اتخاذ القرار وتأثيرها في تبني استراتيجية المحيط الأزرق

دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية العراقية

*رملة حيدر فليح

*ايات محمد نجم

*د.م.د احمد كاظم بريس

Abstract

The present study aims to identify the effect of decision-making patterns in adopting the Blue Ocean strategy. This subject (how managers make decisions) is so important in the field of administrative thought within the framework of the behavioral theory, especially after (Simon) refuted the idea of absolute rationality of managers. In addition, he was pointed out that those managers, when taking decisions, are subject to psychological, environmental, and even "mood" factors that made a certain pattern of thinking leading to a particular decision that lead the decision-making process. The decision-making process affects the operational and strategic decisions adopted by the organization, and the later decisions have a greater impact on the future of the organization, which motivated the researchers to study the subject through a sample of the administrative leaders working in the bank (Rashid and Iraqi Trade). By using questioner the data was collected, and analyzed by using (SPSS var.25 and AMOS var.23) programmers. A number of conclusions were reached, the most important being that the rational thinking style is the dominant style in both banks. One of the most important recommendations was the need to stimulate the mechanisms of other thinking styles among managers In order to encourage the adoption of more appropriate strategies for the Iraqi market.

المستخلص

سعت الدراسة الحالية الى معرفة تأثير أنماط اتخاذ القرار في تبني استراتيجية المحيط الأزرق ، وذلك لأهمية موضوع كيفية اتخاذ المدراء للقرارات في مجال الفكر الإداري ضمن إطار النظرية السلوكية، وخاصة بعد ان دحض (Simon) فكرة الرشد المطلق للمدراء ، وانهم يتخذون قراراتهم بناء على تحليل كم هائل من المعلومات، وكان مما أشار اليه ان المدراء وعند اتخاذهم للقرارات المختلفة يخضعون لعوامل موقفية ونفسية وبيئية وحتى (مزاجية) تكون لديهم نمطا معيناً من التفكير المؤدي الى اتخاذ قرار معين هو الذي يحكم عملية اتخاذ القرار. ولما كان نمط اتخاذ القرار يؤثر على القرارات التشغيلية والاستراتيجية المعتمدة في المنظمة، ولكون القرارات الأخيرة ذات تأثير أكبر على مستقبل المنظمة الامر الذي حفز الباحثين على دراسة الموضوع من خلال عينة من القيادات الإدارية العاملة في مصرفي (الرشيد والتجارة العراقي)، ومن خلال استخدام استمارة الاستبيان ، واخضاعها لجملة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامجين الاحصائيين (SPSS var.25 و AMOS var.23) تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات أهمها سيادة نمط التفكير العقلاني في كلا المصرفين ، وكان من اهم التوصيات ضرورة تحفيز اليات أنماط التفكير الأخرى لدى المدراء من اجل تشجيع تبني استراتيجيات اكثر ملائمة للسوق العراقية.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان التحديات التي تواجهها المنظمة (فرص وتهديدات) تعد من سمات استمراريته في هذا العصر. ومع ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات بسبب تعددها وتشابه نوعية السلع والخدمات التي تقدمها، كان امام المنظمات خياران استراتيجيان من اجل ضمان استمرارها في السوق وهما اما الدخول في صراع استراتيجي مع المنظمات الأخرى، قد يكلفها كثيراً، او ان تتأى بنفسها بعيداً عن المنافسة من خلال (خلق) أسواق جديدة، او خلق سلع جديدة لا تتنافس عليها باقي المنظمات الاخرى، بمعنى انتهاجها سبيل استراتيجية المحيط الأزرق والتي مثلت طوق النجاة لها.

وعلى الرغم من ان تبني استراتيجية معينة يعتمد كثيراً على ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وقدرات، الا انه يضل في النهاية عبارة عن قرار اداري يتخذه المدير، وهنا قد يتأثر القرار المتخذ ونوعية

الاستراتيجية المتبناة بنمط تفكير المدير، وبالتالي بنمط اتخاذ القرار المعتمد من قبل المدير المعني. إن عملية اتخاذ قرار تبني استراتيجية جديدة تعد واحدة من أصعب المهمات الإدارية لأنها تقوم على انتخاب الخيار الأنسب للمنظمة. عليه يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الاتي (هل يمكن لنمط اتخاذ القرار ان يؤثر في الخيار الاستراتيجي المعتمد، وبالأخص تبني استراتيجية المحيط الأزرق؟)، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

- ١- ماهي انماط القرار المعتمدة لدى المدراء في عينة الدراسة؟
 - ٢- هل هناك تصورا واضحا لدى المدراء عن استراتيجية المحيط الأزرق؟
 - ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين انماط اتخاذ القرار وتبني استراتيجية المحيط الأزرق؟
 - ٤- هل تؤثر انماط اتخاذ القرار في تبني استراتيجية المحيط الأزرق؟
- ثانيا: -اهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الحاجة الى التغيير، وأحداث الفرق، كأشياء سوق يبنى للمنظمة مستقبلا بعيدا عن أدنى المخاطر وأحداث الضرر في المنظمة، ونتيجة لذلك يكتسب هذا البحث أهميته من موضوعه الذي يتسم بالحدث والمضامين التي يحملها تسهم في الارتقاء بمستوى الاداء وتعزيز الوعي بمسؤولية المدراء الكبيرة في تبني النهج الاستراتيجي وتوجه عمل المنظمة، عليه تنبثق أهمية الدراسة من:

- ١- الدور الكبير الذي تلعبه الاستراتيجية في تحديد فرص نجاح المنظمات واستمرارها.
- ٢- يسهم تطبيق البحث في زيادة وعي المدراء بأهمية انماط اتخاذ القرار في نجاح المنظمة من عدمه.
- ٣- التنبيه الى الدور المهم للمدراء في دفع المنظمات الى تبني أفكار إبداعية.
- ٤- مساعدة المصارف عينة الدراسة على تحديد أنماط اتخاذ القرار السائدة فيها.
- ٥- مساعدة المنظمة في تبني استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تقديم التوصيات اللازمة

ثالثا: -اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق جملة اهداف هي:

- ١- التعريف باستراتيجية المحيط الأزرق ومؤشراتها.
- ٢- التعريف بأنماط اتخاذ القرار وأهميتها.
- ٣- معرفة تأثير انماط اتخاذ القرار في تبني استراتيجية المحيط الأزرق.

٤- مساعدة المصارف عينة الدراسة في تعديل أنماط اتخاذ القرار، وتبني استراتيجية المحيط الأزرق.

٥- رابعا: -فرضيات البحث

يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الاتي: -

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انماط اتخاذ القرار واستراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين انماط اتخاذ القرار واستراتيجية المحيط الأزرق.

خامسا: -حدود الدراسة

- ١- الحدود المكانية: لقد تم اختيار فرعي مصرفي الرشيد والعراقي للتجارة في محافظة كربلاء المقدسة ولكافة الفروع، من اجل تحقيق رؤية شاملة عن أنماط اتخاذ القرار السائدة في المصرفين، كذلك لمعرفة توجهاتهم بشأن تبني استراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة للفترة من ٢٠١٨/٨/٧ ولغاية ٢٠١٩/٢/٢٠.
- ٣- الحدود البشرية: شملت الدراسة كل من مدراء الفروع ومدراء الأقسام والشعب ، والاتي جدول يوضح معلومات العينة جدول () خصائص عينة الدراسة

النوع الاجتماعي			
ذكر		انثى	
٥٠		١٠	
العمر/ سنة			
٣٠-٢٠	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٥٠ فأكثر
١٥	٣٠	١٠	٥
المؤهل الدراسي			
اعدادية		دبلوم	بكالوريوس
٣		١٥	٤٢
سنوات الخدمة/سنة			
٥-١	١٠-٦	١٥-١١	١٦ فأكثر
١٥	١٠	١٠	٢٥

سادسا: مصادر المعلومات

استخدم الباحثون مصدرين اساسين للمعلومات:

- ١- المصادر الاولية: وتمثلت بالبيانات الاولية لموضوع البحث من خلال الاستبانة كاداة رئيسية لغرض الحصول على بيانات الجانب العملي لهذا البحث.
- ٢- المصادر الثانوية: وتمثلت بعدد من الكتب والمراجع والمقالات والتقارير، والابحاث والدراسات العربية والاجنبية التي تناولت موضوع البحث، وكذلك البحوث المتوفرة في مواقع الانترنت المتنوعة.

المبحث الثاني

الإطار الفكري والمعرفي

أولاً: أنماط اتخاذ القرار

ان الابحار في عالم الأعمال يحتاج الكثير من العمل الجاد وتبني الكثير من الخيارات الصعبة وبذل التضحيات التي قد تؤدي في حال كونها خاطئة الى الإطاحة بالمنظمة، لذلك وتجنباً للوقوع بالخطأ نال موضوع اتخاذ القرار أهمية كبيرة في مجال الفكر الاداري.

١- مفهوم القرار

من اهم مميزات القرار انه يتخذ في مختلف المستويات التنظيمية، وتأثيره على المنظمة يختلف بحسب المستوى و الموقف الذي يتخذ به (Rebellow & Patra,2017:28;Kondalkar,121:2007). والقرار لغة هو اثبات لفعل شيء ما (عبدالله، ٢٠١٢:٢٢)، ويرى (Peter Drucker) ان القرار في الواقع ما هو الا اختيار الطريق الأقرب للصواب والابعد عن الخطاء (Toit,2011:10)، وهناك من جعل القرار وعملية اتخاذ القرار شيء واحد بانه عملية البت في حل مسألة معينة من خلال الادراك النهائي لمتخذ القرار (بسما، ٢٠٠٨:٣٥٦). ولقد نبه (Tallman & Gray,423:1990) الى ضرورة التمييز بين الاختيار (Choosing)، والتقرير (Deciding)، وحل المشاكل (Problem solving) عند محاولة إعطاء تعريف واضح للقرار ، فالاختيار من وجهة نظرهم هو عملية ترتيب البدائل الى ممكنة وغير ممكنة ، فيما يشير التقرير الى الاختيار المتأني لواحد او اكثر من تلك البدائل ، اما حل المشاكل فانه عملية تتضمن ثلاث مراحل

وهي (الشعور بوجود مشكلة واختيار بديل لحل تلك المشكلة وتقييم مخرجات ذلك البديل).اما (Kondalkar,212:2007) فقد عرف القرار بأنه (حكم شخصي يُعتقد من خلاله إمكانية الوصول الى حالة مرغوب فيها).اما (Rebellow & Patra,2017:28) فقد عبرا عن القرار بأنه (سلوكيات مختارة من بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف معين).

نستدل مما تقدم ان القرار هو (حالة ادراكية يمر بها الفرد تدفعه لاختيار بديل دون اخر يعتقد انه سيحقق منه اعلى منفعة).

ومع ان القرار حالة ادراكية داخلية لكنه يتأثر بجملة عوامل من اهمها مدى توفر معلومات الحالة المراد اتخاذ القرار لها لدى متخذ القرار، وكذلك مدى تحيز متخذ القرار لهذا البديل او ذاك، وهذا التحيز ناتج عن عوامل سلوكية داخلية منها مدى معرفة وخبرة متخذ القرار ، وعوامل تنظيمية (الثقافة التنظيمية على سبيل المثال)، وتلعب العادات الشخصية لمتخذ القرار دورا كبيرا في تحديد نوع واتجاه القرار المتخذ، كما يلعب ضغط الوقت دورا كبير في القرار المتخذ ، وكذلك مدى تقبل متخذ القرار للمخاطرة من عدمه (Kondalkar,212:2007; Khakheli & Morchiladze,2015:425)

٢- مفهوم اتخاذ القرار

ركزت الدراسات السابقة على النظرية المعيارية في مجال اتخاذ القرارات، من خلال تركيزها على الإجراءات (Lopes,1987)، فيما كان تركيز الدراسات الحالية على تأثير الاختلافات الفردية في مجال اتخاذ القرارات (Stanovich & West,1998,2000)، لذلك نجد انه ومن منظور علم النفس فان اتخاذ القرار هو عملية ادراكية (Cognitive process) تؤدي الى اختيار معتقد او سلسلة من الإجراءات من بين مجموعة بدائل ممكنة (Rebellow & Patra,2017:29)،اما (Flynn & Williams,1999) فقد عرفا اتخاذ القرار بأنه عملية اختيار بديل من بين مجموعة بدائل متاحة ، وركزوا على ان هذه العملية تنتهي عند اختيار البديل الأفضل (أي انها عملية مستمرة)، وان اختيار البديل الأفضل انما يتم بناء على كمية المعلومات المتاحة لدى متخذ القرار (المدخل العقلاني) (Cooke and Slacke, 1984; Drummond, 1993).

لقد أشار (Leonard etal,1999) ان اتخاذ القرار في الواقع ما هو الا دالة لمدى كفاءة المدير الإدارية وبالتالي مدى نجاح او فشل المنظمة مستقبلا ، وفي ذات السياق أشار (Hammond,1999) ان نجاح المدير في كل الادوار التي يمارسها داخل منظمته انما يعكس كفاءة وفاعلية قراراته ، بل ذهب كل من (Rue & Byars,2000) عندما أشارا الى ان المدير يجب ان يكون متخذ قرار جيد قبل ان يكون مخططا او منظما او قائدا جيدا. ان عملية اتخاذ القرار تتم ضمن مستويات الإدارة المختلفة، وفي

ظل عدة الظروف الامر الذي ولد نوعا كبيرا من القرارات، فلقد قسم (Anthony,1965) القرارات من حيث أهميتها وتأثيرها على المنظمة الى تشغيله (Operational) وتكتيكية (Tactical) واستراتيجية (Strategic)، حيث تتخذ القرارات التكتيكية من قبل المدراء العاملون ضمن ادنى مستوى (التماس مع العاملين) وتتضمن هذه القرارات حل المشاكل اليومية التي تواجه العالمين. اما القرارات الاستراتيجية فهي مسؤولية الإدارة العليا وتتعلق بالتوجه المستقبلي للمنظمة وهي اكثر خطورة واقل هيكلية، وتتميز بضبابية المعلومات عنها وشدة تعقيدها مقارنة بالنوعين الأوليين من القرارات. وعلى الرغم من ان التعقيد البيئي اثر على قدرة المدراء في اتخاذ أنواع القرارات كافة، الا ان اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي تتطلب الكثير من الحكمة والتعقل لما لها من تأثيرات على مستقبل المنظمة ككل (Williams & Kennedy,2001:2).

٣-مداخل اتخاذ القرار

نالت دراسة مداخل اتخاذ القرارات أهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين في المجال الإداري عامة، وفي مجال الدراسات السلوكية خاصة، ولذلك ظهرت العديد من المداخل، التي سيتم التطرق لها باختصار، علما ان بعض الدراسات تطلق على أنماط اتخاذ القرار تسمية مداخل اتخاذ القرارات. إن تتبع بعض الدراسات المهمة، التي سعت الى دراسة مداخل القرار من خلال مثل (Eisenhardt & Zbaracki,1992، Huber,1981،Hickson,1978،Keen & Scott,1978)، (Turpin & Marais,2004، Das & Tag,1999، محمد،٢٠٠٠) يتبين ان مداخل القرار هي:

١- المدخل العقلاني (Rationality): او ما يسمى بنظرية الرجل الاقتصادي التي تبنتها النظرية الاقتصادية الحديثة. بموجب هذا المدخل يقوم المدير بممارسة اقصى درجات الدقة والتحليل ويعمل على الإحاطة بكافة المعلومات والبيانات المتاحة عن القرار موضوع البحث بهدف الوصول الى الإقرار الأمثل، كما يتاح له معرفة كل بدائل القرار ونتيجة كل بديل.

٢- مدخل الرشيد المحدود (Bounded Rationality): اول من أشار الى هذا المدخل عالم الإدارة (Simon,1979) عندما أشار ان قرار المدير محدد ببعدين هما البعد البيئي والبعد المعرفي، عليه لا يجب البحث دائما عن القرار الأمثل وانما على القرار المقنع او المرضي بضوء محددات المدير.

٣- المدخل التدريجي (Incrementalist): يتضمن هذا المدخل اعداد القرار خطوة خطوة، بمعنى ان القرار يبقى عرضة للتعديل والتبديل كلما استجدت ظروف تستوجب اجراء التعديل عليه.

٤- المدخل النظامي (Organizational): ينظر هذا المدخل للقرار على انه ناتج عن إجراءات محددة ونظامية يقوم بها متخذ القرار ، ولقد اطلق (Huber,1981:4) على هذا المدخل تسمية المدخل المبرمج (Programed approach)، ان القرار هنا محدد بإجراءات تم تحديدها مسبقا، بل ويمكن للمطلعين معرفة القرار مسبقا بضوء معطياته.

٥- المدخل السياسي (Political): يرى هذا المدخل ان القرار ناتج عملية تفاوضية شخصية تحكمها اجندات المشاركين في اتخاذ القرار. والواقع ان جذور هذا المدخل تنبع من نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholders Theory) حيث ان تعدد أصحاب المصلحة في كل منظمة تفرض على متخذ القرار مراعاة مصلحة كل طرف بحسب مركز قوة وتأثير كل طرف ، ان جذور هذا المدخل تنبع من نظرية القيمة (Value theory) حيث ان القرار يعكس قيمته لدى متخذه (Weitman,1977:10).

٦- مدخل سلة المهملات (Garbage can): يركز هذا المدخل على الطبيعة المجزئة والفوضوية لاتخاذ القرار في المنظمات، وبشكل عام يرى هذا المدخل القرار في المنظمات على انه ناتج عن تصارع اجندات مستقلة حول مشكلة القرار وكيفية حلها أي ان جذوره تستمد من نظرية الصراع (Cohen etal,1972;Weitman,1977).

٧- مدخل الاختلافات الفردية (Individually differences): يركز المدخل على اختلافات الافراد (من حيث المعرفة والخبرة والشخصية مثلا) في مجال تفسير معطيات القرار والظروف المحيطة به.

٨- مدخل القرار الطبيعي (Naturalistic decision-making): يتمحور المدخل حول قدرة متخذ القرار على ربط موضوع القرار مع الخبرة السابقة المتاحة له.

٩- المدخل المتعدد (multiple perspectives approach): يرى المدخل ان المداخل المذكورة انفا اما ذات طبيعة تقنية او تنظيمية او فردية ، فحتى يتم تلبية المداخل التقنية يجب العمل على دراسة وتحليل ما يمكن الحصول عليه من معلومات حول موضوع القرار ، وحتى يتم تلبية الجوانب الفردية والتنظيمية يجب التفاهم مع أصحاب المصلحة ضمن نطاق دائرة تأثير القرار .

اما (Khakheli& Morchiladze,2015:426) فقد اشارا ان مداخل اتخاذ القرار هي:

١- المدخل الحدسي (Intuitive): يرى هذا المدخل ان المدراء يتخذون قراراتهم بناء على مشاعرهم واحاسيسهم ، وليس بناء على ما يتوفر لديهم من معلومات ومعطيات.

٢- المدخل المنطقي (Reasoning): يرى هذا المدخل ان القرار ناتج عن تحليل منطقي عقلاني لمعطيات القرار وإيجاد الصلات المنطقية والعقلانية بينها. ان القرار هنا نشاط ذهني يعتمد التحليل والاستقراء والاستدلال سواء كان فرديا او جماعيا.

٣- المدخل العقلاني (Rational): ويتضمن هذا المدخل عدة خطوات وهي تحديد المشكلة والبحث عنها ومن ثم تحديد تحديد بدائل الحل وتطبيقها ومراجعة نتائجها.

فيما طرح (Taggart & Robey,1981; Taggart & Valenzi,1990) ثلاثة مداخل وهي:

١- المدخل الاستدلالي (Heuristics): يشابه كثيرا المدخل العقلاني من حيث انه يساعد الافراد على توضيح كيفية معالجة المعلومات التي يحصلون عليها خاصة في الظروف المعقدة، ومن ثم مساعدة متخذ القرار للوصول الى الحل الأفضل او الكفوء.

٢- المدخل الادراكي (cognitive): يتعامل هذا المدخل مع الطبيعة المعقدة للنظام المفاهيمي للفرد وكيفية تفسيره لمعطيات البيئة الخارجية علما ان هذا النظام يزداد تعقيدا بتعدد البيئة الخارجية المحيطة به.

٣- المدخل الثنائي (Dual): يقوم هذا المدخل على افتراض أساسي ان المدير يتخذ قراراته بناء على طبيعة الظرف الذي يمر به، فقد يستخدم الأسلوب المنطقي لاتخاذ بعض القرارات ، فيما أحيانا يستخدم الأسلوب المعرفي الحدسي لاتخاذ قرارات أخرى.

٤- أنماط اتخاذ القرارات :

النمط (Style) كما ورد في قاموس (Webster,1967:873) هو طريقة مميزة لأداء فعل معين ، كما أشار (Sternberg & Zhang,2001:1) انه من وجهة نظر علم النفس فان النمط ما هو الا مجموعة وسائل يمكن بها تمييز شخصية عن أخرى ، وبالتالي فالنمط هو طرق مألوفة تتميز بالثبات النسبي يستخدمها الفرد لأغراض التفكير والتعلم . ان النمط في الواقع لا يعني شخصية الفرد، وانما هو الوسيلة او الجسر الذي يربط به الفرد حاجاته الشخصية او المنظمة مع البيئة الخارجية (Alqarni,5:2003).

وتعد أنماط اتخاذ القرار اساليباً مستقرة تستخدم في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار من وجهة نظر كل من (Driver, 1979; Harren, 1979)، وتشبه السمات الشخصية من حيث انها لا تملك قوة تنبؤيه كاملة، ولكن بدلا من ذلك، تمثل احتمالية سلوك متخذ القرار خلال ظرف معين (Leykkin & Doktor & Hamilton,1973;Henderson &) (DeRubies,2010:1). فيما عدها كل من

(Nutt,1980;Mason & Mitroff,1973) على انها نمط الفرد الادراكي او المعرفي (Cognitive) الذي يميز فرد عن اخر ، ويستخدم لمعالجة المواقف المختلفة من خلال القرارات المتخذة . ومن وجهة نظر (Driver,1979;Harren;1979;Scott & Bruce,1995) هو نسق (Pattern) مألوف يستخدمه الافراد عند اتخاذ القرارات المختلفة، الى ان (Driver et al,1990) أشاروا الى ان هذا النسق قابل للتعلم من قبل الفرد.

لقد تناول الباحثون أنماط اتخاذ القرار من منظورات ثلاثة وهي (Tambe & Krishnan,2000:71) وهي المنظور الارشادي التوجيهي (The Guidance Counselling Perspective) تقوم على مدى نضج وشعور الفرد بالمسؤولية تجاه القرار المتخذ، فكلما زاد شعوره بالمسؤولية اتجه نحو اعتماد النمط العقلاني ، وفي حال العكس اتجه الى النمط الحدسي ، والمنظور الاجتماعي (Social Perspective) الذي يعتمد على بعدين اساسيين هما جمع المعلومات ومعالجتها ، وأخيرا المنظور السيكلوجي (Jungian- Based Theories) الذي يقوم بمجمله على ميل الفرد للنظامية في اتخاذ القرار ورفضه للعشوائية وعدم النمطية،

ان محاولة تتبع الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع أنماط اتخاذ القرار تكاد تكون مستحيلة، وذلك لتعدد وتنوع الحقول المعرفية التي تهتم بالقرار وانماط اتخاذ، ولكن عند تتبع اهم الدراسات التي افادة منها الدراسات الأخرى في المجال الإداري والتنظيمي على وجه الخصوص نجد ان كل من (McKenney & Keen,1974) صنفا أنماط اتخاذ القرار بناء على كمية المعلومات التي يتم جمعها من قبل متخذ القرار وإجراءات معالجة تلك المعلومات الى النمط النظامي والنمط الحدسي ، في حين صنف (Rowe & Mason, 1987; Jamian;2013) أنماط اتخاذ القرار الى التحليلي والموجه (Directive) والتصورى (Conceptual) والسلوكي (Behavioral). أما

(Hunt et al,1989) فقد ذكر نوعين من أنماط اتخاذ القرارات وهما النمط التحليلي (Analytical) والنمط الحدسي (Intuitive) ، اما (Driver et al,1990) فقد أشاروا الى ان اهم ما يميز بين أنماط اتخاذ القرار هو كمية المعلومات التي يتم جمعها وأساليب معالجتها تلك المعلومات، ومن هنا فهناك أنماط اتخاذ قرار أولية وانماط اتخاذ قرار ثانوية. اما (Harren ,1979) فقد قسم أنماط اتخاذ القرار الى المعتمد (Dependent) والنمط العقلاني (Rational) والنمط الحدسي (Intuitive). ان الدراسة الأهم التي سعت الى تحديد أنماط اتخاذ القرار وقياسها بشكل دقيق هي دراسة (Scott & Bruce,1995) حيث صنفا أنماط اتخاذ القرار الى خمسة أنماط وهي (العقلاني والحدسي والمعتمد والمتجنب (Avoidant) والتلقائي (Spontaneous). اما (Parker et al,2007:345) فقد قسموها الى سبعة

أنماط وهي (السلوكي والعقلاني والحدسي والمعتمد والمتجنب والتلقائي والشعور بالندم To feel regret) ، في حين قسمها (Leykin & DeRubeis,2010:509) الى تسعة أنماط هي (المحترم Respected ،الواثق Confident ، التلقائي ، المعتمد ، الحذر Vigilante ، المتجنب ، المفكر Brooding ، الحدسي ، الحريص Anxious). وبالإفادة من نظرية الصراع في مجال تحديد أنماط اتخاذ القرار أشار كل من (Heredia etal,2004;Rebellow & Patra,2017) ان أنماط اتخاذ القرار هي (الحذر و شديد الحذر والمدافع المتجنب).

ان الاستعراض أعلاه يبين بشكل عام ان التصنيف المقدم من قبل (Scott & Bruce) يعد التصنيف الأكثر شمولية والاقرب للدراسة الحالية ، والاتي توضيح مختصر لكل نمط

١- النمط العقلاني: نمط يعتمد التخطيط المتاني والأسلوب التحليلي لكم كبير من المعلومات والبيانات عن موضوع القرار. انه نمط يعتمد التفكير المعمق والشمولي بالأثار المترتبة عن القرار المتخذ سواء في الأمد الطويل او الأمد القصير، كما انه يعتمد بقوة على الحقائق المراقبة لاتخاذ القرار.

٢- النمط الحدسي: يستند على التوجه الحسي لمتخذ القرار وقدرته على ترتيب أهمية المعلومات المتحصل عليها داخليا، انه نمط يعتمد على القدرة العقلية والذهنية لمتخذ القرار، اكثر من اعتماده على المعلومات المتاحة له، علما ان المدير يتبنى هذا النمط يكون سريعا في اتخاذ القرارات

٣- النمط المعتمد: يعتمد المدير بشكل كبير على اراء مستشاريه، بل يمكن القول انه فعليا لا يتخذ أي قرار وانما يصادق على القرارات المحددة من قبل المستشارين الذين يعملون معه.

٤- النمط المتجنب: يميل المدير في هذا النمط الى تأخير واهمال اتخاذ القرارات، او العمل على اتخاذ انصاف القرارات التي لا تلبي حاجة المنظمة بشكل كامل.

٥- النمط التلقائي: يمثل هذا النمط إحساسا واهتماما قويين من قبل المدير لتقليص سلسلة اتخاذ القرار، واقتصارها على بعض الإجراءات الضرورية (التي تكون ذهنية في عقل المدير او عدد محدود جدا من مساعديه). الواقع ان الأسلوب التلقائي مفيد في حالات التي يتوفر امام المنظمة فرصة او تهديد ليس هناك متسع من الوقت لدراسته بشكل كامل، على ان الأسلوب التلقائي وحتى يكون ناجحا يجب ان يترافق معه القدرة على استشراف المستقبل (Kuosa,2011).

ثانيا: استراتيجية المحيط الأزرق

تعد الاستراتيجية في مجال الاعمال حقل دراسة حديث العهد وسريع التطور، ناتج عن تعدد أفكار الباحثين في تناول مفهوم الاستراتيجية. ان أصل كلمة الاستراتيجية يعود الى كلمة يونانية تتكون من مقطعين (Stratos) والتي تعني (الجيش) والثانية (Agein) والتي تعني القيادة (Macmillan & Tampoe,2005:14) ولقد ميز قادة الجيش بين الاستراتيجية باعتبارها خطة للفوز بالحرب ، اما التكتيك فهي خطة للفوز بمعركة.

وفي مجال الاعمال عرفت الاستراتيجية بانها (نمط الأهداف التي تسعى المنظمة الى اشباعها ، ونمط السياسات المتبعة لتحقيق تلك الأهداف)(Andrews,1971)، ولقد عرفها (Ansoff,1987) انها (القاعدة التي تحكم اتخاذ القرارات)، حديثا عرفت الاستراتيجية بانها (التحركات التنافسية ومداخل الاعمال التي تستخدمها الإدارة من اجل تنمية المشروعات وتلبية حاجات الزبائن)(Thompson 4:2008,etal)، اما (Rothaermel,2015:4) بانها التصرفات التي تقوم بها إدارة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها من اجل ضمان تحقيق التفوق في الأداء على المنافسين) ،ولقد ميز بين الاستراتيجية والادرة الاستراتيجية من حيث ان الأخيرة تعني مجال اداري متكامل يضم عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، ومن ثم التقييم والرقابة (Wheelen & Hunger,2008). لذا نستنتج مما تقدم ان الاستراتيجية سياق عمل (Pattern) يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، والوصول الى الحالة السوقية المرغوب فيها. وهذا يحتاج لقائد ذو تنسيق جيد ورؤية عميقة لتوجيه عمليات المنظمة وتخصيص مواردها.

ان الاستراتيجية الجيدة تقدم أجوبة واضحة ومختصرة لثلاث أسئلة تشكل جوهر الاستراتيجية وادارتها هي اين نحن الان؟ والى اين نريد ان نصل بعد مدة محددة من الزمن؟ وكيف نستطيع الوصول هناك؟

٢- استراتيجية المحيط الأزرق:

يفضل عديد من الناس اللون الأزرق ، إذ يعدونه اشارة للاستقرار والثقة ، حتى أن رجال الأعمال يستخدمونه في التسويق وإعلان لاعطاء حس الهدوء أثناء عرض صورهم . ان اللون الأزرق في مصطلح (استراتيجية المحيط الأزرق) سيظهر ان هناك مفهوم جديد تم اكتشافه من قبل (Kim & Mauborgne) عندما استخدماه التغيير والتجديد، انها بمثابة فرصة جديدة للأبحار الى محيطات زرقاء صافية لم يتم اكتشافها بعد بل حتى لم تدخل الى سوق المنافسة الحمراء والشرسة.

يمكن تعريف المحيط الأزرق بأنها مياه زرقاء اللون نقية وصافية لم تعكرها المياه الحمراء الدموية (طالب والبناء، ٢٠١٢: ٣١)، انها الأسواق غير المستغلة وخلق الطلب على سلع وخدمات لم تلبي سابقا من قبل المنافسين (Kim & Mauborgne,2005:5;Kim & Mauborgne,2015:3).

عرف (Yang,2007) استراتيجية المحيط الأزرق بانها ابداع المنظمة لسوق غير مكتشف سابقا، وعرفها (Coughlin,2007) الاستراتيجية التي تميز بها المنظمة عن منافسيها دون الحاجة الى تبني سياسة سعرية او كلفوية او تمايزية معينة ، وهناك من عرفها بانها (الأسواق الجديدة المبتكرة من قبل الرياديين)(Saxtoft,2008).ان استراتيجية المحيط الأزرق تعنى بالعمل في أسواق غير موجودة اليوم ، وانما أسواق سيتم ابتكارها لاحقا ، تكون فيها الشركة المبتكرة اول الداخلين ، وعند اشتداد المنافسة بين الداخلين الجدد لهذا السوق ، تكون الشركة المبتكرة اول المغادرين ، تاركة المنافسين في حالة من المنافسة الشديدة التي ستحول المحيط الأزرق الى محيط احمر. فالمحيط الأزرق هو كل الصناعات غير الموجودة اليوم ، وفضاء السوق المجهول كونه لم يكتشف لحد الان ، او لم يصل اليه المنافسون بعد، وتكون المنافسة معدومة لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد (Kim & mauborgne,2005).

وتمثل المحيطات الحمراء Red Oceans الصناعات الموجودة حاليا ، التي استوفت شروط تكوينها ، وبلغت مراحل متقدمة من النضج او في طور التقديم او في مرحلة التدهور حيث ان لكل مرحلة استراتيجياتها الخاصة بها (Landahi,2006: 12)،والواقع ان استراتيجية المحيط الاحمر تهتم بكيفية ازاحة المنافسين عن السوق ولجذب زبائنهم ، وكذلك تحمل الضغوط التنافسية وتقوية موقعها في السوق (Karlin & Lindsey,2006:153).

٣- أسباب ظهور استراتيجية المحيط الأزرق

هناك جملة من الأسباب التي دفعت المنظمات الى التفكير وبشكل في تبني استراتيجية المحيط الأزرق من اهمها (Kim & Mauborgne,2015):

- ١- تزايد مطالب الزبائن والمستهلكين، وزيادة ضغوطهم على المنظمات باختلاف أنواعها لابتكار حلول إبداعية وجذرية للكثير من المشاكل التي يواجهوها في اثناء حياتهم اليومية على سبيل المثال قطاع الخدمات المصرفية والتعليم والصحة والبيئة.

٢- تعاظم الاستخدام للهواتف النقالة ووسائل التواصل الاجتماعي الذي جعل معظم المنظمات تفقد السيطرة على المعلومات الخاصة بمنتجاتها ومواصفاتها وكيفية انتاجها، مما جعل معظم اسرار الإنتاج والتصنيع متاحة امام المنافسين.

٣- ظهور أسواق واعدة تتضمن العديد من الحاجات غير الملباة ومنها أسواق البرازيل والهند والصين .

٤- اتاحت التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والانترنت امام جميع المنظمات إمكانية الوصول الى مرتبة قائد السوق، الامر الذي ولد ضغوطا تنافسية شديدة على المنظمات الرائدة ، ودفعها الى التحول نحو تبني استراتيجية المحيطات الزرقاء .

٤- ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق

اشارت (البناء ،٢٠٠٩: 85) ان ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق التي اتفق عليها اهم الكتاب والباحثين في مجال الاستراتيجية الزرقاء هي:

(١) الزيادة Raising : وتمثل زيادة بعض الاشياء التي تكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك ، مثل زيادة اماكن البيع ، طريقة العرض ، زيادة مستوى الجودة ، البحث عن تنمية احتياجات الزبائن وبهذه الطريقة تسعى المنظمة لأيجاد تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها في السوق من حيث التركيز على عنصر الزيادة .

(٢) الاستبعاد Elimination : يتمثل هذا العنصر من خلال قيام المنظمة باستبعاد ما يمكن استبعاده من العناصر غير الضرورية وليس لها اي تأثير على عمل المنظمة ، وهذا من شأنه ان يقلل من التكاليف ولا يؤثر على مستويات البيع أو الجودة ، فمثلا استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد أو استبعاد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة و يعملون بأجور عالية ، كذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن ان تقلل من تكاليف عملية الانتاج وهذا يكون هدف المنظمة .

(٣) التقليل Reduction: ويتمثل هذا البعد من خلال تقليل بعض اجراءات العمل غير الضرورية التي تساهم في تقليل التكاليف، مثلا مبالغة الكثير من الشركات بتقديم الخدمة للزبائن والتي ترفع التكاليف دون ربح، حيث تقوم الشركة بتقليل حجم استثماراتها بقدر ما تستطيع الى الحد الأدنى من خلال تقليل الافكار غير الضرورية.

(٤) الابتكار Creation: ان الابتكار يعد احدى الصفات المميزة للمنظمات التقديمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فأن المنظمات الافضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على اساس

نام ومتطور. ان الابتكار يعني تلبية حاجات الزبائن وارضائهم من خلال انتاج خدمات جديدة، او تحسين كفاءة العمليات الحالية .ولا شك ان للمدراء وقراراتهم دور كبير في تنمية الجوانب الإبداعية في المنظمة.

الجانب الميداني للبحث

أولاً. مقاييس البحث وثباتها

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على مقياس من دراسات سابقة ، بعضها عالمية ، وبعضها محلية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . علما ان المقاييس كانت على النحو الاتي:

١- أنماط اتخاذ القرار: ويمثل المتغير المستقل ولقد تضمن (١٢) سؤال، ولقد تم اعتماد استمارة الاستبيان الخاصة ب (Scott and Bruce,1995)

٢- استراتيجية المحيط الأزرق: ويمثل المتغير التابع ولقد تضمن كل بعد (١٠) اسئلة. ولقد تم الاعتماد على مقياس رسالة (البناء،٢٠٠٩)، والجدول (1) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة

جدول (١)

المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

ت	المتغير	قيمة اختبار Cronbach alpha
١	أنماط اتخاذ القرار	٠.٧٦
٢	استراتيجية المحيط الأزرق	٠.٧٦

المصدر: اعداد الباحثون

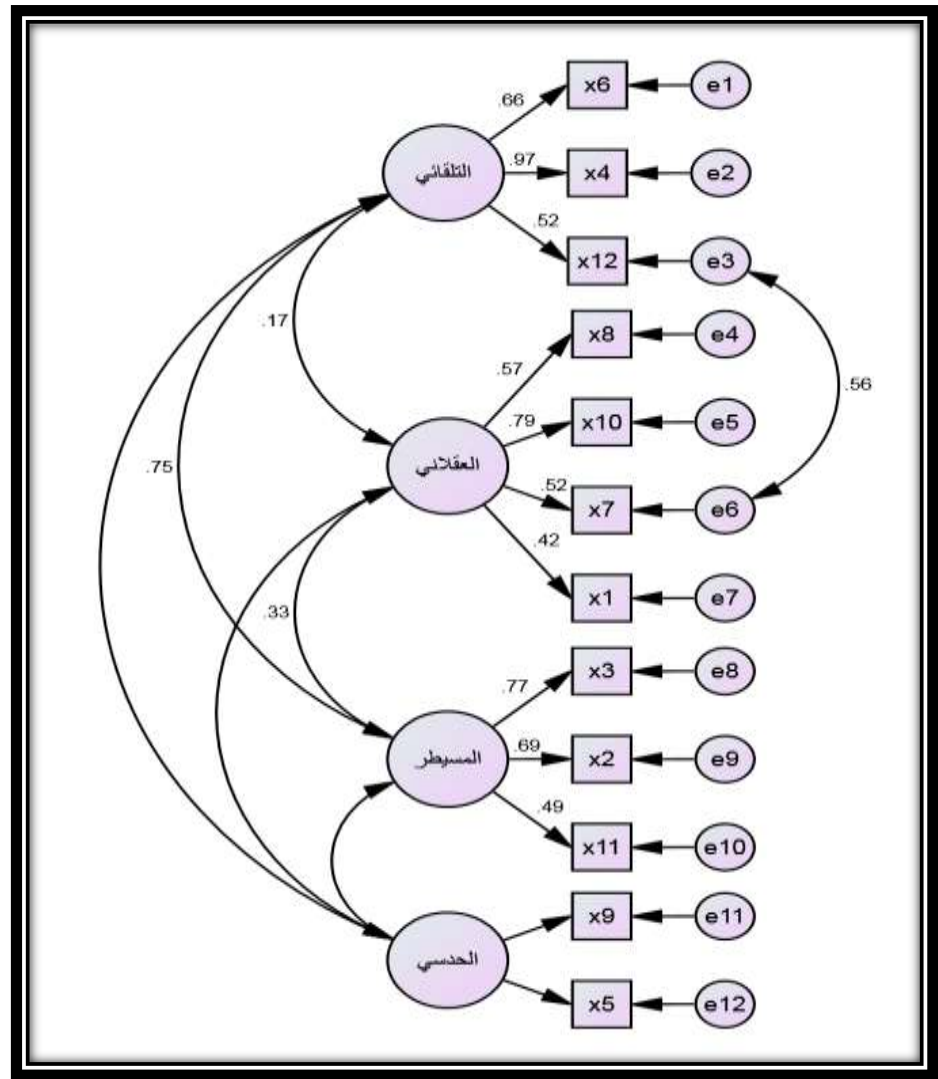
بعد ان تم التأكد من ثبات مقاييس الدراسة، تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي بهدف ضمان دقة النتائج التي ستتوصل لها الدراسة، ويبين الجدول (٢) ادناه مصفوفة التدوير المتعامد التي تبين ان الأسئلة تنتمي للمتغير المستقل (أنماط اتخاذ القرار)

جدول (٢) مصفوفة التدوير المتعامد

	Component			
	النمط التلقائي	النمط العقلاني	النمط المعتمد	النمط الحدسي
x6	.779			
x12	.776			
x4	.711			
x8		.786		
x10		.729		
x7		.657		
x1		.567		
x3			.820	
x2			.808	
x11			.512	
x9				-.795-
x5				.708

المصدر: اعداد الباحثون

يتبين من الجدول أعلاه ان أنماط اتخاذ القرار السائدة في المصارف عينة الدراسة هي (التلقائي والعقلاني والمعتمد والحدسي)، كما ان اختبار Kaiser-Meyer-Olkin الذي يقيس مدى كفاية العينة قد بلغ (٠.٦٠) وهو ضمن النسبة المقبولة. ولقد أجرى الباحثون أيضا التحليل العاملي التوكيدي بهدف التأكد من ان المقياس الموضوع يقيس تماما ما تم تصميمه لقياسه، وكما موضح في الشكل (١) ادناه:



شكل (١) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أنماط القرار

المصدر: اعداد الباحثون

يتبين من الشكل أعلاه ان معاملات الانحدارات المعيارية كانت (٠.٤٠) فأكثر وهي ضمن القيم المقبولة، كما ان معاملات مطابقة الانموذج كانت (CFI=0.93، RMSEA=0.04، GFI=0.95، CIMN/DF=0.980) وهي ضمن القيم المقبولة.

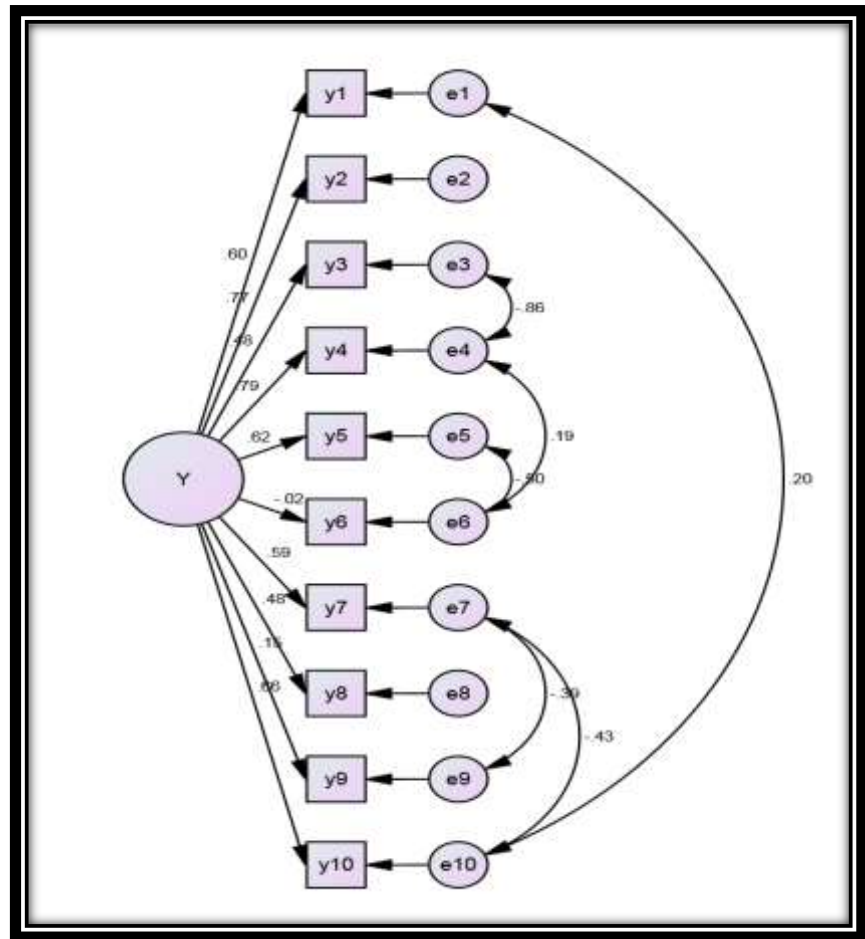
بعد ان تم التأكد من مقياس أنماط اتخاذ القرار، تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي بهدف ضمان دقة النتائج التي ستتوصل لها الدراسة فيما يخص مقياس استراتيجية المحيط الازرق، ويبين الجدول (٣) ادناه مصفوفة التدوير المتعامد التي تبين ان الأسئلة تنتمي للمتغير التابع (استراتيجية المحيط الازرق):

جدول (٣) مصفوفة التدوير المتعامد

	Compon ent
	1
y2	.783
y4	.743
y5	.687
y10	.685
y1	.655
y8	.618
y7	.566
y3	.489
y9	.567
y6	.779

المصدر: اعداد الباحثون

يتبين من الجدول أعلاه ان كل الأسئلة تعود للمتغير المستقل ولم يتم حذف أيها منها، كما ان اختبار Kaiser-Meyer-Olkin الذي يقيس مدى كفاية العينة قد بلغ (٠.٦٥) وهو ضمن النسبة المقبولة. ولقد أجرى الباحثون أيضا التحليل العاملي التوكيدي بهدف التأكد من ان المقياس الموضوع يقيس تماما ما تم تصميمه لقياسه، وكما موضح في الشكل (٢) ادناه: -



شكل (٢) التحليل العامل التوكيدي لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق

المصدر: اعداد الباحثون

يتبين من الشكل أعلاه ان معاملات الانحدارات المعيارية كانت على الاغلب (٠.٤٠) فاكثر وهي ضمن القيم المقبولة، كما ان معاملات مطابقة النموذج كانت (CFI=0.93 ، GFI=0.92 ، RMSEA=0.07, CIMN/DF=1.08) وهي ضمن القيم المقبولة.

ثانيا: الإحصائيات الوصفية وعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يلاحظ في الجدول (4) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة، علما انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (٣) أساسا لمعرفة مدى ادراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

١. النمط التلقائي

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط التلقائي (2.02) . إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي ، وتدل على ضعف اعتماد النمط المذكور في مجتمع الدراسة ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.94) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص ضعف اعتماد النمط التلقائي في مصرف الرشيد .

٢. النمط العقلاني

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط العقلاني (3.11). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة إن النمط العقلاني في اتخاذ القرار هو السائد في مصرف الرشيد ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٩٧) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

٣. النمط المعتمد

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط المعتمد (2.82). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة على ضعف اعتماد النمط المعتمد في اتخاذ القرار في مصرف الرشيد ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (١.٠٣) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

٤. النمط الحدسي

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط الحدسي (٢.٥٢). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة على ضعف اعتماد النمط الحدسي في اتخاذ القرار في مصرف الرشيد، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٨٤) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

٥. استراتيجية المحيط الازرق

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير استراتيجية المحيط الازرق (٢.٧٤). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة على ضعف اعتماد استراتيجية المحيط الازرق في مصرف الرشيد، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٥٠) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

جدول (٤) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N =30)

ت	المتغيرات	النمط التلقائي	النمط العقلاني	النمط المعتمد	النمط الحدسي	استراتيجية المحيط الازرق
1	استراتيجية المحيط الأزرق	0.034	0.665	0.24	- 0.053	
2.74	الوسط الحسابي	2.02	3.11	2.82	2.52	
0.50	الانحراف المعياري	0.94	0.97	1.03	0.84	

**** معنوي عند مستوى (١%)**

المصدر: اعداد الباحثون

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الاتي فيما يخص مصرف الرشيد:

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أنماط اتخاذ القرار واستراتيجية المحيط

الأزرق في مصرف الرشيد

يشير الجدول (٤) أعلاه الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ويتضح منه وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (١%) بين النمط العقلاني واستراتيجية المحيط الأزرق، مما يعني رفض الفرضية أعلاه ، وقبول الفرضية البديلة ، وهذا يعني كلما ازداد استخدام النمط العقلاني في اتخاذ القرار يمكن ان يساهم ذلك في تحسين استخدام استراتيجية المحيط الأزرق..

٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أنماط اتخاذ القرار واستراتيجية المحيط

الأزرق في مصرف الرشيد

من اجل اختبار الفرضية أعلاه استخدم الباحثون معادلة الانحدار من خلال استخدام معامل الانحدار المتعدد المتدرج، وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.25).

جدول (٥) الانحدار المتعدد المتدرج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.359	.569		2.389	.038
النمط التلقائي	-.004	.141	-.008	-.029	.977
النمط العقلاني	.337	.119	.653	2.841	.018
النمط المعتمد	.085	.119	.176	.715	.491
النمط الحدسي	-.051	.150	-.086	-.341	.740
2 (Constant)	1.359	.542		2.505	.029
النمط العقلاني	.337	.113	.653	2.982	.012
النمط المعتمد	.084	.106	.173	.792	.445
النمط الحدسي	-.053	.129	-.089	-.411	.689
3 (Constant)	1.230	.427		2.880	.014
النمط العقلاني	.334	.109	.647	3.071	.010
النمط المعتمد	.085	.102	.175	.832	.422
4 (Constant)	1.443	.338		4.276	.001
النمط العقلاني	.343	.107	.665	3.208	.007

$R^2=0.442$

المصدر: اعداد الباحثون

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:-

أ- تم حذف ثلاثة أنماط اتخاذ قرار كونها ضعيفة التأثير في استراتيجية المحيط الأزرق وبشكل متتابع.

ب- كان معامل انحدار النمط العقلاني على استراتيجية المحيط الأزرق (٠.٣٤٣) وهذا يعني ان استراتيجية المحيط الأزرق في مجتمع الدراسة ستزداد بمقدار (٠.٣٤٣) اذا الاهتمام بالنمط العقلاني بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (٣.٢٠٨) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٤٤٢)، وهذا يعني ان النمط العقلاني يفسر ما نسبته (٤٤%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية المحيط الأزرق، اما النسبة الباقية وهي (٥٦%) فتعود لعوامل أخرى.

عليه يستدل الباحثون من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأنماط اتخاذ القرار في استراتيجية المحيط الأزرق

ثانيا: المصرف العراقي للتجارة

١. النمط التلقائي

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط التلقائي (2.77) . إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، وتدل على ضعف اعتماد النمط المذكور في مجتمع الدراسة ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (0.95) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص ضعف اعتماد النمط التلقائي في المصرف العراقي للتجارة .

٢. النمط العقلاني

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط العقلاني (3.13). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة إن النمط العقلاني في اتخاذ القرار هو السائد في المصرف العراقي للتجارة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٧٥) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

٣. النمط المعتمد

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط المعتمد (3.11). إن قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة على قوة اعتماد النمط المعتمد في اتخاذ القرار في المصرف العراقي للتجارة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٨١) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

٤. النمط الحدسي

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد النمط الحدسي (2.88). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة على ضعف اعتماد النمط الحدسي في اتخاذ القرار في المصرف العراقي للتجارة ، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٥٨) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

٥. استراتيجية المحيط الأزرق

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق (٣.٠٨). إن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وتدل على إدراك عينة الدراسة على اعتماد استراتيجية المحيط الأزرق في المصرف العراقي للتجارة، ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٦٤) وهي قيمة قليلة تدل على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة.

جدول (٦) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N =30)

ت	المتغيرات	النمط التلقائي	النمط العقلاني	النمط المعتمد	النمط الحدسي	استراتيجية المحيط الأزرق
1	استراتيجية المحيط الأزرق	0.65**	0.82**	0.69**	0.74**	
3.08	الوسط الحسابي	2.77	3.13	3.11	2.88	
0.64	الانحراف المعياري	0.95	0.75	0.81	0.58	

** معنوي عند مستوى (١%)

المصدر : اعداد الباحثون

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو الاتي فيما يخص المصرف العراقي للتجارة:

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أنماط اتخاذ القرار واستراتيجية المحيط

الأزرق في المصرف العراقي للتجارة.

يشير الجدول (٦) أعلاه الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، ويتضح منه وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (١%) بين كل الانماط واستراتيجية المحيط الأزرق، مما يعني رفض الفرضية أعلاه ، وقبول الفرضية البديلة ، وهذا يعني ان كل أنماط اتخاذ القرار يمكن ان تساهم في تحسين استخدام استراتيجية المحيط الأزرق في المصرف العراقي للتجارة.

٤- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين أنماط اتخاذ القرار واستراتيجية المحيط الأزرق في المصرف العراقي للتجارة.

من اجل اختبار الفرضية أعلاه استخدم الباحثون معادلة الانحدار من خلال استخدام معامل الانحدار المتعدد المتدرج، وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.25).

جدول (٧) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.746	.844		.883	.427
	النمط التلقائي	-.036-	.323	-.056-	-.112-	.916
	النمط العقلاني	.515	.386	.636	1.333	.254
	النمط المعتمد	.277	.356	.368	.777	.480
	النمط الحدسي	-.011-	.632	-.011-	-.018-	.987
2	(Constant)	.738	.649		1.138	.307
	النمط التلقائي	-.039-	.254	-.060-	-.153-	.884
	النمط العقلاني	.510	.231	.630	2.202	.079
	النمط المعتمد	.276	.318	.367	.870	.424
3	(Constant)	.748	.591		1.265	.253

النمط التلقائي	.508	.211	.628	2.401	.053
النمط العقلاني	.240	.197	.320	1.223	.267
4 (Constant)	1.012	.569		1.778	.119
النمط العقلاني	.662	.176	.818	3.766	.007

$$R^2 = 0.67$$

المصدر: اعداد الباحثون

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي: -

أ- تم حذف ثلاثة أنماط اتخاذ قرار كونها ضعيفة التأثير في استراتيجية المحيط الأزرق وبشكل متتابع.

ب- كان معامل انحدار النمط العقلاني على استراتيجية المحيط الأزرق (٠.٦٦٢) وهذا يعني ان استراتيجية المحيط الأزرق في مجتمع الدراسة ستزداد بمقدار (٠.٦٦٢) اذا الاهتمام بالنمط العقلاني بمقدار وحدة واحدة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%) لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار كانت (٣.٧٦٦) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

ت- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) (٠.٦٧)، وهذا يعني ان النمط العقلاني يفسر ما نسبته (٦٧%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية المحيط الأزرق، اما النسبة الباقية وهي (٣٣%) فتعود لعوامل أخرى.

عليه يستدل الباحثون من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأنماط اتخاذ القرار في استراتيجية المحيط الأزرق.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات

١- ان كلا المصرفين يعتمدان بشكل كبير على النمط العقلاني في اتخاذ القرار ، يليه النمط المعتمد ثم النمط الحدسي وأخيرا النمط التلقائي. وهذا يدل الى تبني المدراء للمدخل العقلاني في اتخاذ القرار.

٢- تميز المصرف العراقي للتجارة بادراكه لاستراتيجية المحيط الأزرق وسعيه لتبنيها بشكل اكبر من مصرف الرشيد ، وربما يكون ذلك ناتجا عن طبيعة تعاملات المصرف الخارجية.

٣- بين تحليل علاقات الارتباط ان كلا المصرفين يمكنهما الاستفادة بشكل أكبر من النمط العقلاني لغرض تعزيز تبني استراتيجية المحيط الأزرق. على الرغم من قوة هذا النمط لدى المصرف العراقي للتجارة.

٤- تبين وجود علاقة سلبية بين النمط الحدسي واستراتيجية المحيط الأزرق بالنسبة لمصرف الرشيد وهذا يدل على شدة تمسك مصرف الرشيد بالتعليمات والأنظمة.

٥- تبين انه تتاح للمصرف العراقي للتجارة مساحة حرية معينة لغرض اتخاذ القرارات بناء على اجتهاد المدراء، ويظهر ذلك من علاقة الارتباط بين النمط الحدسي واستراتيجية المحيط الأزرق.

٦- تبين ان المدراء في المصرفين ، يميلون فعليا لتبني النمط العقلاني عند تخييرهم بين أنماط القرار المختلفة ، وهذا ما يبينه تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

٧- كان تأثير النمط العقلاني على استراتيجية المحيط الأزرق اكبر في المصرف العراقي للتجارة بالقياس الى مصرف الرشيد، مما يعني إمكانية الاستفادة منه التطوير استراتيجية المحيط الأزرق

التوصيات

- ١- تشجيع المدراء على تبني أنماط تفكير غير نمطية تمكنهم من مواجهة المخاطر البيئية
- ٢- تنمية مهارات المدراء الإبداعية من خلال اشركهم في المؤتمرات الدولية والمحلية بهدف جعلهم على اطلاع تام باخر مستجدات العمل المصرفي.
- ٣- ترك مساحة حرية معينة للمدير عند اتخاذه قرار معين وعدم تكيله بالتعليمات والأنظمة التي تحد كثيرا من فرصة اتخاذ قرار سريع، وتحميلهم مسؤولية قراراتهم.
- ٤- توفير بعض التطبيقات الالكترونية الداعمة لاتخاذ القرار مثل نظم المحاكاة والذكاء الاصطناعي
- ٥- السعي لتعريف المدراء باستراتيجية المحيط الأزرق ، وتشجيعهم على تبنيها.
- ٦- تشجيع العاملين على طرح الأفكار التي يمكن ان تساهم في تعزيز أداء المصرف ، من خلال تبنيها ولو على نطاق محدود أولا لغرض تجربتها.

((المصادر))

الكتب

- ١- الجبوري ، علاء فرحان طالب ، البناء ، زينب مكي ، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة " ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٢ .

٢- بسما، يحيى حسن، " القيادة الادارية الاستراتيجية الناجحة "، مركز الدراسات الاستراتيجية، دمشق، ٢٠٠٨.

٣- عبد الله، رابح سرير "القرار الإداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢.

الرسائل والاطاريح

١- البناء، زينب مكي، " دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات "، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠٠٩.

٢- محمد، طارق شريف يونس، " أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار "، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٠.

English References

- 1- Alqarni, Abdulrahman O.(2003)" The Managerial Decision Styles of Florida's State University Libraries' Managers" A dissertation Submitted to the School of Information Studies in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy, the Florida state university.
- 2- Ansoff, H. Igor. (1987)." Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion". New York: McGraw Hill.
- 3- Anthony, R.N., (1965) Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- 4- Andrews, Kenneth R. (1971)."The Concept of Corporate Strategy". Homewood, IL: Irwin.
- 5- Cohen MD, March JG & Olsen JP, (1972)" A garbage can model of organizational choice", reprinted in: March JG, 1988, Decisions and Organizations, Basil Blackwell, Oxford
- 6- Cooke, S. and Slack, N. (1984). Making Management Decisions. Prentice Hall.
- 7- Coughlin, Dan. (2007). Practical Lessons to Boosx Business Momentum,Kaplan Publisher.
- 8- Das TK & TENG BS, 1999, Cognitive biases and strategic decision processes: An integrative perspective, Journal of Management Studies, 36(6).
- 9- Driver, M.J. (1979). Individual decision-making and creativity. In S.Kerr (Ed.),Organizational Behavior. Columbus, Ohio: Grid Press.

- 10- Driver, M.J., Brousseau, K.R., & Hunsaker, P.L. 1990. The dynamic decision-maker: Five decision styles for executive and business success. New York: Harper Collins.
- 11- Drummond, H. (1993). Effective Decision-Making: A Guide for Management. Kogan Page.
- 12- Doktor, R.H., & Hamilton, W.F. 1973. Cognitive style and the acceptance of management science recommendations. Management Science, 19
- 13- Eisenhardt, K.M., Zbaracki, M.J., (1992) "Strategic decision making", Strategic management journal, 13.
- 14- Flynn, V. and Williams, D.W. (1999). A Framework for Understanding the Factors that Influence the Decision-Making Behaviour of IT Managers as an Aid to Improved Competence in Decision-Making 4th International Competence-Based Management Conference, Oslo, Norway.
- 15- Hammond, J.S. (1999). Smart choices. Boston: Harvard Business School Press.
- 16- Harren, V. (1979). A model for career decision making for college students. Journal of Vocational Behavior, 14.
- 17- Henderson, J.C. and Nutt, P.C. (1980) "The influence of decision style on decision-making behavior". Management Science, 26(4).
- 18- Heredia, Ramon Alzate Saez de, Francisco Laca Arocena, Jose Valencia Garate, (2004) Decision-making patterns, conflict styles and self-esteem, Psicothema, vol.16 no 1.
- 19- Hickson, D.J., (1978) "Decision making at the top of organization", annual review of society, 13.
- 20- Huber GP, (1981) "The nature of organizational decision making and the design of decision support systems", Management Information Systems Quarterly, June.
- 21- Jamiana, Leele Susana, Sidhub, Gurnam Kaur, Aperapar Parmjit Singh (2013) "Managerial Decision Styles of Deans in Institutions of Higher Learning", Social and Behavioral Sciences 90.
- 22- Karlin, Sloan, Pollak, Lindsey. (2006). Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective enduring, and fulfilled, John Wiley and Sons.
- 23- Keen PGW & Scott Morton MS, 1978, Decision support systems: An organizational perspective, Addison-Wesley, Reading (MA).
- 24- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy, Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.

- 25- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005)." Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant ", Harvard Business School Publishing Corporation.
- 26- Kondalkar,V.,G." Organizational Behavior" .New international Publisher,2007.
- 27- Khakheli, Manana, Morchiladze, Giorgi (2015)" Factors Affecting Decision Making In an Organization", International Journal of Management and Commerce Innovations ISSN 2348-7585 (Online)Vol. 3, Issue 1.
- 28- Kuosa, Tuomo,(2011)," Practising Strategic Foresight in Government ", S.Rajaratnam School of International Studies, Spine.
- 29- Landahi ,John (2006)"Navigating the open joura ocean", Prentice – Hall.
- 30- Leonard, N. H., Scholl, R.W. & Kowalski, K. B. (1999). 'Information processing style and decision making'. Journal of Organizational Behavior, 20, (3),
- 31- Leykin, Yan, DeRubeis, Robert J.(2010)" Decision-making styles and depressive symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire", Judgment and Decision Making, Vol. 5, No.
- 32- Lopes, L. L. (1987)." Between hope and fear: The psychology of risk". Advances in Experimental Social Psychology, 20.
- 33- Hugh,Macmillan , Tampoe, Mahen (2005)"Strategic management" . Oxford.
- 34- Mason, R.W. and Mitroff, I.I., 1973. A program for research on management information systems. Management Science, 19(5).
- 35- Mckenney, J.L., & Keen. 1974. How managers' minds work. Harvard Business Review, 52.
- 36- Parker, A. M., Bruine de Bruin, W., & Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers:Decision-making styles, competence, and outcomes. Judgment and Decision Making, 2.
- 37- Rebellow, A. Mohan, Patra, Sidheswar (2017)" Influence of Self Esteem in Decision Making Styles of Indian Corporate Executives – Public & Private Sectors". IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), vol. 19, no. 11.
- 38- Rothaermel,Frank (2015)"Strategic management"2nd ed., McGraw-Hill Education.

- 39- Rowe, A. J. and Mason, R. O. (1987). Managing with style: A guide to understand, assessing, and improving decision making. San Francisco: Jossey-Bass Publishe.
- 40- Rue, L. W. & Byars, L. L. (2000). Management, Skills and Application. New York: McGraw Hill.
- 41- Saxtoft, Christian. (2008). User Expectations, Communication Enablers and Business Opportunities, 3ed, Prentice Hall, John Willey and Sons.
- 42- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. Educational and Psychological Measurement, 55, 818–831. doi:10.1177/0013164495055005017.
- 43- Simon HA, (1979) "Rational decision making in business organizations", American Economic Review, 69(4), pp. 493–513.
- 44- Stanovich, K. E., & West, R. F. (1998). Individual differences in rational thought. Journal of Experimental Psychology: General, 127.
- 45- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? Behavioral and Brain Sciences, 23.
- 46- Sternberg, Robert J & Li-fang Zhang (ED) (2001). Perspective on thinking, learning and cognitive styles. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associate
- 47- Taggart, W. M. and Robey, D. (1981). 'Minds and managers: On the dual nature of human information processing and management'. Academy of Management Review, 6, 2,
- 48- Taggart, W. M. and Valenzi, E (1990) " Assessing rational and intuitive system :A human information processing metaphor" Journal of Management Studies 27:2 March.
- 49- Tallman, I., & Gray, L. (1990) " Choices, decisions, and problem solving". Annual Review of Sociology, 16: 405-433.
- 50- Tambe, Anuradha, Krishnan, Venkat R. (2000) " Leadership in Decision-Making", Indian Management, 39 (5).
- 51- Thompson, A., & Strickland, A., Gamble, John, E., (2008) "Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantage ,Concept and cases", 16th ed., New York: McGraw- Hill.
- 52- Turpin, SM, Marais, MA (2004) " Decision-making: Theory and practice" ORiON ISSN 0529-191-X, Volume 20 (2), pp. 143–160 <http://www.orssa.org.za>

- 53- Toit, Yolande du.(2011)," Incorporating a system approach to the decision making process," unpublished master thesis, University of Pretoria.
- 54- Weitman, Eleanor, (1977)"A Model for Decision Making: A Systems Approach". Dissertations and Theses. Paper 2162.
- 55- Wheelen T., & H.(2008). Strategic management and Businesses Policy:Concepts and Cases, 11th ed., Prentice Hall.
- 56- Williams, Ddembe.W., and Kennedy M. S (2001)" Towards a Model of Decision-Making for Systems Requirements Engineering Process Management".
- 57- Yang, Kai. (2007). Voice of the Customers: Capture and Analysis, Prentice Hall.