يا صاحبَ القُبَّةِ البَيضاءِ

يا صاحبَ القُبَّةِ البَيضاءِ في النَّجَـــــفِ
مَن زارَ قَبرَكَ واسْتَشفى لَدَيكَ شُفِي
زوروا أَبا الحَسَنِ الهادي لَعَلَّكُـــــــمُ
تُحظَون بالأجرِ والإقبالِ والزُّلَفِ
زوروا لِمَن تُسْمَعُ النَّجوى لَديهِ فَمَنْ
يَزرهُ بالقَبرِ مَلهوفاً لَديهِ كُفِـــــــي
إذا وَصَلْ فَاحْرِمْ قَبْلَ تَدْخُلَهُ
مُلَبِّيـــــاً وإسْعَ سَعْياً حَولَهُ وطُـــــفِ
حَتَّى إذا طِفْـــــــتَ سَبْعاً حَولَ قُبَّتِهِ
تأَمَّـــلْ البابَ تَلْقى وَجْهَهُ فَقِـــــــفِ
وقُل سَلامٌ من الله الســـــــلامِ على
أَهـــلِ السلامِ وَأهلِ العلمِ والشـــرَفِ

السنة الثالثة/ العدد السابع ذو القعدة ١٤٤٦هـ – آيار ٢٠٢٥م

لَّةُ
بيضاء
فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد(٧)
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٦هـ آيار ٢٠٢٥م
تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي

المشرف العام
عمار موسى طاهر الموسوي
مدير عام دائرة البحوث والدراسات

رئيس التحرير
أ . د . سامي حمود الحاج جاسم
التخصص/تاريخ إسلامي
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية

مدير التحرير
حسين علي محمّد حسن
التخصص/لغة عربية وآدابها
دائرة البحوث والدراسات/ديوان الوقف الشيعي

هيأة التحرير
أ . د . علي عبد كنو
التخصص / علوم قرءان /تفسير
جامعة ديالى / كلية العلوم الإسلامية
أ . د . علي عطية شرقي
التخصص/ تاريخ إسلامي
جامعة بغداد/ كلية التربية ابن رشد
أ . م . د . عقيل عباس الريكان
التخصص/ علوم قرءان تفسير
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية
أ . م . د.أحمد عبد خضير
التخصص/ فلسفة
الجامعة المستنصرية / كلية الآداب
م.د. نوزاد صفر بخش
التخصص/ أصول الدين
جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية
أ.م . د . طارق عودة مري
التخصص/ تاريخ إسلامي
جامعة بغداد/ كلية العلوم الإسلامية

هيأة التحرير من خارج العراق
أ . د . مها خير بك ناصر
الجامعة اللبنانية / لبنان/لغة عربية..لغة
أ . د . محمّد خاقاني
جامعة اصفهان / إيران / لغة عربية..لغة
أ . د . خولة خمري
جامعة محمّد الشريف / الجزائر /حضارة وآديان..أديان
أ . د . نور الدين أبو لحية
جامعة باتنة / كلية العلوم الإسلامية / الجزائر
علوم قرءان/ تفسير

التدقيق اللغوي
أ . م . د . علي عبدالوهاب عباس
التخصص / اللغة والنحو
الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

الترجمة
أ . م . د . رافد سامي مجيد
التخصص/ لغة إنكليزية
جامعة الإمام الصادق(عليه السلام)كلية الآداب

مجلة القبة البيضاء

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية

العدد(٧) السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٦هـ آيار ٢٠٢٥م

تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي

العنوان الموقعي

مجلة القبة البيضاء

جمهورية العراق

بغداد /باب المعظم

مقابل وزارة الصحة

دائرة البحوث والدراسات

الاتصالات

مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

الرقم المعياري الدولي

ISSN3005_5830

رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق(١١٢٧)

لسنة ٢٠٢٣

البريد الالكتروني

إيميل

off reserch@sed.gov.iq

hus65in@gmail.com

IRAQI Academic Scientific Journals

الرقم المعياري الدولي

(3005-5830)

العدد (٧) ذو العقدة ١٤٤٦هـ

آيار ٢٠٢٥م المجلد الثاني

دليل المؤلف.....

١–إن يتسم البحث بالأصالة والجدة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.

٢– إن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:

أ. عنوان البحث باللغة العربية .

ب . اسم الباحث باللغة العربية . ودرجته العلمية وشهادته.

ت . بريد الباحث الإلكتروني.

ث . ملخصان أحدهما باللغةِ العربية والآخر باللغةِ الإنكليزية.

ج . تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.

٣–أن يكونَ مطبوعًا على الحاسوب بنظام(office Word ٢٠٠٧ او ٢٠١٠) وعلى قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزَّأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتُزوَّد هيأة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجِدت، في مكانِها منَ البحثِ، على أن تكونَ صالحةً مِنَ الناحيةِ الفنيَّة للطباعة.

٤–أن لا يزيدَ عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A٤).

٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصغية APA

٦–أن يلتزم الباحث بدفعِ أُجُور النشر المحدَّدة البالغة (٧٥،٠٠٠) خمسة وسبعين الف دينار عراقيّ، أو ما يعادلها بالعملات الأجنبية.

٧–أن يكونَ البحثُ خاليًا مِنَ الأخطاءِ اللغوية والنحوية والإملائيَّة.

٨–أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامِها على النحو الآتي:

أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.

ب . اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦). والملخصات (١٢). أما فقرات البحث الأخرى؛ فبحجم (١٤) .

٩–أن تكونَ هوامش البحثِ بالنظام التلقائي (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢.

١٠–تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم والمسافة بين الأسطر (١) .

١١–في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الالكتروني المتوافر على شبكة الانترنيت.

١٢–يبلَّغ الباحث بقرارِ صلاحيَّة النشر أو عدمها في مدَّةٍ لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصولهِ إلى هيأةِ التحرير.

١٣–يلتزمُ الباحث بإجراءِ تعديلات المحكّمين على بحثهِ وفق التقارير المرسلة إليهِ وموافاةِ المجلة بنسخةٍ مُعدَّلةٍ في مدَّةٍ لا تتجاوزُ (١٥) خمسة عشر يومًا.

١٤–لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.

١٥–لاتعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.

١٦–دمج مصادر البحث وهوامشه في عنوان واحد يكون في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.

١٧–يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء لبيان صلاحيته للنشر.

١٨–يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الاستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.

١٩–يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) الف دينار.

٢٠–تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.

٢١–ترسل البحوث على العنوان الآتي: (بغداد – شارع فلسطين المركز الوطني لعلوم القرآن)

أو البريد الألكترونيّ: (hus٦٥in@Gmail.com) بعد دفع الأجور في الحساب المصرفي العائد إلى الدائرة.

٢٢–لا تلتزمُ المجلة بنشر البحوث التي تُخلُّ بشرطٍ من هذهِ الشروط .

مجلة انسانية اجتماعية فصلية تصدر عن
دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي

محتوى العدد (٧) ذو العقدة ١٤٤٦هـ آيار ٢٠٢٥م المجلد الثاني

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	أثر فاعلية انموذج (PEOE) في تحصيل طلاب المرحلة الاعدادية في مادة قواعد اللغة العربية	أ.د. هدى محمد سلمان	٨
٢	دور المدرسة في تأصيل مبدأ الوسطية والاعتدال لطلاب المرحلة الإعدادية	أ.م.د بشائر مولود توفيق	٢٢
٣	الحاكم الشرعي وحدوده في الطلاق بين الشريعة الاسلامية والقانون العراقي	م.د.هناء هاشم عباس	٣٨
٤	الوفونات القافِ والجيمِ في العربيَّةِ	أ. م. د. علاء حسن مشكور	٦٤
٥	طريق حورس الحربي خلال العصر اليوناني والروماني	م.د. محمد علي عبد الكريم	٧٦
٦	الفكر العمراني عند ابن العمراني (ت ٥٨٠هـ) في كتابه «الانباء في تاريخ الخلفاء»	م.د. لقاء عامر عاشور	٩٢
٧	الاجتهاد والتقليد في المذهب الجعفري المعاصر	م.د. حسين حيدر جاسم البخاتي	١٠٤
٨	الموقف السعودي من دخول الأردن حلف بغداد	م.د. أحمد مري حسن البنداوي	١١٨
٩	التماثل الدلالي بين أية التبليغ ورواية الحصن للإمام الرضا «عليه السلام»	م.د. حسام جليل عبد الحسين	١٢٦
١٠	مناشئ المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم	الباحث: حيدر نجم عيود أ. د.حميد جاسم عبود الغرابي	١٣٦
١١	القرآن والتفسير بالرأي	أ.د. حيدر عيسى حيدر الباحث: عودة عريبي رضا	١٥٠
١٢	استراتيجية العلاقات الأمريكية بالشرقالاوسط واستهداف الدول النفطية	عائشة احمد فيصل معسر أ. د. ياسين خضير مجبل	١٦٠
١٣	التفكير الانتقائي والتفكير المائع: دراسة العلاقة بينهما لدى طلبة جامعة ميسان	م. منار فاروق عزيز	١٧٢
١٤	الاعلام التربوي ودوره في مواجهة الشائعات من وجهة نظر المرشدين التربويين	م.م. شفاء سلام حميد	١٩٠
١٥	دور التكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية القرارات الاستراتيجية بحث تطبيقي في بعض الكليات الاهلية العراقية/كربلاء المقدسة	م.م. غيث سعدي محمد علي	٢٠٤
١٦	إبرام العقد الإداري واصول فسخه	م.م أحمد مطشر نعمة	٢٣٢
١٧	الامثال الجاهلية: بين الحكمة الشعبية وتشكيل الهوية الثقافية	م.م. صفا يحيى هادي صالح	٢٥٠
١٨	ابن السلعوس ودوره في دولة المماليك	م.م صاحب رشك دعدوش	٢٦٤
١٩	العدالة الاقتصادية في القرآن والسنة	م.م. حيدر مطر عاتي	٢٧٤
٢٠	مشروعية الحكومة الإسلامية في الفكر الديني	م.م. علي محمد حسن	٢٨٤
٢١	أستعراض المناهج التفسيرية في مؤلفات الشيخ الصدوق جمعاً ودراسة	م.م.حوراء كاظم وجعان نيس	٣٠٢

دور التكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية القرارات الاستراتيجية بحث تطبيقي في بعض الكليات الاهلية العراقية/كربلاء المقدسة

م.م. غيث سعدي محمد علي
جامعة كربلاء/ كلية العلوم السياحية

المستخلص:
سلط هذا البحث الضوء على دور التكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية عمليات اتخاذ القرارات الستراتيجية على مستوى المؤسسات التعليمية الاهلية العراقية. إذ تمثل هدف البحث بتركيز اهتمام ادارة الكليات الاهلية مجتمع البحث لأهمية الدور التكاملي السلوكي للإدارة العليا في فاعلية عملية اتخاذ قراراتها الستراتيجية. اذ وقع الاختيار على الكليات الاهلية المنتشرة في محافظة كربلاء مجتمعاً للبحث، اذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة قصدية قوامها (٦١) مستجيباً من أعضاء مجالس ومديري الفروع والاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في الكليات الاهلية. وتم استخدام بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) بأستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS V.٢٨) ومنها الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ليتم عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومعامل التفسير (R^2) لمعرفة مقدار التغيرات في المتغير المعتمد وكذلك اختبار (F) لقياس معنوية علاقة التأثير بين متغيرات البحث ، واختبار (t) لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات البحث. واهم ما توصل اليه البحث هو وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الاولى والثانية بما يحقق مدى فاعلية اتخاذ القرارات الستراتيجية عن طريق تبني الدور التكاملي السلوكي لأعضاء الادارة العليا في الكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة.

الكلمات المفتاحية: التكامل السلوكي الإدارة العليا، الكليات الأهلية.

Abstract:
Research sheds light on role of behavioral integration of senior management in effectiveness of strategic decision-making processes at level of Iraqi private educational institutions. Goal of research was to focus attention of administration of private colleges, research community, to importance of the integrative behavioral role of senior administration in effectiveness of process of making its strategic decisions. Private colleges scattered in Karbala governorate were chosen as a community for research, as questionnaire was distributed to an intentional sample of (61) respondents from members of councils, directors of branches and departments, and officials of people and units in private colleges. Some statistical indicators (descriptive and analytical) were used using statistical program (SPSS V.28), including arithmetic means, standard deviations and coefficients of difference to display and analyze results of answers of sample members, and Pearson simple correlation coefficient to determine the nature of the relationship between the research variables and the interpretation coefficient (R^2) to find out amount of Changes in dependent variable as well as (F) test to measure significance of influence relationship between research variables, and (t) test to measure significance of relationship between

research variables. Most important finding of research is existence of a correlation relationship and a moral effect between research variables included in first and second main hypothesis in order to achieve effectiveness of strategic decision-making by adopting integrative behavioral role of senior management members in the private colleges operating in holy governorate of Karbala.

.Keywords: Behavioral integration, senior management, private colleges

المقدمة :

ان التطورات الشديدة والمنافسة الحاصلة في جميع مرافق الحياة تحتم على مؤسسات الاعمال لا سيما الخدمية منها العمل على اختيار افضل الستراتيجيات المتطورة غير المستساغة من اجل مواكبة المنافسة البيئية التي تعيش فيها وتتفاعل معها. اذ بدأت الكليات بصورة عامة تسعى الى البحث عن الاساليب الادارية العلمية المتطورة من اجل توليد دور تكاملي للسلوك المنبثق من الادارة العليا الذي بدوره ينعكس ايجاباً على فاعلية اداء الإدارة عن طريق عمليات اتخاذ القرارات الستراتيجية.

الاطار المنهجي للبحث:

أولاً: مشكلة البحث:

عندما كانت منظمات الاعمال دائماً في ظل احتدام المنافسة على جميع الاصعدة في مواجهة التقدم التكنلوجي والعولمة مما ادى الى ان تقوم هذه المنظمات الى اتخاذ اجراءات تواكب ذلك التقدم بحيث تستطيع الكليات من خلال هذه الاجراءات خلق فعاليات تنافسية، بناء على هذا التأسيس فان مشكلة البحث تكمن من خلال التساؤلات الآتية:

هل ان الكليات مجتمع البحث تنتهج سلوكيات ذات طابع تكاملي واستراتيجي؟

ما دور اعضاء الادارة العليا في عمليات اتخاذ القرارات الستراتيجية؟

هل تستطيع الادارة العليا ان تتكامل سلوكياً من اجل تعزيز فاعلية اتخاذ القرارات الستراتيجية؟

ثانياً: أهمية البحث

يكمن جوهر الاهمية العلمية لهذا البحث في تسليط الضوء على قياس دور التكامل السلوكي في اتخاذ القرارات الستراتيجية من لدن الادارة العليا في المؤسسات التعليمية العراقية الاهلية سعياً منها لتحقيق اهدافها الموسومة بمستوى جودة عالي.

ثالثاً : اهداف البحث

تكمن اهداف البحث في الاجابة على التساؤلات التي طرحها الباحث في مشكلة البحث وهي كالاتي:

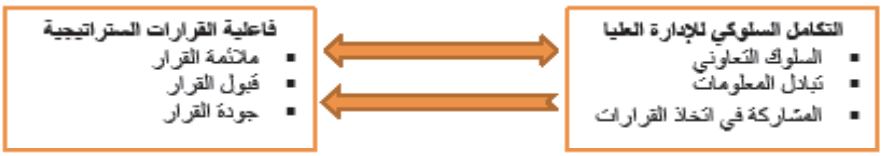
قياس مدى امتلاك الكليات الاهلية مجتمع البحث لسلوكيات تكاملية ستراتيجياً.

قياس فاعلية عملية اتخاذ القرارات الستراتيجية في الكليات الاهلية مجتمع البحث.

قياس مدى قدرة الادارة العليا من ان تتكامل سلوكياً من اجل تعزيز عملية اتخاذ القرارات الستراتيجية.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها وتحقيقاً لأهدافها تم وضع مخطط فرضي لبيان العلاقات بين متغيرات البحث ادارة المعرفة كمتغير مستقل واتخاذ القرار المالي كمتغير تابع وكما في الشكل (١) ادناه:



شكل (١) / مخطط البحث الفرضي المصدر: اعداد الباحثين استناداً للأدبيات

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الاولى: يوجد ارتباط معنوي بين التكامل السلوكي للإدارة العليا بأبعاده وفاعلية القرارات الستراتيجية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتكامل السلوكي للإدارة العليا بأبعاده في فاعلية القرارات الستراتيجية وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي للسلوك التعاوني في فاعلية القرارات الستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لتبادل المعلومات في فاعلية القرارات الستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات في فاعلية القرارات الستراتيجية.

سادساً : الحدود المكانية للبحث

لقد اختير القطاع التعليمي الاهلي في مدينة كربلاء المقدسة بتشكيلاتها المتعددة ميداناً للبحث وذلك للمسوغات الاتية:

الاهمية الكبيرة للقطاع التعليمي ومكانته الاقتصادية في رفد الحركة العلمية باحتياجاتها من سوق العمل .رغم اهمية هذا إلا ان الدراسات التي اجريت عليها ما زالت محدودة مقارنة بالبحوث والدراسات التي انصبت على القطاع الصناعي مما جعلته مجالاً خصباً للبحث .

سابعاً: مصادر واساليب جمع البيانات

من اجل الحصول على البيانات اللازمة، التي تساعد في تنفيذ اهداف البحث والوصول للنتائج، اعتمد الباحثين على الاتي:

الجانب النظري: لقد اعتمد الباحثين في تغطية الجانب النظري لهذا البحث على الاسلوب الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع والمصادر المنشورة فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)، وباللغتين العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

الجانب العملي: اعتمد الباحثين على استعمال الوسائل الاتية في جمع المعلومات المطلوبة للبحث ومنها المقابلات الشخصية اذ تم اجراء مقابلات مع أعضاء مجالس الكليات الاهلية ومديري الاقسام ومسؤولي الوحدات والشعب بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حال الحاجة لذلك، لضمان إلاجابة الصحيحة، فضلاً عن طرح الاسئلة غير المباشرة التي تخدم البحث.

استمارة الاستبانة : تعد اداة رئيسة في جمع البيانات، اذا روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس متغيرات البحث.

ثامناً : منهج البحث

لقد تم استخدام أسلوبين رئيسين في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع البحث:

الأسلوب ألوصفي: تم من خلاله جمع البيانات الثانوية للبحث عن طريق الاستعانة بعدد من المصادر العلمية والبحوث والدراسات والتقارير المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية الأجنبية والعربية، فضلاً عن وقائع المؤتمرات العلمية، وذلك لغرض توضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع البحث، فضلاً عن إثراء عملية مناقشة الفرضيات.

الأسلوب المسحي التحليلي: اذ تم جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع البحث شملت (٧٥) استمارة وتم استرجاع (٦١) استمارة صالحة فقط من مجالس الكليات ومسؤولي الأقسام والشعب عينة البحث بتوزيع استمارة استبانة لمعرفة آراءهم حول مختلف جوانب البحث. وسيتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

تاسعاً: الوسائل الاحصائية: استخدم الباحثين بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) المتوفرة في البرنامج الاحصائي (SPSS) بإصداره (الثامن والعشرون) لمجموعة من المقاييس الاحصائية نذكر منها :

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية: ليتم عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة، ومعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

معامل الارتباط البسيط : تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين وتحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

معامل التفسير (R^2) : يوضح مقدار التغيرات في المتغير المعتمد والتي يفسرها المتغير المستقل.

اختبار F : ويستخدم لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

اختبار t : تم استخدمه لتحديد معنوية الارتباط بين متغيري البحث.

الاطار النظري للبحث

اولاً: التكامل السلوكي للادارة العليا

مفهوم واهمية التكامل السلوكي للإدارة العليا

على الرغم من أهمية الدور الذي يؤدية المدير التنفيذي في عملية صنع القرارات الستراتيجية، إلا ان القيود والتحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية تجعل من الصعوبة تحكم شخص بمفرده بكل جوانب العمل فالتحديات التي تفرضها تلك البيئة على منظمات الاعمال والحاجة إلى معارف ومهارات وخبرات متنوعة تتطلع الى (وجود فريق من المديرين التنفيذيين تمثل القيادة الستراتيجية للمنظمة) ويطلق على هذا النوع من الفرق فريق الادارة العليا والذي يتم تشكيله عادة من المدير التنفيذي للمنظمة (CEO) و المدراء الاساسيين فيها بهدف صياغة إستراتيجية المنظمة ومتابعة تنفيذها ورعاية مصالح المالكين وحملة الاسهم, فضلا عن أصحاب المصلحة الاخرين، ويتميز فريق الادارة العليا بتنوع المعارف والخبرات والمهارات التي يتمتع بها الاعضاء، إذ أنها فرق متعددة الوظائف أصلاً، وهذا التنوع يساعد في ضمان امتلاكها كل المقومات الضرورية لصنع القرارات الجيدة. فان فريق الادرة العليا يمتاز بالتنوع كونه يضم مديرين من اختصاصات مختلفة ، وإن هذا التنوع يضمن تكامل الفريق من وحي المعارف والخبرات والتجارب لقيادة أنشطة المنظمة ككل ويسهم في توليد أفكار متنوعة ومعلومات مختلفة مما يجنب المنظمة خطر القرارات الخاطئة التي قد تتخذ نتيجة تشابه الآراء وترجمة المعلومات وتفسيرها بطريقة واحدة , ويعتقد أن العمل الفرقي في المستويات الاعلى يعد أكثر إنتاجا للأهداف المرجوة بالمقارنة مع العمل الفرقي في المستويات الادنى ، وهذا ما أكده العديد من الباحثين والمختصين في وقت سابق حينما أشاروا إلى أن مدراء الادارة العليا يمتلكون تأثيراً كبيراً على عملية صنع القرارات في المنظمات وبالتالي على النتائج التي تحققها، كما أنهم يلعبون دورا أساسياً في تحديد مركزها الاستراتيجي . ايضاً يعد التفاعل بين أعضاء الفريق شرطاً أساسياً من شروط الفريق الفاعل ، فبدون حالة التفاعل هذه لا يمكن للفريق بلوغ الاهداف التي تشكل الفريق من اجلها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وكلما زادت حالة التفاعل المتبادل بين أعضاء الفريق كلما زادت فاعليته في تحقيق الاهداف المنشودة.

نستنتج مما تقدم أن التكامل السلوكي للادارة العليا يصف مستوى التفاعل بين أعضاء الفريق فيما يتصل بتبادل المعلومات من حين وفرتها ودقتها وتوقيتها والتشارك في صنع القرارات والعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الاهداف

الستراتيجية للمنظمة.

أبعاد التكامل السلوكي

تشير الدراسات ذات الصلة بالتكامل السلوكي إلى انه يتضمن ثلاثة أبعاد يكمل بعضها الاخر، وهذه الابعاد هي: السلوك التعاوني: يمكن وصف التعاون على انه عملية التفاعل التي تحصل بين شخصين أو فريقين أو منظمتين أو أكثر لبلوغ هدف أو أهداف مشتركة ، وقد عرف (London , ١٩٩٥: ٨) التعاون على انه العمل سوية بطريقة تداؤبية ، وقد وصف بانه منفعة متبادلة بين طرفين أو أكثر يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك ويتشاركون المصالح ويتحملون المسؤولية عن النتائج المتحققة ، ووصفه بأنه المنفعة المتبادلة بين منظمتين أو أكثر لتحقيق أهداف عامة، وأن هذه العلاقة تتضمن من وجهة نظر الباحثين (لتعريف الاهداف والعلاقات الالزامية المتبادلة ، بناء تنظيمي ومسؤولية مشتركة ، مصالح و مسؤوليات مشتركة للنجاح، التشارك في الموارد والمكافأة، وأشار إليه بأنه العملية التي من خلالها ينظر الشركاء إلى الابعاد المختلفة لمشكلة ما ويعملون بطريقة بناءة لاكتشاف اختالفاتهم والبحث عن الحلول التي تتجاوز رؤيتهم المحددة لما هو ممكن. ويعتقد (Barret,٢٠٠٧ :٣) أن السلوك التعاوني للفريق هو عملية تنسيق الانشطة التي يؤديها أعضاء الفريق بطريقة تعاونية لتحقيق الاهداف المشتركة للفريق ويتحقق التعاون على مستوى الفريق عندما تتكامل جهود أعضائه بصورة منتظمة لبلوغ الاهداف التي تشكل الفريق على أساسها. وتزداد أهمية التعاون بين أعضاء الفريق في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها بيئة الاعمال المعاصرة حي تزداد الحاجة إلى البحث عن المعلومات المستجدة والعمل على تقاسمها بين أعضاء الفريق لتحقيق التكامل السلوكي له الذي يعد احد محددات نجاحه. وتجدر الاشارة إلى أ ّن إيمان أعضاء الفريق بأهمية العمل التعاوني من خلال تقاسمهم خصائص ذهنية مشتركة بجعلهم قادرين على إدراك المهام المحددة لكل منهم فضلاً عن مساعدة بعضهم البعض بما يؤدي إلى زيادة المنفعة المتبادلة.

تبادل المعلومات: تبرز أهمية المعلومات كعنصر مهم وفاعل في بقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة المنظمة إذ الأعمال تمتاز بالتغير السريع والمنافسة الحادة، ما يدفع البحث عن المعلومات من مصادرها المختلفة وبالشكل الذي يساعدها على اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة مختلف ففي هذا النوع من البيئات إذ تواجه التحديات الادارة قرارات معقدة يكون من المفيد جمع المعلومات من الأفراد الذين لديهم تصورات متنوعة للمشكلات التي تواجه المنظمة ومساحات مختلفة من الخبرة والمهارة لإيجاد الحلول لتلك المشكلات، ولأن المديرين تنقصهم المعرفة الضرورية لصنع القرارات المعقدة لوحدهم، فإنهم يلجؤون إلى تشكيل مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعتقد أنهم يمتلكون المعلومات أو الآراء المهمة التي يتبادلونها فيما بينهم لإيجاد ويصف (Johnsonet al.,٢٠٠٦:١٠٦) تبادل المعلومات بأنه عملية تقاسم البيانات عنه والأفكار والمعارف المتعلقة بعمل الفريق، في حين عبر Penarroja-et-al., بالمدى الذي يتشارك فيه أعضاء الفريق المعلومات ذات الصلة بالمهام المكلفين بها من المصادر المختلفة التي يحصلون عليها، وأضاف (Zand,١٩٧٢) أن يقومون بعملية التبادل للأفكار والمعلومات والموارد بطريقة أكثر انفتاحاً لأعضاء الفريق عندما تكون هنالك مستويات عالية من الثقة بين أعضاء الفريق. ويعتقد (Halevi٢٥,٢٠٠٨:) أن عملية تبادل المعلومات (كماً وتكراراً) تساعد فريق الإدارة العليا على التكيف بطريقة أفضل مع البيئة الخارجية للمنظمة من خلال الادوار القيادية للإبداع، والتكيف، ووضع الأهداف، والتوجيه.

التشارك في صنع القرار: ينظر إلى المشاركة على أنها الوسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز التزام العاملين بالأهداف التنظيمية. وقد وصف (Davis,٢٧:١٩٦٦) المشاركة بكونها تفاعل الفرد عقلياً وعاطفياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته (Girling&Keith,٢٧:١٩٩١) ازاءها بوعي وحماس ذاتي، فيما يرى كل من أن المشاركة هي ذلك النهج

الذي يقوم على انخراط العاملين في المنظمة ضمن عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها. ويشير(Halevi, ٢٠٠٨: ٢٤) الى التشارك في صنع القرار بوصفه بناءً للتكامل السلوكي المرتبط بأداء المهمة يزيد من دافعية عن ذلك فإن العاملين ومستوى رضاهم والتزامهم بالمهمة المكلفين بها، فضلاً نه يشجع على سلوك المواطنة التنظيمية، ويساهم في إثراء عملية تدفق المعلومات، ويجعل من الاتصالات على ما تقدم يمكن القول إن تحقيق التزامن بالعمليات أكَ وشفافي اثر انفتاحاً . وبناء الاجتماعية، وعمليات المهام ذات الصلة بجودة تبادل المعلومات، والسلوك التعاوني، والتشارك في صنع القرار يمكن أن يعزز من القاعدة المعرفية والادراكية للفريق.

ثانياً: فاعلية القرار الاستراتيجي

تعد فاعلية القرار الاستراتيجي موضوع نقاش وجدل. يشير القرار الفاعل إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة من تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة. تعد عملية صنع القرار العمود الفقري للإدارة، وتعد من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين هدف ووسيلة تحقيق القرار في ظرف معين، وهناك قواعد يمكن التنبؤ من خلالها إلى درجة التناسب التي يمكن تحقيقها بين هدف ووسيلة قرار ما، في وقت صنعه تحت ظل معطيات بيئية معينة، وتشمل:

مستوى دقة وكفاية المعلومات المتاحة لأغراض ذلك القرار.

مستوى المقدرة الإدارية والتحليلية المتأتية من الخبرة والإدراك لصانعي القرارات.

مستوى خلق الصراع الفكري من خلال المشاركة للوصول إلى أنسب القرارات.

درجة الإقلال من المصاعب التي يواجهها القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانيه التحسب لتلك البيئة.

ونتيجة لذلك، فإن مفهوم فاعلية القرار كما أشار إليه مارج وآخرون:» ذلك القرار الذي يحقق الأهداف المحددة، والذي يتخذ من قبل الإدارة في وقت صنعه»، فيما أشار النظاري بأنه «ذلك القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها اعتماداً على معلومات صحيحة وكاملة، تؤدي إلى الإحاطة بظروف المشكلة جميعا (موضوع القرار)، والأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب العلمية وتقنية المعلومات في عملية صناعة القرار». وعلى الرغم من أن الحكم على درجة فعالية القرار الاستراتيجي تتطلب معرفة وتحديد نتائج القرار، إلا أنه بإمكانه التنبؤ بفاعلية القرار في لحظة صنعه من العناصر البيئة «الداخلية والخارجية» للمنظمة وتوجيهها صوب تحقيق التناسق بين هدف القرار ووسيلته. اشارت كثير من البحوث الفكرية والعلمية إلى وجود عوامل ومتغيرات ذات تأثير في صنع وفاعلية القرار، وركزت في دراساتها على بعض المتغيرات وتركت الأخرى.

لم يختبر بعض الباحثين تأثير هذه المتغيرات على صناعة القرارات الستراتيجية، أو وضعها تحت التجربة والقياس ليتم اختبارها من خلال المعايير الفاعلية التنظيمية،» وقد استطاع برنارد أن يحدد أهم العوامل المؤثرة في صنع وفاعلية القرار الاستراتيجي، وبدأها بمدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار، ويأتي بعدها قدرات المديرين، ويعتبر إدراكهم هو تحصيل حاصل لحجم المعلومات المتوافرة لديهم، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية التي يتعامل معها، ومردودها هو انعكاس على حالة اللاتأكد البيئي». يتخذ الإنسان مجموعة من الأعمال لتحقيق قرار معين، وفي ذلك يتطلب منه أن يضع كمية وافية ونوعية عالية من المعلومات، وإن التخطيط السليم والتقويم الصحيح لأي قرار يقوم على مصداقية المعلومات. «يوصف عصرنا الحالي بعصر ثورة المعلومات، لما لها من أثر كبير على القيادة والمنظمات وفي مجمل حياتنا». يواجه مدراء اليوم مهمة صعبة في صنع القرارات ضمن بيئات متزايدة التعقيد ومضطربة. «وإن التفكير في التخطيط السليم لأي قرار يعتمد بالدرجة الأولى على دقة ومصداقية المعلومات، وفي هذه الحالة لابد أن ترتبط استراتيجية المعلومات باختبار القرارات الرئيسية والفرعية ومسارات عمل المنظمة في المستقبل». تتوقف كفاءة صنع القرار على دقة

المعلومات التي تصل إلى قيادة المنظمة وكل حسب مستواه. «يتدفق سيل كبير من المعلومات في الوقت الحاضر لوجود مؤسسات إعلامية عالمية تزودنا بالمعلومات على مدار الساعة، وتشاركنا تجارب شاملة مع مليارات الناس حول العالم، ويترتب علينا أقصى درجات الانتباه من خلال استهلاكنا لهذا الكم الهائل للمعلومات».
يتطلب من صانعي القرار عملية تدقيق هذه المعلومات أثناء الحصول عليها من أكثر من مصدر واحد، لأن الأمر أصبح مربكا بسبب زيادة المعلومات وتراكمها، ويؤدي إلى تقليل فهمنا وزيادة الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار. تأتي التقارير من مصادر عديدة وخصائصها مختلفة، وتحتاج إلى تحديد مدى موثوقية المعلومات الواردة فيها. «وتظهر نتائج سيل المعلومات في مفكرات الذين يتلقونها ويحللونها في هيكلية صنع القرار. يصعب توقع المستقبل اتجاه المعلومات المتغيرة بسرعة، ويمثل تحديا في هذا الفيض من المعلومات، ويتطلب من الحكمة استخراج ما هو مفيد منها لدعم وصنع القرار». ازدادت أهمية المعلومات ودورها في عملية صنع واتخاذ القرار بسبب تعقيدات المنظمات الحديثة، وتنوعت أنشطة أعمالها، وازدياد وتوسع التطور التكنولوجي والتقني وتأثيره في حياه المجتمع عامة, فضلاً عما يصاحب البيئة من تغيرات كبيرة وكثيرة، وإن صلة المعلومات بعملية صناعة القرارات وخاصة الستراتيجية تفوق العوامل الأخرى في درجة التأثير. «بين عدد من الباحثين الدور المهم الذي تلعبه المعلومات بعملية صناعة وفعالية القرارات، باعتبارها إحدى العناصر الرئيسية التي تؤثر في إعداد وخطط وبرامج الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتمثل مصدراً رئيسياً وشرياناً حيوياً لديمومة المنظمة». اذ تتعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب اهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذلك القرار، وقد بين «لوكاس» أن المعلومات» هي البيانات التي تم معالجتها بالشكل الذي تكون فيه ذات معنى لصانع القرار، وقيمة حقيقية يمكن تفعيلها في القرارات الحالية والمستقبلية» تعد عملية التخطيط للفعاليات وإدارتها العنصر الأساسي لقيادة المنظمة, والتخطيط للفعاليات يتطلب توفر البيانات اللازمة لتقدير الموقف في صنع واتخاذ القرار. أما إدارة الفعاليات فيتطلب تبادل المعلومات والمعلومات بين قيادة المنظمة على مختلف مستوياتها من خلال وسائل الاتصال المختلفة وإجراء معالجة لها لكي تصبح المعلومات هي بيانات مصنفة ومفسرة للاستفادة منها في صناعة القرار. و»تنبع أهمية المعلومات من الدور الذي تلعبه في بناء المنظمات واستمرارها في دنيا الأعمال، وتعد بمثابة العمود الفقري في عملية صناعة القرارات وخاصة الستراتيجية منها». يعد تأثير الأجهزة البيروقراطية وبطيء حركتها بالحصول على المعلومات عاملاً مؤثراً في القرار، مما يجعلها تعتمد على ما هو متوفر من معلومات سابقة، أو على ما يقدمه جهاز المستشارين الموجودين على مستوى القمة. تبرز الحاجة إلى القدرة على التنبؤ استنادا إلى معطيات المعلومات المتوفرة، «كما أن متخذ القرار يواجه عنصر الضغط النفسي بحكم ضيق الوقت المتاح في صنع القرار، والذي بدوره لا يترك فترة زمنية كافية لجمع المعلومات وتحليلها كما هي في الظروف الاعتيادية». تقدم إدارة نظم المعلومات لصانع القرار ما يساعده على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة في تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة، وتمكنه من السيطرة على الموقف، وكذلك توظف معلوماتها لخدمة التخطيط المستقبلي. يفيد واقع السياسة الحديثة بالتطور الهائل في حركة التفاعل الدولي وسرعة الأحداث والمفاجآت العديدة، ويتطلب الكثير من القرارات، «وكلما كانت المعلومة المتعلقة بالموقف سريعة، كلما كان الزمن بين وصولها لصانع القرار والزمن المقرر لاتخاذ القرار أقل، كلما كان القرار أقرب للنجاح مع الأخذ بنظر الاعتبار عده عوامل أخر. يعد موضوع صناعة القرار الاستراتيجي للمنظمة من المواضيع المهمة، لما لها من تأثير أساس وفعال في حاضر المنظمة ومستقبلها، مما يتطلب الاهتمام بصنعها ودور المعلومات فيها يستند تكوين القرارات في المنظمات المعاصرة على الحقائق المستمدة من الواقع، وتعتمد بدورها أساسيا على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصائيات

ودلالاتها، وما يتراكم لدى الإدارة من أمور تخدم عملية صناعة القرارات. معلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبيرة بالستراتيجية، بحيث لا يمكن الحديث عن الستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي ،غير أن الستراتيجية أكبر من أن تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار وإجراءات.

تصنيف القرارات الإدارية الى :

١ . قرارات استراتيجية: هي قرارات طويلة المدى تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيتها .

٢ . قرارات تكتيكية: هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الستراتيجية وتتناول خصوصاً الأبعاد الوظيفية في المنظمة.

٣ . قرارات تشغيلية: هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة.

مميزات القرارات الستراتيجية :

تختلف القرارات الستراتيجية عن القرارات غير الستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيّاً والمنظمات التي لا تدار استراتيجيّا، وتتعرض بالتالي للفشل، وهناك نواحٍ معينة تميز القرارات الستراتيجية وهي:

١– الاهتمام بالعميل: تسعى الإدارة الستراتيجية إلى زيادة رضاء العميل، ومحاولة جذبه إلى المنظمة، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية. فالمنظمة تتخذ قرارًا بالتخلص من المخزون وإتباع أسلوب التسليم المنضبط «Just–in time» لتخفيض التكلفة وبالتالي تزداد قدرتها على تخفيض الأسعار، وتدخل الحاسب الآلي لتسهيل الأعمال الروتينية لتوفير وقت العميل، والإسراع بخدمته. وتستخدم الحاسب الآلي في الرقابة والجودة والتخلص من العمالة الزائدة من أجل العميل وتدخل في أسواق جديدة وتطور المنتج وتضيف منتجات جديدة من أجل العميل، بل وتعيد تصميم الهيكل التنظيمي من أجل العميل، فالقرارات الستراتيجية محورها العميل ومعيار نجاحها رضاء هذا العميل.

٢– الاهتمام بالتغييرات البيئية: تهتم الإدارة الستراتيجية برصد والتنبؤ بالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير، فالتغيير هو الذي يخلق الفرص والتهديدات سواءً أكان تغيرًا داخليًّا أو خارجيًّا، والقرارات الستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المنظمة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة. فالمدير الاستراتيجي مثل لاعب الشطرنج يتنبأ ويتابع حركات الخصم ويتخذ القرارات التي تزيد من نقاط قوته، وتعالج نقاط ضعفة حتى تزداد فرصته في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تزداد فرصته في الفوز.

التأثير طويل الأجل: تتضمن الإدارة الستراتيجية قرارات ذات أثر طويل الأجل مثل الدخول في مشروعات مشتركة أو إضافة منتج جديد أو فتح منافذ توزيع أو شراء مصانع المنافسين، كلها قرارات يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بتكلفة قرارا مثل تغيير قواعد الحضور والغياب، وغيرها من القرارات غير الستراتيجية. ونظرًا لخطورة القرارات الستراتيجية فإن اتخاذها يتطلب إجراءات وضمانات تنظيمية للتأكد من أنها تتم بأفضل ما يمكن، وذلك عن طريق مدخلين هما:

أ– مدخل اشتراك الوظائف «Cross Functional» : ويعني ضرورة اشتراك المسئولين عن الوظائف التي سوف يكون لها علاقة بموضوع القرار الاستراتيجي والاستعانة بالخبرات الفنية الخارجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ب– مدخل اشتراك المعارف «Interdisciplinary»: ويعني اشتراك أفراد ذوي معارف وخلفيات عملية مختلفة للتأكد من أن القرار قد تمت مناقشته وتقييمه من أكثر من وجهة نظر علمية.

التحول الجذري في ممارسات المنظمة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي قرارات تمثل تحولًا جذريًّا في ممارسات المنظمة وليس مجرد تغيير بسيط فيها، فقيام إحدى الشركات التي تعمل في مجال العدسات اللاصقة وغيرها من أجهزة

تصحيح النظر بإنشاء مستشفى متخصص في أمراض العيون هو قرار استراتيجي يؤثر في ممارسات المنظمة ككل. واتخاذ قرار شراء الشركات التي تورد مستلزمات الانتاج بدلًا من الاعتماد على الوسطاء هو قرار استراتيجي يختلف عن قرار تعديل نظام التوريد وطرق الدفع للموردين. كذلك فإن قرار مؤسسة ما بتوسيع التعامل مع اليابان واقتحام السوق الياباني يمثل تحولًا جذريًا إذا قورن بنمط المنظمة التقليدي الذي يقتصر على السوق المحلي.

الاعتماد على المزايا التنافسية: يعتمد القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة والالتزام بمواعيد التسليم أو القدرة على تقديم تسهيلات دفع، أما القرارات غير الستراتيجية فهي لا تبني حول نقطة قوة؛ لأنها لا تهدف إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية وزيادة قيمتها. ويلاحظ أن هناك أكثر من مجال للقرارات الستراتيجية نظراً؛ لإن المنظمة تنافس معتمدة على تشكيلة من المزايا التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وليس على ميزة تنافسية واحدة، ولا يمنع ذلك من وجود ميزة رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المكملة.

السرعة في تطبيق الاستراتيجيات: يعتمد الفكر الاستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ نظرًا؛ لأن تصميم الاستراتيجيات يتطلب وقتًا طويلًا وعادة تصبح الستراتيجية متقادمة قبل تطبيقها للبطء الشديد في تطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها وعدم الرغبة في تحمل قدر معقول من المخاطرة ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تعمل على تعيين المديرين القادرين على اتخاذ القرارات الستراتيجية بسرعة وجرأة وتدفع لهم مرتبات تفوق ما يدفع لغيرهم لما يتحملونه من مخاطر نتيجة لاحتمال فشل بعض استراتيجياتهم. وقد أدركت المنظمات أن نجاح الاستراتيجيات يتطلب تطبيقها بطريقة سريعة وشاملة ومتكاملة؛ نظرًا لأن تطبيق أجزاء من الستراتيجية قد يلفت نظر المنافسين ويجعل رد فعلهم أقوى مما لو تم تطبيقها كلية.

المشاركة: لم تعد عملية تصميم الاستراتيجيات عملًا فرديًا يقوم به بعض العباقرة وذوي المواهب الإدارية المتميزة، بل يعتمد تصميم الاستراتيجيات على تشجيع الأفراد من كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأنشطة والتخصصات والخلفيات العلمية على الاشتراك الفعلي والنشط في تصميم الاستراتيجيات. ولم تعد المشاركة أمرًا تطوعيًا بل تلزم كثير من المنظمات الأمريكية واليابانية العاملين بها بتقديم اقتراحات كل فترة معينة لزيادة رضاء العميل «اقتراحات استراتيجية»، ولا يشترط أن يكون الاقتراح ضخمًا أو يتعلق بتغيير كبير في المنظمة، ثم يتم تجميع الاقتراحات والربط بينها لبناء استراتيجيات قوية معتمدة على إسهامات أفراد المنظمة.

السعي لفوز الجميع: لا تحاول المنظمات المعاصرة إلحاق الهزيمة بالأعداء والقضاء عليهم؛ فذلك شأن الهيئات العسكرية في الحروب، إنما تسعى المنظمات إلى إيجاد تحالفات مع المنافسين، كما أنها تنظر للعاملين والعملاء باعتبارهم الشركاء. وبمعنى آخر فإن الاستراتيجيات الحديثة تحاول الوصول إلى علاقة فائز / فائز في جميع علاقاتها، ومع كل أطراف التعامل حتى مع المنافسين، بدلًا من علاقة فائز / خاسر.

المرونة: تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية. وأصبحت مرونة الستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر، وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث، وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الستراتيجية، فيمكن مثلًا اتخاذ قرار بالتأجير بدلًا من الشراء.

الابتكار والتجديد: تدرك المنظمات المعاصرة الناجحة أن الأرباح وزيادة حصة المنظمة من السوق لا يحصل عليها إلا الرواد الأوائل والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والتي ثبت نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها. وأدركت المنظمات أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الابتكار والتخيل والحكم الشخصي، وتحدي الثوابت التي ينظر إليها في الصناعة باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

الحشد الكبير للموارد: يتطلب تطبيق القرارات الستراتيجية عادة حشدًا كبيرًا للموارد البشرية والمادية إذا قورنت بمقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ القرارات غير الستراتيجية. فالموارد البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ قرارات استراتيجية مثل تطوير المنتج، وإنشاء فروع بيع بالخارج، وشراء مصادر التوريد، والدخول في نشاط جديد هي موارد ضخمة إذا قورنت بقرارات غير استراتيجية.

الاطار العملي للبحث

اولاً: وصف وترميز متغيرات البحث

يهتم في هذا المبحث توصيف متغيرات البحث من خلال احلال مجموعة من الرموز بدلاً من المتغيرات للتعبير عنها بشكل ادق ولتسهيل الأمر على الباحث من اجل عرض كيفية جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وادخالها في الحزمة الاحصائية (SPSS.V ٢٨) والحزمة الاحصائية لـ (AMOS.V ٢٥) فضلا عن استخراج النتائج التي تطمح البحث الى الوصول اليها, وعليه لغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في البحث بمجموعة من الرموز الموضحة في الجدول (١).

الجدول (١) توصيف متغيرات آداة البحث

المتغير	الابعاد	الفقرات	الرمز
التكامل السلوكي للادارة العليا	السلوك التعاوني	٣	BICB
	تبادل المعلومات	٣	BIEI
	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣	BIDM
فاعلية القرارات الستراتيجية	ملائمة القرار	٦	STST
	قبول القرار	٣	STAC
	جودة القرار	٣	STQU

ثانياً: التحليل البنائي لأداة القياس

التحليل العاملي الاستكشافي

يهتم في اختبار العوامل الداخلة في بناء مقياس البحث من خلال اختبار العوامل الكامنة والتباين المفسر لأبعاد البحث، فضلاً عن الكشف عن العوامل الداخلة في التحليل والخارجة عن التحليل من خلال مقارنة التشبعات الاحصائية الخاصة بكل متغير من متغيرات البحث، مما يدل على ان الهدف الاساس من التحليل العاملي الاستكشافي تلخيص البيانات الى اقل عدد ممكن من العوامل التي تفسر متغير البحث، وهذا الامر بدورة يسهم في الكشف عن مجموعة جديدة من المتغيرات وبعدد اقل من فقرات العوامل الداخلة في التحليل، ويخضع التحليل العاملي الاستكشافي الى مجموعة من الشروط المهمة (Chan et al.,٢٠٠٧) هي:

وجود علاقة خطية بين المتغيرات من اجل قياس مقدار تفسير العلاقة بين المتغيرات بدقة.

يتعين ان لا تقل قيمة التشبعات اقل من (٠,٦٠) وهذا الامر بدورة يتناسب تناسباً عكسياً مع حجم العينة فكلما كان حجم العينة كبير كلما قلت هذه النسبة. بعد استخراج النتائج الخاصة بتحليل الجذر الكامن للعوامل الداخلة في التحليل يتعين استخدام قوة الارتباط الداخلية بين المتغيرات وهذا يوجه الى استخدام مقياس (KMO) لـ (Kaiser,١٩٧٤), والجدول (٢) يبين معيار قبول التشبعات بين العوامل الداخلية في التحليل.

الجدول (٢) معيار مفاضلة التشبعات لكفاية حجم العنية لـ (KMO)

كفاية الارتباط	قيمة (KMO&Bartlett's Test)
غير مقبولة	اقل من (٠,٥٠)
سيئة جداً	٠,٥٠ – ٠,٥٩
متوسطة	٠,٦٠ – ٠,٦٩
معتدلة	٠,٧٠ – ٠,٧٩
جيدة	٠,٨٠ – ٠,٨٩
ممتازة	اكبر من ٠,٩٠

Source: Kaiser, H.F. (1974) An index of factorial simplicity. Psy-chometrical, 39, P 32.

بعد استخراج تشبعات العوامل الداخلة في التحليل واختبار قوة العلاقة بينها يتعين بعد ذلك استخدام اختبار (KMO) من اجل بيان هل ان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة الوحدة أي ان القيمة المعنوية بينها تساوي (صفر) مما يدل على ان لا توجد علاقة ارتباط خطية بين فقرات العامل الواحد وبالتالي يتعين ان تكون القيمة المعنوية لهذا الاختبار اعلى من (٠,٠٠٠٠١) من اجل قبول هذه العلاقة وبالعكس ان استخراج النتائج الخاصة بالتحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث يتم كما يلي:

التحليل العاملي الاستكشافي للتكامل السلوكي للادارة العليا

تبين نتائج الجدول (٣) الى ان قيمة اختبار (KMO) اعلى من القيمة المعنوية البالغة (٠,٠٥) مقدارها (٠,٨٣٦) وهي علاقة جيدة نوعا ما مما يدل على زيادة اعتمادية العوامل الداخلة في التحليل وان التشبعات المعيارية الخاصة بعوامل التكامل السلوكي للادارة العليا هي تشبعات مقبولة كونها اعلى من الحد المعياري المفروض والبالغ (٠,٦٠) فضلاً عن ان العلاقة بين ابعاد التكامل السلوكي للادارة العليا هي علاقة ليست مصفوفة واحدة وانها تساوي (٠), مما يدل على انه لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد هذا المتغير.

الجدول (٣) قوة الارتباط بين عوامل التكامل السلوكي للادارة العليا

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	0.869.833
	Df	٤٩
	Sig.	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج برنامج SPSS.V ٢٥

تشير النتائج الى ان التشبعات المعيارية مقبولة وان جميع الفقرات تسهم في تفسير البُعد الذي وضعت من اجله وبالتالي فانه لا يمكن حذف اي فقرة من فقرات العوامل الداخلة في التحليل كونها حققت معيار القبول والبالغ (٠,٦٠)، وهذا يدل على ان الجذر الكامن لبُعد السلوك التعاوني مقبول ومقداره (٥,١٠٦) وعند مستوى تباين مفسر مساوٍ لـ (٥٦,٧٣٣) وبنسبة تراكمية قدرها (٥٦,٧٣٣)، بينما بلغت قيمة الجذر الكامن لبعد تبادل المعلومات (٢,٠١٤) وبقيمة تباين مفسر مقدارها (٢٢,٣٧٩) وقيمة تراكمية قيمتها (٧٩,١٢٢), فضلا عن اسهام بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بقيمة كامنة مساوية لـ (١,٨٨٠) وتباين مفسر بلغ (٢٠,٨٨٩) وقيمة تراكمية مقدراها (١٠٠) مما يدل على قبول التشبعات المعيارية الخاصة بمتغير التكامل السلوكي للإدارة العليا، وان الفقرات الداخلة في التحليل تتلائم مع متطلبات المجتمع.

الجدول (٤) تشبعات التحليل العاملي الاستكشافي لعوامل التكامل السلوكي للادارة العليا

الفقرات	التشبعات الخاصة بالعامل		
	السلوك التعاوني	تبادل المعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات
BICB1	0.727		
BICB2	0.866		
BICB3	0.776		
	BIEI1	0.833	
	BIEI2	0.845	
	BIEI3	0.836	
		BIDM1	0.798
		BIDM2	0.780
		BIDM3	0.779
الجذر الكامن	5.106	2.014	1.880
النسبة المئوية للتباين المفسر%	56.733	22.339	20.889
النسبة المئوية التراكمية للتباين%	56.733	79.122	100

التحليل العاملي الاستكشافي لفاعلية القرارات الستراتيجية

اسفرت نتائج الجدول (٥) الى ان قيمة اختبار (KMO) اعلى من القيمة المعنوية البالغة (٠,٠٥) مقدارها (٠,٨٥٣) وهي علاقة جيدة نوعا ما، مما يدل على زيادة اعتمادية العوامل الداخلة في التحليل وان التشبعات المعيارية الخاصة بعوامل فاعلية القرارات الستراتيجية هي تشبعات مقبولة كونها اعلى من الحد المعياري المفروض والبالغ (٠,٦٠)، فضلا عن ان العلاقة بين ابعاد فاعلية القرارات الستراتيجية هي علاقة ليست مصفوفة واحدة وانها تساوي (٠) مما يدل على انه لا توجد علاقة ارتباط بين ابعاد هذا المتغير.

الجدول (٥) قوة الارتباط بين عوامل فاعلية القرارات الستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2118.003
	Df	49
	Sig.	0.000

مصدر: نتائج برنامج SPSS.V ٢٥

حظ من نتائج الجدول (٦) الى ان التشبعات المعياري لمعظم الفقرات مقبولة فيما عدا الفقرة الاولى والثانية ل ملائمة القرار كونها لم تحقق المعيار المطلوب والذي يفرض ضرورة ان تكون التشبعات اعلى من (٠,٦٠) ليه يتعين حذف هذه الفقرات كونها لا تتلائم مع المجتمع، ومن اجل ضمان تميز مقياس البحث بالدقة ستقلالية العالية من اجل ضمان تحقيق جذر كامن مقبول لبُعد ملاءمة القرار ومقداره (٥,٩٠٥) وعند توى تباين مفسر مساوٍ لـ(٤٩,٢٠٨) وبنسبة تراكمية قدرها (٤٩,٢٠٨)، بينما بلغت قيمة الجذر الكامن د قبول القرار (٣,٧٠٠) وبقيمة تباين مفسر مقدارها (٣٠,٨٣٣) وقيمة تراكمية قيمتها (٣٠,٠٤١)، فضلاً اسهام بُعد جودة القرار بقيمة كامنة مساوية لـ(٢,٣٩٥) وتباين مفسر (١٩,٩٦٠) وقيمة تراكمية مقدراها ١٠)، مما يدل على قبول التشبعات المعيارية الخاصة بمتغير فاعلية القرارات الستراتيجية وان الفقرات الداخلة التحليل تتلائم مع متطلبات المجتمع.

الجدول (٦) تشبعات التحليل العاملي الاستكشافي لعوامل فاعلية القرارات الستراتيجية

الفقرات	التشبعات الخاصة بالعامل		
	ملاءمة القرار	قبول القرار	جودة القرار
STST1	0.573		
STST2	0.234		
STST3	0.833		
STST4	0.828		
STST5	0.731		
STST6	0.779		
STAC1		0.887	
STAC2		0.919	
STAC3		0.826	
STQU1			0.894
STQU2			0.913
STQU3			0.874
الجذر الكامن	5.905	3.700	2.395
النسبة المئوية للتباين المفسر%	49.208	30.833	19.960
النسبة المئوية التراكمية للتباين%	49.208	80.041	100

٢)التحليل العاملي التوكيدي

يسهم التحليل العاملي التوكيدي في بيان مقدار تفسير الفقرة من البُعد الذي وضعت من اجلة, فالتحليل العاملي التوكيدي يُعد من احد الاساليب المستعملة في بيان نمذجة المعادلة الهيكلية التي تعد تقنية رياضية تهدف الى تحديد قوة النماذج التي يشكلها الباحث لظاهرة معينة لغرض معرفة ملائمتها من خلال دراسة علاقات الترابط بين المحاور وابعادها, ولغرض قبول النموذج المكون من قبل الباحث فانه يتعين ان يجتاز الاختبارات والمؤشرات المعدة لهذا الغرض ومن هذه المؤشرات مؤشر النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية df ويحسب هذا المؤشر من خلال قسمة قيمة مربع كاي χ^2 على درجات الحرية العائدة للنموذج فاذا كان الناتج ادنى من ٥٪ فهو دليل على ان النموذج ملائم, في حين اذا كانت ادنى من ٢٪ فهو دليل على ان النموذج مطابق بشكل كبير للبيانات, فضلا عن استعمال مؤشر حسن المطابقة (GFI) الذي يعتمد على قياس مقدار التباين في المصفوفة المحللة للنموذج المشكل من قبل الباحث وتقع قيمة هذا المؤشر بين الصفر والواحد الصحيح, فاذا كانت القيمة مرتفعة للمؤشر يدل ذلك الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة, فضلاً عن هذا تم استعمال مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية (AGFI). كما تم استعمال مؤشر جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSE) من اجل القيمة المعنوية التي يتم الحصول عليها من التحليل مع ٥٪ فاذا كانت ادنى فأن ذلك يدل على افضلية هذا النموذج المستعمل ومطابقته تماما لبيانات العينة المدروسة, والجدول (٧) يبين مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

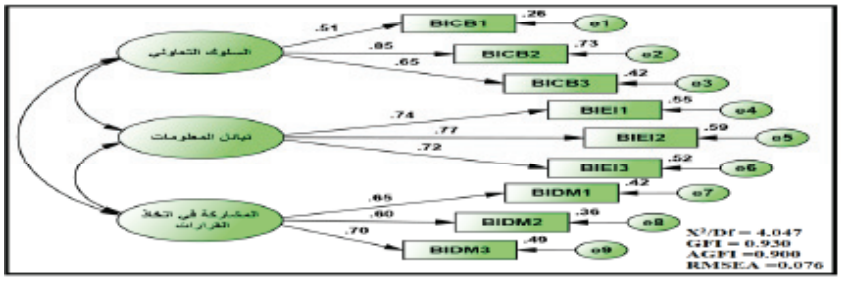
الجدول (٧) مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشر		القاعدة العامة
أ	مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)		
	١ النسبة بين قيمة x^2 ودرجات الحرية (df)		اقل من 5
	٢ مؤشر حسن المطابقة (GFI)		اكبر من 0.90
	٣ مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)		اكبر من 0.90
	٤ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)		بين 0.05 – 0.08
ب	الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) (Standardized Regression Weights)		الاوزان المقبولة 0.3 او اعلى

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). «Multivariate Data Analysis» ,7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, P 53–66.

التحليل العاملي التوكيدي للتكامل السلوكي للإدارة العليا

تبين نتائج الشكل (٢) والذي تم بناءه بواسطة بواسطة الحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V٢٥) الى ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مقدارها (٤,٠٤٧) وبمؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (٠,٩٣٠), ومعيار حسن المطابقة المصحح (AGFI) قيمته (٠,٩٠٠), وبمربع خطأ تقريبي (RMSEA) مساوٍ لـ (٠,٠٧٦), مما يدل على ان القيمة المدرجة في الجدول ادناه هي مؤشرات جيدة وتتلائم مع معايير جودة المطالبة وبالتالي فان الانموذج البنائي في الشكل (٢) يسهم في تفسير ابعاد وفقرات متغير التكامل السلوكي للادارة العليا.



الشكل (٢) المخطط البنائي لفقرات متغير التكامل السلوكي للادارة العليا

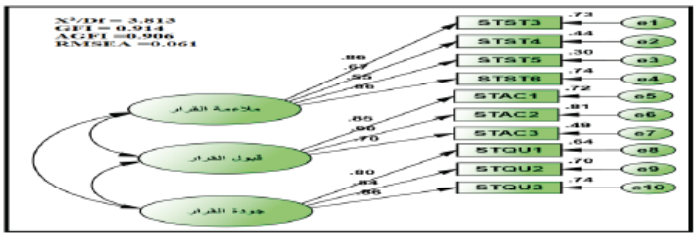
يلاحظ من نتائج الجدول (٨) الى ان التشبعات المعيارية والخاصة بمتغير التكامل السلوكي للادارة العليا هي تشبعات مقبولة كونها تمثلت بتشبعات اعلى من (٠,٣٠), اذ ان اعلى تشبع معياري لبُعد السلوك التعاوني تمثل في الفقرة الثانية (BICB٢) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (٠,٨٥٥) مما يدل على ان زيادة الفقرة الثانية بمقدار وحدة واحد يؤدي الى تحسين بُعد السلوك التعاوني بنفس المقدار, وهذا ما اسهمت به الفقرة الثانية (BIEI٢) من بُعد تبادل المعلومات بقيمة تفسير بلغت (٠,٧٦٦), فضلا عن اسهام الفقرة الثالثة (BIDM٣) في تفسير (٠,٧٠١) من بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات .... وهكذا.

الجدول (٨) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات التكامل السلوكي للادارة العليا

Estimate	المسار			Estimate	المسار		
بُعد تبادل المعلومات (BIEI)				بُعد السلوك التعاوني (BICB)			
0.744	BIEI1	<---	BIEI	0.512	BICB1	<---	BICB
0.766	BIEI2	<---	BIEI	0.855	BICB2	<---	BICB
0.719	BIEI3	<---	BIEI	0.648	BICB3	<---	BICB
				بُعد المشاركة في اتخاذ القرار (BIDM)			
				0.649	BIDM1	<---	BIDM
				0.599	BIDM2	<---	BIDM
				0.701	BIDM3	<---	BIDM

التحليل العاملي التوكيدي لفاعلية القرارات الستراتيجية

يلاحظ من نتائج الشكل (٣) والذي تم بناءه بواسطة برنامج (AMOS.V.٢٥) الى ان النسبة بين مربع كاي سكوير ودرجة الحرية مقدارها (٣,٨١٣) ومؤشر حسن المطابقة (GFI) بلغ (٠,٩١٤), ومعيار حسن المطابقة المصحح (AGFI) قيمته (٠,٩٠٦), ومربع خطأ تقريبي (RMSEA) مساوٍ لـ (٠,٠٦١), مما يدل على ان القيمة المدرجة في الجدول ادنى هي مؤشرات جيدة وتتلائم مع معايير جودة المطالبة وبالتالي فان الانموذج البنائي في الشكل (٣) يسهم في تفسير ابعاد وفقرات فاعلية القرارات الستراتيجية.



الشكل (٣) المخطط البنائي لفقرات فاعلية القرارات الستراتيجية

يلاحظ من نتائج الجدول (٩) الى ان التشبعات المعيارية والخاصة بفاعلية القرارات الستراتيجية هي تشبعات مقبولة كونها تمثلت بتشبعات اعلى من (٠,٣٠), اذ ان اعلى تشبع معياري لبُعد ملاءمة القرار تمثل في الفقرة السادسة (STST٦) بقيمة تفسيرية مساوية لـ (٠,٨٥٨) مما يدل على ان زيادة الفقرة السادسة بمقدار وحدة واحد يؤدي الى تحسين بُعد قبول القرار بنفس المقدار, وهذا ما اسهمت به الفقرة الثانية (STAC٢) من بُعد قبول القرار بقيمة تفسير بلغت (٠,٨٩٩), فضلا عن اسهام الفقرة الثالثة (STQU٣) في تفسير (٠,٨٥٨) من بُعد جودة القرار .... وهكذا.

الجدول (٩) التشبعات المعيارية الخاصة بفقرات فاعلية القرارات الستراتيجية

Estimate	المسار			Estimate	المسار		
بُعد قبول القرار (STAC)				بُعد ملاءمة القرار (STST)			
0.848	STAC1	<—	STAC	0.857	STST3	<—	STST
0.899	STAC2	<—	STAC	0.667	STST4	<—	STST
0.697	STAC3	<—	STAC	0.549	STST5	<—	STST
بُعد جودة القرار (STQU)				0.858	STST6	<—	STST
0.800	STQU1	<—	STQU				
0.839	STQU2	<—	STQU				
0.858	STQU3	<—	STQU				

رابعاً: قياس ثبات اداة قياس البحث

الصدق الظاهري وصدق المحتوى: ويسمى أحيانا (صدق الخبراء)، بعد أن كُيفت الاستبانة لتلائم بيئة الاعمال العراقية قام الباحثين بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (٨) محكم وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس بقصد تحكيمها وتأشير مدى وضوح وصلاحية فقراتها للقياس من حيث المحتوى الفكري والصياغة، ومن اجل اجراء التعديلات اللازمة بالاستناد الى ملاحظات السادة المحكمين شكلاً ومضموناً.

الثبات البنائي لأداة البحث: ويصف حالة خلو المقياس من الأخطاء العشوائية (Pallant,٢٠٠٧:٦).اذ استخدمت جميع الاستبانات لعينه البحث والبالغ عددها (٦١)، ومن اجل التحقق من ثبات أداة البحث جرى حساب معامل الفا كرونباخ للتأكد من ان الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتثبت من مدى ثباتها من خلال اللجوء لمعامل الثبات باستعمال اسلوب الاتساق الداخلي، اذ يتعين ان تكون القيمة المعنوية اعلى من(٧٥٪) (Bartholomew,١٩٩٦:٢٤) كما في جدول(١٠) الذي يشير لتحقق الشرط لجميع الفقرات.

الجدول (١٠) معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات وابعاد البحث

المتغير	كرونباخ الفا للمتغير	الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا للبعد	كرونباخ الفا للمقياس
التكامل السلوكي للادارة العليا	0.962	السلوك التعاوني	3	0.935	0.979
		تبادل المعلومات	3	0.929	
		المشاركة في اتخاذ القرارات	3	0.931	
فاعلية القرارات الستراتيجية	0.942	ملاءمة القرار	6	0.931	
		قبول القرار	3	0.932	
		جودة القرار	3	0.928	

يلاحظ من نتائج الجدول (١٠) الى ان معامل ثبات اداة القياس بلغ (٠,٩٧٩) وهذه النسبة تدل على ان اداة القياس تتلائم مع العينة ولعل اسباب ثبات اداة القياس تعود لاسهام التكامل السلوكي للادارة العليا بثبات بلغ (٠,٩٦٢) وفاعلية القرارات الستراتيجية بمعامل ثبات مساوٍ لـ (٠,٩٤٢) وهذا يدل على ان اداة القياس تتسم بالثبات والمصداقية وتتلائم مع متطلبات واراء عينة البحث.

ثبات فقرات اداة القياس

ان قياس ثبات فقرات البحث امر مهم من اجل بيان طبيعة العلاقة بين البُعد والفقرة التي وضعت من اجله، مما يدل على ضرورة استخدام معامل الارتباط البسيط بيرسون من اجل قياس العلاقة الداخلية بين الفرات والابعاد والمتغير معاً ويتعين ان لا تكون قيمها اقل من (٠,٦٠)(Hair et al.,٢٠١٠: ٦٦٤) والجدول(١١) يبين معاملات الارتباط الداخلي لفقرات وابعاد ومتغيرات البحث.

الجدول (١١) الاتساق الداخلي لفقرات وابعاد البحث

المتغير	البُعد	ارتباط البُعد بالمتغير	الفقرات	ارتباط الفقرة بالبُعد	ارتباط الفقرات بالمتغير
التكامل السلوكي للادارة العليا	السلوك التعاوني	0.781	BICB1	0.756	0.784
			BICB2	0.894	0.717
			BICB3	0.765	0.654
	تبادل المعلومات	0.854	BIEI1	0.848	0.763
			BIEI2	0.825	0.706
			BIEI3	0.839	0.704
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.839	BIDM1	0.788	0.694
			BIDM2	0.781	0.685
			BIDM3	0.787	0.697
فاعلية القرارات الستراتيجية	ملاءمة القرار	0.829	STST3	0.876	0.664
			STST4	0.797	0.703
			STST5	0.736	0.696
			STST6	0.829	0.727
	قبول القرار	0.863	STAC1	0.887	0.786
			STAC2	0.918	0.799
			STAC3	0.826	0.685
	جودة القرار	0.900	STQU1	0.886	0.776
			STQU2	0.919	0.784
			STQU3	0.875	0.853

تبين نتائج الجدول (١١) الى وجود علاقة ارتباط خطية بين الفقرات والابعاد والمتغيرات الخاصة بالبحث, مما يدل على ان فقرات وابعاد البحث تتسم بالاتساق الداخلي تجاه اراء مجتمع وعينة البحث.

خامساً: الاحصاءات الوصفية لبيانات البحث

تتناول هذه الفقرة طريقة عرض الاحصاء الوصفي الخاص بأبعاد ومتغيرات البحث من خلال الولوج لاستخدام برنامج (SPSS.V٢٥) وذلك من اجل استخراج (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الاهمية النسبية وترتيب الاهمية) وعليه فان الجدول (١٢) يبين درجة اتفاق عينة البحث تجاه متغيرات البحث

الجدول (١٢) مستوى الاتفاق تجاه متغيرات البحث

تقدير الدرجات	مستوى الإجابة
1.80 –1	منخفض جدا
– 1.81 2.60	منخفض
– 2.61 3.40	معتدل
– 3.41 4.20	مرتفع
5.0 – 4.21	مرتفع جداً

المصدر: اعداد الباحثين استناداً للادبيات

الاحصاء الوصفي للتكامل السلوكي للادارة العليا

يلاحظ من نتائج الجدول (١٣) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية للتكامل السلوكي للادارة العليا بلغ (٤,٠٢) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري مقداره (٠,٥٥٣) وبأهمية نسبية مساوية لـ (٨٠٪), ولعل الاهتمام في بُعد تبادل المعلومات اسهم في اغناء هذا البُعد بمقدار متوسط حسابي مساوٍ لـ (٤,٠٧) وانحراف معياري يبلغ (٠,٦٩٤) واهمية نسبية مقدارها (٨١٪), ومن جانب اخر تعود اسباب التلكؤ الحاصلة في التكامل السلوكي للإدارة العليا لمحدودية الاليات المستخدمة في التحفيز المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) وانحراف معياري يبلغ (٠,٦٢٥) ونسبة قبول قدرها (٧٩٪) مما يدل على ان اهتمام العينة بالمشاركة في اتخاذ القرار يعمل بشكل محدود على تطوير التكامل السلوكي للإدارة العليا من خلال تعزيز قدرة فرق العمل على تبادل المعلومات وتحسين السلوك التعاوني لها.

الجدول (١٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للتكامل السلوكي للإدارة العليا

البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
السلوك التعاوني	4.02	0.695	80%	الثاني
تبادل المعلومات	4.07	0.694	81%	الاول
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.97	0.625	79%	الثالث
المعدل العام لمتغير التكامل السلوكي للادارة العليا				
الوسط الحسابي	4.02	الانحراف المعياري		0.671
الاهمية النسبية %	80			

اما ابعاد التكامل السلوكي للادارة العليا فان الاحصاء الوصفي لها يكون كما يلي:

بُعد السلوك التعاوني: تشير نتائج جدول (١٤) الى ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لبُعد السلوك التعاوني بلغ (٤,٠٢) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٦٩٥) وبأهمية قدرها (٨٠٪), ولعل الاهتمام في الفقرة الثالثة (BICB٣) والتي تنص على (أعضاء مجلس الكلية على اهبة الاستعداد لمساعدة بعضهم البعض في المهام المعقدة والوفاء بالمواعيد المحددة) اسهم في اغناء هذا البُعد بنسبة قبول مساوية لـ (٨١٪) وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٤) وانحراف معياري يبلغ (٠,٨٥٠), بينما جاءت الفقرة الثانية (BICB٢) والتي تنص على (يتصف اعضاء مجلس الكلية بالمرونة بشأن مشاركة المسؤوليات بما يجعل الأمور أسهل لكل منهم) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤) وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٨٨٠) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠٪), مما يعني ان اهتمام الكليات الاهلية بالمرونة في اتاحة الفرصة لمشاركة مسؤولية الوحدات والشعب في اتخاذ القرارات يسهم في تحسين السلوك التعاوني بين اعضاء الكلية.

الجدول (١٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد السلوك التعاوني

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
BICB1	4.01	0.908	80%	2
BICB2	4	0.880	80%	3
BICB3	4.04	0.850	81%	1
المعدل العام لبُعد السلوك التعاوني				
الوسط الحسابي	4.02	الانحراف المعياري		0.879
الاهمية النسبية %	80			

اسفرت نتائج الجدول (١٥) الى ان معدل القبول العام لبُعد تبادل المعلومات بلغ (٨١٪) وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٧) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٤), ولعل اهتمام الكليات في الفقرة الاولى (BIEI١) والتي تنص على (الأفكار التي يتبادلها اعضاء مجلس الكلية ذات جودة عالية) عزز من قبولية هذا البُعد بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (٤,١١) وانحراف معياري يبلغ (٠,٨٩٤) وبأهمية نسبية قدرها (٨٢٪) كما ان عدم اهتمام الكليات الاهلية في الفقرة الثانية (BIEI٢) والتي تنص على (الحلول التي يطرحها أعضاء مجلس الكلية ذات جدوى وقابلة للتطبيق) ادى الى احداث قصور في الاهتمام ببُعد تبادل المعلومات وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٤) و بانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٧٤٢) وبأهمية نسبية قدرها (٨١٪) مما يدل على ان اهتمام الكليات بتحفيز العاملين لديها على طرف المزيد من الافراد سوف يعمل على الحد من العوامل التي تقف دون تطور الكليات.

الجدول (١٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد تبادل المعلومات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
BIEI1	4.11	0.894	82%	1
BIEI2	4.04	0.742	81%	3
BIEI3	4.07	0.846	81%	2
المعدل العام لبُعد تبادل المعلومات				
الوسط الحسابي	4.07	الانحراف المعياري		0.694
الاهمية النسبية %		81		

بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

يلاحظ من نتائج الجدول (١٦) الى ان مستوى اتفاق عينة البحث على بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ (٧٩٪) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٧) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢٥), مما يدل على اهتمام الكليات المدروسة في الفقرة الثانية (BIDM٢) والتي تنص على (يتمتع أعضاء مجلس الكلية بفهم واضح للمشكلات المتعلقة بالعمل واحتياجات أعضاء المجلس الآخرين) اسهم في اغناء هذا البُعد وبمتوسط حسابي مساوٍ لـ (٤,٠٤) و بانحراف معياري قدره (٠,٧٩٧) وبأهمية نسبية مساوية لـ (٨١٪), ومن جانب اخر تعاني الكليات من ضعف نسبي تجاه الاهتمام في الفقرة الاولى (BIDM١) والتي تنص على (عادةً ما يُعلم أعضاء مجلس الكلية بعضهم البعض عندما تؤثر اعمالهم على عمل عضو آخر في مجلس الكلية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٧٧٥) وبأهمية نسبية تبلغ (٧٨٪), مما يدل على ان تعزيز مبدا التعاون بين الافراد العاملين يؤدي الى تحسين قدرة الكلية على معالجة الازمات التي تقف امام تحسين اداءها التعليمي.

جدول (١٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمشاركة في اتخاذ القرارات

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
BIDM1	3.90	0.775	78%	٣
BIDM2	4.04	0.797	81%	١
BIDM3	3.96	0.817	79%	٢
المعدل العام لبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات				
الوسط الحسابي	3.97	الانحراف المعياري	٠,٦٢٥	
الاهمية النسبية %		79		

الاحصاء الوصفي لفاعلية القرارات الستراتيجية

يلاحظ من نتائج جدول (١٧) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لفاعلية القرارات الستراتيجية بلغ (٣,٨٥) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري مقداره (٠,٦٣٨) وبأهمية نسبية مساوية لـ (٧٧٪), ولعل الاهتمام في بُعد قبول القرار يساعد على اغناء هذا البُعد بمقدار متوسط حسابي مساوٍ لـ (٤,٠٢) وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٣٠) واهمية نسبية مقدارها (٨٠٪), فضلا عن ان افتقار الكليات الى الاهتمام في بُعد ملاءمة القرار عمل على تراجع فاعلية القرارات الستراتيجية بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٩) وانحراف معياري يبلغ (٠,٧٨٠) ونسبة قبول قدرها (٦٨٪), مما يدل على ان حرص الكليات على الاهتمام في بُعد ملاءمة القرار يعمل على تحسين فاعلية القرارات الستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وتتوافق مع طموحات واهداف الكلية.

الجدول (١٧) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لفاعلية القرارات الستراتيجية

البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
ملاءمة القرار	3.39	0.780	68%	الثالث
قبول القرار	4.02	0.730	80%	الاول
جودة القرار	3.92	0.854	78%	الثاني
المعدل العام لمتغير فاعلية القرارات الستراتيجية				
الوسط الحسابي	3.85	الانحراف المعياري	٠,٦٣٨	
الاهمية النسبية %	77			

١) بُعد ملائمة القرار

تشير نتائج جدول (١٨) الى ان معدل القبول العام لبُعد ملاءمة القرار بلغ (٦٨٪) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٩) وهو باتجاه مستوى اتفاق معتدل وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٠), ولعل اهتمام الكليات في الفقرة الرابعة (STST٤) والتي تنص على (القرارات الستراتيجية ملائمة لظروف الكلية الداخلية وقدراتها (نقاط القوة والضعف) عزز من قبولية هذا البُعد بمتوسط حسابي مساوٍ لـ (٣,٧٣) وانحراف معياري يبلغ (٠,٨٣٣) وباهمية نسبية قدرها (٧٥٪), كما ان افتقار الكليات الاهلية الى الاهتمام في الفقرة الثالثة (STST٣) والتي تنص على (لا توجد عوائق أمام تنفيذ القرارات الستراتيجية) ادى لاحداث قصور في الاهتمام ببُعد ملائمة القرار وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٠٧) و بانحراف معياري مساوٍ لـ (١,٠٢٥) وبأهمية نسبية قدرها (٦١٪) مما يدل على ضرورة تطوير الكليات لإمكاناتها في ملائمة القرارات التي تتخذها مع اهداف الكلية من اجل ضمان تنفيذ القرارات الستراتيجية بنجاح..

الجدول (١٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد ملائمة القرار

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
STST3	3.07	1.025	61%	٤
STST4	3.73	0.833	75%	١
STST5	3.64	0.933	73%	٢
STST6	3.13	1.050	63%	٣
المعدل العام لبُعد ملاءمة القرار				
الوسط الحسابي	٣,٣٩	الإنحراف المعياري	٠,٧٨٠	
الاهمية النسبية %		٦٨		

٢) بُعد قبول القرار

يلاحظ من نتائج جدول (١٩) ان مستوى اتفاق عينة البحث على بُعد قبول القرار بلغ (٨٠٪) وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٢) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٠), مما يدل على اهتمام الكليات في الفقرة الثالثة (STAC٣) والتي تنص على (يلتزم أعضاء مجلس الكلية بتنفيذ القرارات الستراتيجية) اسهم في اغناء هذا البُعد وبمتوسط حسابي مساوٍ لـ (٤,١٦) و بانحراف معياري قدره (٠,٧٨٤) وبأهمية نسبية مساوية لـ (٨٣٪), ومن جانب اخر تعاني الكليات من ضعف نسبي تجاه الاهتمام في الفقرة الاولى (STAC١) والتي تنص على (القرارات الستراتيجية تحظى بقبول واسع من قبل أعضاء مجلس الكلية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٨٤٢) وبأهمية نسبية تبلغ (٧٨٪), مما يدل على ضرورة ان تلتزم الكليات بتحسين القرارات الستراتيجية التي تتخذها من اجل ضمان حصولها على قبول عالٍ بين اعضاء الكلية.

الجدول (١٩) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد قبول القرار

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
STAC1	3.92	0.842	78%	3
STAC2	3.97	0.865	79%	2
STAC3	4.16	0.784	83%	1
المعدل العام لبُعد قبول القرار				
الوسط الحسابي	٤,٠٢	الانحراف المعياري	٠,٧٣٠	
الاهمية النسبية %	٨٠			

٣)بُعد جودة القرار

تشير نتائج جدول (٢٠) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية لبُعد جودة القرار بلغ (٣,٩٢) وهو باتجاه مستوى اتفاق مرتفع وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٨٥٤) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨٪), ولعل الاهتمام في الفقرة الاولى (STQU١) والتي تنص على (ينظر الى القرارات الستراتيجية من وجهات نظر مختلفة وتخضع للمداولة قبل اقرارها) اسهم في اغناء هذا البُعد بنسبة قبول مساوية لـ (٨١٪) وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٠٥) وانحراف معياري يبلغ (٠,٨٨٣), بينما جاءت الفقرة الثالثة (STQU٣) والتي تنص على (تعتمد القرارات الستراتيجية على بدائل وخيارات جديدة ومبتكرة) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وانحراف معياري مساوٍ لـ (٠,٩٤١) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٦٪), مما يعني ان اهتمام الكليات الاهلية بتحديد بدائل وخيارات جديدة ومبتكرة يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية اكثر كفاءة وفاعلية.

الجدول (٢٠) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد جودة القرار

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
STQU1	4.05	0.883	81%	١
STQU2	3.88	1.041	78%	٢
STQU3	3.82	0.941	76%	٣
المعدل العام لبُعد جودة القرار				
الوسط الحسابي	٣,٩٢	الانحراف المعياري	٠,٨٥٤	
الاهمية النسبية %	٧٨			

سادساً: اختبار فرضيات البحث

تتناول هذه الفقرة قياس الفرضيات التي وضعها البحث والخاصة بفرضية الارتباط وسيتم قياسها بواسطة برنامج (SPSS.V٢٨), وفرضية التأثير باستخدام برنامج (AMOS.V٢٥)

اولاً: اختبار فرضية الارتباط

تهتم هذه الفقرة بقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين التكامل السلوكي للإدارة العليا وفاعلية القرارات الستراتيجية, وبين ابعاد كل منها, ومن اجل قياس معيار قوة العلاقة فان جدول (٢١) يبين طبيعة ونوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات الخاصة بالبحث.

الجدول (٢١) معيار قوة معامل لارتباط

درجة الارتباط	قوة الارتباط
من ٠,٩٠ – ١	قوية جداً
من ٠,٧٠ – اقل من ٠,٩٠	قوية
من ٠,٥٠ – اقل من ٠,٧٠	معتدل
من ٠,٣٠ – اقل من ٠,٥٠	منخفض
من ٠,٠٠ – اقل من ٠,٣٠	منخفض جداً

Source: Mukaka. M.M. (2012),» Statistics Corner: A Guide to Appropriate Use of Correlation Coefficient in Medical Research» Malawi Medical Journal; Vol.24,No3, p 70.

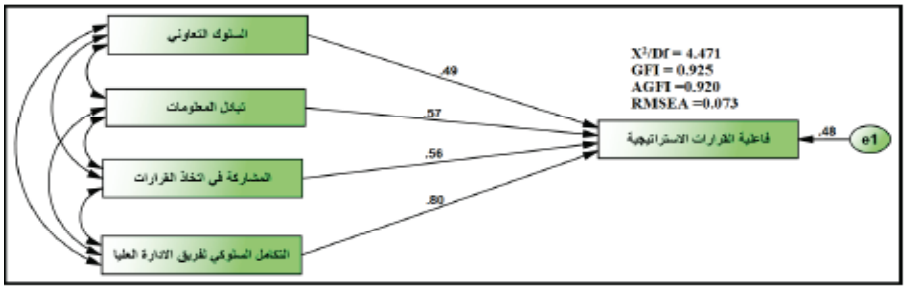
اختبار الفرضية الاولى: يوجد ارتباط معنوي بين التكامل السلوكي للإدارة العليا وفاعلية القرارات الستراتيجية.

يلاحظ من نتائج جدول (٢٢) لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل السلوكي للإدارة العليا وفاعلية القرارات الستراتيجية ومقدارها (٠,٦٨٩) وهي علاقة معتدلة بحسب مقياس (Mukaka,٢٠١٢) مما يدل على ان اهتمام الكليات بالتكامل السلوكي لأعضاء الادارة العليا سوف يعمل على تحسين جودة القرارات بواقع (٠,٦٢١) وملاءمة القرارات بمقدار (٠,٥٦٣) وهذا يعمل على تحسين القرارات الستراتيجية التي تتخذها الادارة مع ظروف الكليات الداخلية والخارجية.

الجدول (٢٢) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث (n=٥٠)

	التكامل السلوكي للادارة العليا	فاعلية القرارات الستراتيجية
التكامل السلوكي للادارة العليا	1	0.689**
فاعلية القرارات الستراتيجية	0.689**	1

اختبار الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية القرارات الستراتيجية. يلاحظ من نتائج جدول (٢٣) لوجود تأثير معنوي للتكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية القرارات الستراتيجية, اذ ان زيادة التكامل السلوكي للإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحسين فاعلية القرارات الستراتيجية بمقدار(٠,٧٩٥) وبخطأ معياري بلغ (٠,٠٥٠) وقيمة حرجة مساوية لـ(١٨,٧٤٨), وهذا يدل على ضرورة تحسين قابليات الكلية تجاه ملاءمة القرار وقبول القرار وجودة القرار.



الشكل (٤) المخطط القياسي لتأثير ابعاد التكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية القرارات الستراتيجية

تشير نتائج جدول (٢٣) الى ان التكامل السلوكي للادارة العليا بأبعاده اسهم في تفسير (٠,٤٨٠) من القضايا التي تقف دون تحسين فاعلية القرارات الستراتيجية مما يدل على ضرورة تطوير قابليات الكلية بمقدار (٠,٥٢٠).

الجدول (٢٣) الاوزان المعيارية لتأثير ابعاد التكامل السلوكي للإدارة العليا في فاعلية القرارات الستراتيجية

مسار التأثير			الوزن المعياري	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	قيمة R^2	الاحتمالية (P)	نوع التأثير
تبادل المعلومات	<---	فاعلية القرارات الستراتيجية	٠,٥٦٨	٠,٠٤٤	١٣,٠٠٣	٠,٤٨٠	***	معنوي
السلوك التعاوني	<---		٠,٤٩٢	٠,٠٤٧	١٠,٥١٣		***	معنوي
المشاركة في اتخاذ القرارات	<---		٠,٥٦٠	٠,٠٥٢	١٠,٨٥٦		***	معنوي
التكامل السلوكي للادارة العليا	<---		٠,٧٩٥	٠,٠٥٠	١٥,٧٤٨		***	معنوي

وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي لتبادل المعلومات في فاعلية القرارات الستراتيجية اذ توضح نتائج جدول (٢٣) ان زيادة الاهتمام بتبادل المعلومات بمقدار وزن معياري واحد يؤدي لتحسين فاعلية القرارات الستراتيجية بمقدار(٠,٥٦٨) وبخطأ معياري (٠,٠٤٤) وقيمة حرجة (١٣,٠٠٣) وهذا يدل على ضرورة اهتمام اعضاء مجلس الكلية على تبادل المعلومات والمعرفة والمهارات من اجل تحسين واقع الكلية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للسلوك التعاوني في فاعلية القرارات الستراتيجية اذ تشير نتائج جدول (٢٣) الى ان زيادة اهتمام الكليات في السلوك التعاوني يسهم في تحسين فاعلية القرارات الستراتيجية بمقدار (٠,٤٩٢) وبنسبة خطأ معياري مساوية لـ (٠,٠٤٧) وبقيمة حرجة مقدارها (١٠,٥١٣), الامر الذي يدل على

ضرورة تعزيز الكليات للسلوك التعاوني بين افراد الكلية من اجل ضمان سير العمليات الداخلية للكيلة بجودة وفاعلية عالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للمشاركة في اتخاذ القرارات في فاعلية القرارات الستراتيجية اسفرت نتائج جدول (٢٣) الى ان اهتمام الكليات في المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي لتحسين فاعلية القرارات الستراتيجية بمقدار(٠,٥٦٠) وبخطأ قدره (٠,٠٥٢) وبقيمة حرجة مساوية لـ(١٠,٨٥٦) مما يعني ان تحسين قدرة الكلية على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى بناء اطار مفاهيمي واضح لمعالجة المشاكل المتعلقة بالعمل ومتطلبات الكلية.

ثامناً:

بناءً على نتائج البحث، يمكن الاستنتاج أن مسألة عبء مهام أعضاء مجالس الكليات الاهلية لا تزال جارية ولم يتم العثور عليها بعد. وبالنظر إلى التركيز على العوامل التي تم اكتسابها من خلال هذا البحث، من المأمول أن يتمكن أصحاب المصلحة مثل قيادة الكلية من النظر في هذه المسألة وتحسين قيادتهم. من خلال هذا البحث، اقترح الباحثون أن إدارة الكليات يمكن أن تركز على إدارة وتوزيع المهام على اعضاء المجلس من خلال دراسة سياسات وزارة التعليم العالي العراقية التي تريد تقليل عبء عمل الاستاذ الجامعي. لمزيد من الدراسات ، يُقترح استخدام مزيد من الاستكشاف لهذه العوامل من خلال الأساليب النوعية للحصول على مزيد من البيانات. اقترح هذا البحث أيضًا بعض التركيبات الأخرى مثل الرضا الوظيفي للأستاذ والقيادة الجامعية. اذ يجب أن تحظى مسألة عبء المهام بالاهتمام الواجب من لدن أصحاب المصلحة مثل القيادة الجامعية ووزارة التعليم العالي حتى لا تتفاقم سلباً. ويمكن أن يكون لهذا العبء من المهام ما يؤدي الى التأثير على الإنتاجية العلمية وتحفيز العمل والرضا الوظيفي. كل هذه الآثار سيكون لها تأثير على المستقبل.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

–إدريس ، وائل محمد صبحي وألغالبي ، طاهر محسن منصور « سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن» ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٩ .

–بدير ، جمال يوسف ، «اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات « ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩.

–البديوي، منصور ، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، ١٩٩٧.

–البغدادي ، عادل هادي حسين والعبادي ، هاشم فوزي دباس ، «التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة « الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩.

–توفيق، جميل أحمد ، إدارة الأعمال» مدخل وظيفي»، الدار الجامعية، بيروت، ٢٠٠٠.

–الجرجري، أحمد حسن حسن، تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.

–جلاب ، إحسان دهش ، «إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير» ،الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١١.

–جواد ، شوقي ناجي ، « السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال « ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠.

–حسن ، حسين عجلان ، « استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال « ، الطبعة الأولى ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨.

–نجم، نجم عبود ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٨.

ثانياً : المصادر الاجنبية

-Amalina Binti Razali & Azita binti Ali (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tahap Stres Guru Pendidikan Khas. Active Online Journal, UTHM, 8, 1

-Barbara M. Byrne (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming Second Edition. New York, USA: Routledge Taylor & Francis Group.

-Budi Kho (2017). 14 Prinsip Manajemen Menurut Henri Fayol. Retrieved from https://ilmumanajemenindustri.com/ 14-prinsip-manajemen-menurut-henri-fayol/at29November 2018.

-Byrne, B. M. (2010). Multivariate applications series. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

-Charbonnier, E. (2015). How much time do teachers spend on teaching and non-teaching activities? Education Indicators in Focus: OECD.

-Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. (Trans. C Storrs). London: Pitman.

-Hakan Turan (2015). Taylor's Scientific Management Principles: Contemporary Issues in Personnel Selection Period. Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015: 1102-1105.

-Kline, R. B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modelling 3rd Edition. New York: Guilford Press.

-Kullabs (2018). Note on Fayol›s Administrative Management Theory: Concept and Principles. Retrieved from https://www.kullabs.com/classes/subjects/units/lesso ns/notes/note-detail/4439 at 29 November 2018.

-Priyono (2007). Buku Pengantar Manajeman. Universitas Bina Darma : Zifatama Publisher.

-Richard L. Daft (2012), New Era of Management, International Edition, South Western Cengage Learning. Bab 2.

-Roopinder Oberoi (2018). Frederick Wilson Taylor's Scientific Management Theory. Retrieved from www.epgp.inflibnet.ac.in at 29 November 2018.

-Yimeng Su (2016).Taylor Scientific Management Theory Carding and Significance of Organization Management. Social Sciences. Vol. 6, No. 4, 2017, pp. 102-107.

-Yumeikochi (2011). Teori Manajemen Aliran Klasik/ Tradisional. Retrieved from https://yumeikochi.wordpress. com/2011/04/26/teori-organisasi-klasik/ on 29 November 2018.

Website address
White Dome Magazine
Republic of Iraq
Baghdad / Bab Al-Muadham
Opposite the Ministry of Health
Department of Research and Studies
Communications
managing editor
07739183761
P.O. Box: 33001
International standard number
ISSN3005_5830
Deposit number
In the House of Books and Documents (1127)
For the year 2023
e-mail
Email
off reserch@sed.gov.iq
hus65in@gmail.com

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد(٧)
السنة الثالثة ذو القعدة ١٤٤٦هـ آيار ٢٠٢٥م

General supervision the professor
Alaa Abdul Hussein Al-Qassam
Director General of the
Research and Studies Department editor
a . Dr . Sami Hammoud Haj Jassim
managing editor
Hussein Ali Muhammad Hassan Al-Hassani
Editorial staff
Mr. Dr. Ali Attia Sharqi Al-Kaabi
Mr. Dr. Ali Abdul Kanno
Mother. Dr . Muslim Hussein Attia
Mother. Dr . Amer Dahi Salman
a. M . Dr. Arkan Rahim Jabr
a. M . Dr . Ahmed Abdel Khudair
a. M . Dr . Aqeel Abbas Al-Raikan
M . Dr . Aqeel Rahim Al-Saadi
M. Dr.. Nawzad Safarbakhsh
M. Dr . Tariq Odeh Mary
Editorial staff from outside Iraq
a . Dr . Maha, good for you Nasser
Lebanese University / Lebanon
a . Dr . Muhammad Khaqani
Isfahan University / Iran
a . Dr . Khawla Khamri
Mohamed Al Sharif University / Algeria
a . Dr . Nour al-Din Abu Lihia
Batna University / Faculty of Islamic Sciences / Algeria
Proofreading
a . M . Dr. Ali Abdel Wahab Abbas
Translation
Ali Kazem Chehayeb