



## تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي- دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الباحث/ ولدان مهدي جهاد  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
wldanma59@gmail.com

أ.م.د. سهير عادل حامد  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
Suhairadel2007@yahoo.com

Received: 9/8/2020

Accepted : 6/9/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### مستخلص البحث

تهدف الدراسة الحالية الى مدى تحديد اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واقسامها المختلفة بعملية الاستبصار الاستراتيجي، وهل هذا الاهتمام ينعكس على قراراتها الاستراتيجية، اذا اعتمدت الدراسة على منهج استطلاعي تحليلي وقد استهدفت المدراء في الادارة العليا ضمن هذه الوزارة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة اساسية لجمع لبيانات، وقد كان مجتمع الدراسة (94)، وتم توزيع (89) استبانة استبيان، تم استرداد (86) استبانة، وكانت الاستبانة الصالحة للاستخدام قد بلغت (83)، توصل البحث الحالي الى ايجاد علاقة طردية وتأثير ايجابي للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد كان للمتغير الفرعي اعلى تأثير في اتخاذ القرار الاستراتيجي هو (الحدس)، اذ اثبت هذا البحث وجود العلاقة التأثير وارتباط بين الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، و من خلال استطلاع الباحثان على الدراسات السابقة على مستوى المحلية لم تجد دراسة تبحث في العلاقة بين هذين المتغيرين.

**المصطلحات الرئيسية للبحث :** الاستبصار الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، وزارة التعليم العالي.

\* بحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة:

من أجل مواكبة العالم، وما يحفل به من تغييرات سريعة، لا بد من تبني الاستبصار الاستراتيجي كجزء اساسي لضمان نجاح المنظمات في التفكير لتساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تساعد صناع القرار على اتخاذ خيارات مستنيرة بشكل أفضل، وتحسين استجابتهم السياسية، لتسهيل وضع السياسات وتنفيذها، ولذلك سنتلزم الحاجة الى اجراء توعية وادرك من لتوضيح مفهوم الاستبصار الاستراتيجي، وخاصة ان الرؤساء في اغلب المنظمات الحكومية ليسوا على لديهم لمم كافي بما تكسبه المنظمة من قدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي عند تطبيق الاستبصار، لذا يجب ان تكون المنظمات حريصة على رصد واستطلاع وتحليل المستمر لجميع عواملها واستبصار لجميع التغيرات التي تحصل فيها كي لا تحدث بينهما القطيعة، كما أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومات، لتتنافس فيما بينها لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة في الوقت والسعر المناسب، لأنه من يملك المعلومة يملك القوة وبإمكانه صناعة المستقبل كما يريد، فالمعلومات تمثل مورد إعلامي استراتيجي لا يقل فائدته عن باقي الموارد المادية التي تحتاجها المنظمات لعملية الإنتاج، لذلك يستلزم الحصول عليها والتعامل معها بدقة وسرعة وإعطائها أهمية لها بحيث لا تقل عن باقي الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، فجميع المنظمات أنشطتها ووظائفها وقراراتها تعتمد بشكل أو بآخر على المعلومات.

## المبحث الاول / منهجية البحث

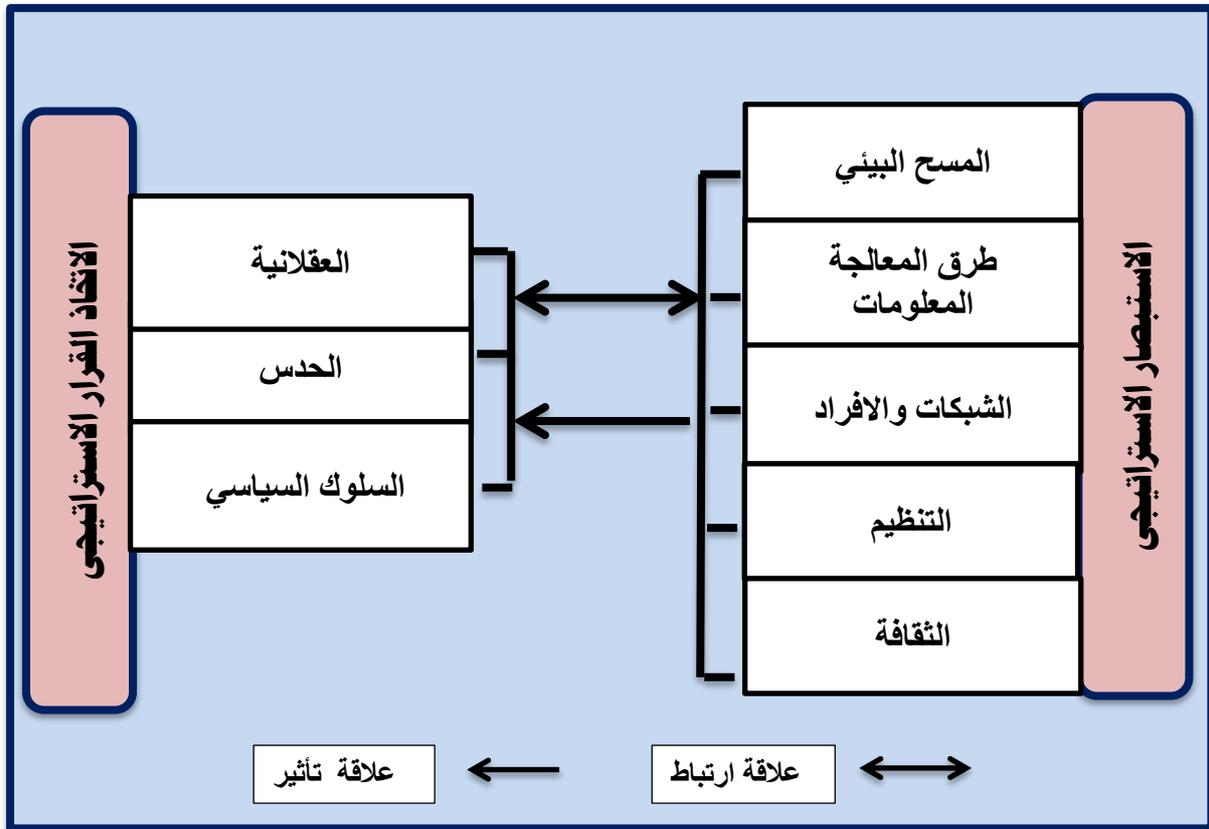
**أولاً: مشكلة البحث:** وان بقاء المنظمات ونموها يشكل ابرز التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي في ظل عدم اليقين البيئي وبذلك اخذت المنظمات أساليب جديدة لتزيد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق اهدافها ويتطلب ذلك الى تركيز الاستبصار الاستراتيجي في كيفية توفير الموارد والسعي للتأكد من اختيار الافراد الذين يمتلكون المهارات وقدرات والمواصفات المطلوبة وتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظيفة وأداء العاملين وتطويرهم وتحسين ادائهم في وظائفهم الحالية وتهيئتهم لوظائف مستقبلية لمواجهة التغيير وضمان نجاح تحقيق الاهداف التنظيمية. ومن خلال الزيارة الميدانية التي اقامها الباحث للوزارة التعليم العالي وجد ان الوزارة غير مدركة اهمية بعض ابعاد الاستبصار الاستراتيجي بالشكل الذي يقودها الى اتخاذ قرارات استراتيجية، ولذلك قمنا بوضع مجموعة تساؤلات من الممكن ان تساعدنا في ايضاح اثر الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي وهي:

- ما مستوى الاستبصار الاستراتيجي للوزارة المبحوثة؟
- ما مدى اتخاذ القرار الاستراتيجي للوزارة المبحوثة؟
- ما مستوى التأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
- ما طبيعة العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي للوزارة التي يجرى عليها البحث؟

**ثانياً: اهمية البحث:** يكمن اهميته البحث من خلال مايلي:

- أ- الوزارة المبحوثة: يتضمن اهمية البحث الحالي من خلال ما سيقدمه من استنتاجات وتوصيات لصانعي القرار في وزارة التعليم العالي وتحديد مستوى الاستبصار الاستراتيجي ليساهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - ب- الباحث: وذلك من اجل تلبية حاجة الباحث لزيادة وللمام بمعرفته النظرية والتطبيقية وزيادة المعرفة في هذا المجال.
  - ت- المكتبة العلمية: قد يساهم البحث الحالي في زيادة دافعية لدى الباحثين في اجراء بحوث اخرى لتعزيز فاعلية لاتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - ث- بيان مستوى اهمية تأثير الاستبصار الاستراتيجي وابعاده الفرعية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ليساهم في تحقيق نتائج ايجابية تخدم وزارة التعليم العالي.
  - ج- لتحديد طبيعة العلاقات الارتباط والتأثير بين الاستبصار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي، ومدى استفادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من هذه النتائج، والى لفت نظر الوزارة الى اهمية الاستبصار الاستراتيجي التي لها التأثير الكبير في تعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي بالشكل الذي يدعم جودة خدمتها.
- ثالثاً: اهداف البحث:** ان الهدف الرئيسي من البحث الحالي هو تحديد اثر الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي، كما يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاتية:

- 1- تحديد اطار نظري عام يتناول به المحاور الرئيسية لمفهوم الاستبصار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي وابعاد الفرعية الكل منهما.
  - 2- محاولة توجيه افكار الاستراتيجية للقيادات العليا في الوزارة التعليم العالي عن طبيعة الاستبصار الاستراتيجي وابعاده الفاعلة في تعزيز اثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - 3- فتح مجال لدى الباحثين نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن اثر الاستبصار الاستراتيجي وعلاقته بمتغيرات اخرى وفي مجالات تطبيقية اخرى.
  - 4- التعرف على مستوى توظيف الاستبصار الاستراتيجي بأبعاده (مسح البيئي، طرق معالجة المعلومات، الافراد والشبكات، التنظيم، الثقافة) كمتغير مستقل في اتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده (العقلانية، الحدس، السلوك السياسي) كمتغير تابع من اجل الوصول من استغلال وتوظيف الاستبصار الاستراتيجي في الوزارة للتوصل الى القرارات الاستراتيجية.
  - 5- تحديد علاقة الارتباط، وتأثير بين ابعاد الاستبصار الاستراتيجي وابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- رابعاً: نموذج البحث:** يوضح المخطط الفرضي للبحث الحالي صورة تجسد عن فكرة توضح فيها طبيعة العلاقة التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث تتكون من :
- أ. المتغير المستقل او المؤثر الاستبصار الاستراتيجي والذي سيتم قياسه عن طريق خمسة ابعاد هي: (المسح البيئي، طرق معالجة المعلومات، الشبكات والافراد، التنظيم، الثقافة).
- ب. والمتغير المستجيب او التابع اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي سيتم قياسه عن طريق ثلاثة ابعاد هي: (العقلانية، الحدس، السلوك السياسي)



**خامسا: فرضيات البحث**

لأجل ان تحقق الدراسة اهدافها، لابد من صياغة الفرضيات الاحصائية من اجل اختبارها والتوصل لنتائجها وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستبصار الاستراتيجي وابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي) وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسح البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي"
  - 2- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين طرق معالجة المعلومات واتخاذ القرار الاستراتيجي"
  - 3- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الافراد والشبكات واتخاذ القرار الاستراتيجي"
  - 4- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم واتخاذ القرار الاستراتيجي"
  - 5- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة واتخاذ القرار الاستراتيجي"
- الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستبصار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي بأبعاده"

وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المسح البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي"
- 2- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين طرق معالجة المعلومات واتخاذ القرار الاستراتيجي"
- 3- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الافراد والشبكات واتخاذ القرار الاستراتيجي"
- 4- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التنظيم واتخاذ القرار الاستراتيجي"
- 5- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة واتخاذ القرار الاستراتيجي"

**سادسا: حدود البحث**

1. الحدود المكانية: كانت الحدود المكانية للبحث في وزارة التعليم العالي والبحث والتطوير  
2. الحدود الزمانية: تم انجاز الجانب النظري من البحث بمدة انحصرت من تشرين الاول 2019 م حتى نيسان 2020 م ، اما الجانب العملي فقد تم توزيع استمارات الاستبانة في شهر حزيران ، وتم الانتهاء من البحث كليا في 20/7/2020 .

3. الحدود البشرية: بلغ مجتمع البحث (94) قام بتوزيع (89) استبانة ، تم استرداد (86) وكانت الاستبانات الصالحة للاستخدام قد البالغ عددهم (83).

4. حدود المعرفة: قدمت الباحث الدراسة على متغيرين تمثل الاول منها الاستبصار الاستراتيجي وقد مثل المتغير المستقل في البحث بينما تمثل الثاني اتخاذ القرار الاستراتيجي وهو المتغير المستجيب في البحث.

**سابعا: طرائق جميع البيانات**

أ. الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب والرسائل والاطاريح فضلاً عن المجلات والمقالات والدوريات العربية والاجنبية نظرا لما توفره من بيانات ومعلومات كثيرة ومهمة لغرض تزويد البحث بالمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في الجانب النظري..

ب. الجانب الميداني: لقد تم استخدام لجمع المعلومات وسيلتين هما المقابلة الشخصية و استمارة الاستبيان.

ويبين الجدول (1) خصائص عينة البحث ضمن عدد من الفقرات التي وضعتها الباحثتان في الاستبيان

المعلومات التعريفية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1- النوع الاجتماعي	ذكر	60	72.3%
	انثى	23	27.7%
المجموع		83	100%
2- العمر	30 سنة فأقل	0	0%
	من 30 سنة إلى 40 سنة	67	80.7%
	اكثر من 45 سنة	16	19.3%
المجموع		83	100%
3- التحصيل الدراسي	اولية	35	42.2%
	عليا	84	87.5%

المجموع	83	100%
4- عدد سنوات الخدمة	7	8.4%
	46	55.4%
	30	36.1%
المجموع	80	100%
5-الدورات التدريبية		
أ-عدد الدورات المشارك في (التخطيط الاستراتيجي)	لا يوجد	45.8%
	1-3 سنوات	30.1%
	4-6 سنوات	45.8%
	7-9 سنوات	30.1%
	10 فأكثر	9.6%
المجموع	80	100%
ب-عدد الدورات المشارك في (اتخاذ القرار الاستراتيجي)	لا يوجد	62.7%
	1-3 سنوات	24.1%
	4-5 سنوات	4.8%
	7-9 سنوات	1.2%
	10 فأكثر	7.2%
	المجموع	80

أ. يبين الجدول (1) ان معظم افراد العينة موضوع البحث من (الذكور) اذ بلغ عددهم (60) وشكلوا ما نسبته (72.3%) من حجم العينة الكلي ، في حين كان عدد (الاناث) (23) سيدات وبنسبة مقدارها (27.7%) من حجم العينة الكلي البالغ عددها (83) ، ويرى الباحث انه رغم الاهتمام الحالي بضرورة مساهمة المرأة في المجتمع الا ان المجتمع العراقي يغلب عليه الطابع الذكوري عندما يتعلق الامر بتولي المناصب الادارية هذا ما جعل نسبة الذكور تزيد على نسبة الاناث في العينة المبحوثة.

ب. يبين الجدول (1) ان الفئة العمرية ( من 30 سنة إلى 40 سنة) جاءت في المرتبة الاولى ، اذ بلغ عددهم (16) وشكلوا ما نسبته (46%) وهذا يوضح مدى افساح وزارة المجال للطاقات الشبابية للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا امر جيد كونها تبحث عن اشخاص لديهم مهارة وخبرة علمية لغرض شغل المناصب فيها ، وتأتي الفئة العمرية (اكثر من 45 سنة) في المرتبة الثانية اذ بلغ عددها (12) وهي تمثل الحد الادنى بين الفئات العمرية للعينة.

ج. وفيما يخص المؤهل العلمي فقد كان المؤهل السائد هو لحملة شهادة (عليا) شكلت النسبة الاعلى بين افراد عينة المبحوثة اذ بلغ (45) وشكلوا ما نسبته (57.8%) وهذا يدل على ان وزارة لديها اهتمام كبيراً بحملة الشهادات العليا ، وتليها الفئة الحاصلة على شهادة (الاولية) اذ بلغ عددهم (35) وبنسبة (42.2%) .

د. يتضح من الجدول (1) النتائج الخاصة بتوزيع عينة البحث وفق عدد سنوات الخدمة ، اذ بينت ان الاشخاص الذين لديهم خدمة من (5-13 سنة) جاءوا في المرتبة الاولى اذ بلغ عددهم (46) وكانت نسبتهم (55.4%) ، وهذا يدل على ان الوزارة تمتلك قيادات يمتلكون خبرة وظيفية وقدرة تحليلية ليست بالقليلة للاجابة على فقرات الاستبانة بواقعية نابعة من الفترة التي قضاها في العمل الاداري ، في حين بلغ عدد الذين لديهم خدمة من (اكثر من 15 سنة) (12) شخصاً وكانت نسبتهم (36.1%) اما الاشخاص الذين لديهم خدمة (1-5 سنوات) فقد جاءوا في المرتبة الثالثة اذ بلغ عددهم (7) وشكلوا ما نسبته (8.4%) من حجم العينة الكلي.

هـ. يتضح من خلال الجدول (1) بأن أعلى نسبة (62.7%) وكانت هذه النسبة تمثل لا توجد مشاركة بدورات تدريبية في لاتخاذ القرار الاستراتيجي للقيادات العليا داخل مركز وزارة التعليم العالي وهذا مؤشر سلبي برغم من ذلك لا يدل على ان الوزارة لا تهتم بالدورات لاتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل نهائي حيث كان نسبة الاهتمام به (24.1%) من ثم جاءت بعدها دورة التخطيط الاستراتيجي وبنسبة (45.8%) ايضا لا توجد

دورات مشاركة هذا الجانب اما نسبة الاهتمام بالدورات التخطيط الاستراتيجي 1-3 سنوات قد بلغت (30.1%) و بالرغم من هذه النسب التي قد تبين أنها نسبة سلبية و أن أكثر من نصف العينة من المسؤولين في مركز وزارة التعليم قد تدربوا على هذه الدورات الا أنها نسب غير جيدة، إذ من غير الممكن أن يشغل الموظف منصب مدير عام او معاون مدير عام او رئيس قسم و في مركز الوزارة، و لم يدخل مثل تلك الدورات التدريبية المهمة و لهذا المراكز الادارية .

## المبحث الثاني /مراجعة الأدبيات

**أولاً: الاستبصار الاستراتيجي:** سيتم تناول المحاور الآتية ضمن هذه الفقرة

### مفهوم الاستبصار الاستراتيجي:

على الرغم من أن الاستبصار هو مجال جديد نسبياً في بيئة الاعمال ، الا ان تم تطبيقه منذ بداية القرن العشرين (Nelson,2010:282) ، كما يمثل مزيج من الفرعين التفكير الاستراتيجي والبصيرة ، الذي يركز على توليد تحليلات للعقود المستقبلية المحتملة والاستراتيجيات البديلة ، بناءً على الذكاء المتاح ، والرؤية والمعرفة الاستباقية ، سواء كانت في المواقف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية (Kuosa,2016:12). بدأت أولى الدراسات الجادة حول سيناريوهات المستقبل في التطور في الولايات المتحدة في عشرينيات القرن العشرين ، ولكن ركود عام 1929 ثم بداية الحرب العالمية الثانية خفف من هذه المحاولة الأولى لتحديد سيناريوهات المستقبل (Alnorawi & Jaffar,2019:1). في نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان في البحث عن منهجيات سمحت لها بإعادة تنشيط صناعتها ، واكتشفت المستقبل ، لتصبح أول دولة أطلقت تطبيقها بنجاح في تخطيط صناعتها التصنيعية (Martin,2010:1439). في عام 1949 ، عملت الحكومة الصينية والعديد من المتخصصين معاً على باسراتيجية تطوير العلوم والتكنولوجيا طويلة المدى التي اكانت تحتوي على العديد من عناصر الاستبصار و تعد أداة أساسية لتخطيط السياسة العامة. هكذا، منذ الثمانينات من القرن الماضي ، قامت جميع دول أوروبا وآسيا تقريباً بتطوير برامجها المستقبلية (Jemala,2010:71) . تم طرح فكرة "الاستبصار" لأول مرة من قبل Whitehead عندما ألقى محاضرة في كلية الأعمال بجامعة هارفارد عام 1931 ، اعتبر أن "السمة الحاسمة لعقلية الاعمال" هي الاستبصار الاستراتيجي . نظراً لتوقعه للمفاهيم المعاصرة المتمثلة في "الاستشعار عن بعد" و "التعلم بحلقة مزدوجة" و "التخطيط للسيناريوهات" ، رأى وابتعد بوضوح أن منظمات الأعمال بحاجة إلى تنمية الاستبصار من أجل التعامل مع التغيير المستمر الذي تولده الحداثة. (Tsoukas & Shepherd,2004:137).

تعد دراسة الاستبصار وتأثيراته أمراً مهماً لاستكشاف وتوقع وفهم المستقبل الذي يعمل على تنوير العقود الآجلة المحتملة . تصبح استراتيجية عندما تكون المنظمة مهتمة بالتطورات المحتملة لبيئتها وكذلك ديناميكياتها ، كالتطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والإيكولوجية ، (Roth& Kaivo 2016:1) كما عرف الاستبصار على انه ليس " عملية ميكانيكية يتم من خلالها توليد التنبؤات بالمستقبل ، بل هي فهم للمستقبل استناداً إلى فهم القوانين والعوامل أو الهياكل الأساسية التي تظهر في ظواهر يمكن ملاحظتها (Reid & Zyglidopoulos,2004:239).

### 1- أهمية وفوائد الاستبصار الاستراتيجي:

في عصر يزداد فيه التعقيد وسرعة الابتكار ، أصبح التفكير المستقبلي واستبصاره أكثر أهمية من أي وقت مضى، بكونه يدعم المنظمات في الحفاظ على مرونة كافية لمسايرة التطورات المستقبلية والظروف غير المتوقعة، وفي عصرنا الحالي تستخدم الحكومات والمؤسسات العامة الاستبصار للتخطيط طويل الأجل، ويمكن للمنظمات أن تجهز نفسها بقدرات تتوافق مع سرعة وديناميكية البيئة والتقدم التكنولوجي، فالاستبصار الاستراتيجي يساعد صناع القرار والأفراد بشكل عام على مواكبة التطورات البيئية السريعة Keller & (Heiko, 2014:1). وكذلك تبرز أهمية الاستبصار الاستراتيجي بحسب (kuosa,2010,54) و (van&luke,2008:52) في ايجاد مصادر المعلومات وادارتها الامر الذي يحقق فاعلية في اتخاذ القرارات ضمن المؤشرات البيئية. وان أهمية الاستبصار الاساسية تنبع من القابلية على معرفة الموضوعات الجديدة التي تحدث، ومن فوائدها (Leigh,2003: 5) :

- ❖ يساعد الاستبصار على تشجيع ودعم الحكم الشامل عن طريق امعان النظر في القضايا المعقدة وذلك لصعوبة رسم صورة للظروف المستقبلية بالطرق التقليدية، ومنها العولمة، الابتكار، رأس المال الاجتماعي.
- ❖ استخدام السياسات الاقتصادية الكلية والتي تساعد في التنبؤ بالدورة الاقتصادية، والتي ترفع من التركيز في عمليات الاستبصار المستقبلي.

### 3. ابعاد الاستبصار الاستراتيجي:

#### أ. الفحص/المسح البيئي: Environmental scanning.

وان للمسح البيئي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات يعمل الفحص البيئي للمنظمة ، كشف عن الاشارات المبكرة عن التغييرات المحتملة في البيئة العامة ، تمكنا من معرفة الأعمال التجارية ، وذكاء تكنولوجيا للمنافسين (Müller,2008:30). يمكن تعريف المسح البيئي بأنه الخطوة الأولى للتعرف على المدى التوافق والانسجام بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية في ضوء الكشف عن التوجهات والاحداث والتغييرات المهمة التي تحدث خارج حدودها (Al-Janabi, and others, 2019: 60).

#### ب. طرق معالجة المعلومات: method sophistication

طريقة معالجة المعلومات تصف قدرتها على تفسير المعلومات التي تم جمعها بشكل منهجي، إذ ركز البحث على المعلومات المستقبلية في المقام الأول على إنشاء المعرفة حول استخدام الطرق (Rohrbeck, 2010:76). وقد اشار معظم الباحثين على اساليب اكثر استخداما في الاستبصار للمستقبل ، لتمكن المنظمة من تفسير ومعالجة المعلومات ، التي تم جمعها مسبقا، و استخدامها بطريقة اكثر كفاءة و فاعلية للاستشراق المستقبل فيما يتعلق بالأساليب النوعية (Jafari& NiliPour,2017:5) حيث قام دورست وكرايف بجمع بين أساليب الاستبصار وتكاملها بطبيعتهم (النوعية والكمية) ، النوعية فيما تتعلق بالمعرفة الضمنية والخرائط الذهنية (الإبداع ، الخبرة ، الأدلة والتفاعل)، تعتمد أساليب الإبداع على البراعة والابتكار لدى الأفراد ، بينما تتطلب أساليب الخبرة المعرفة الموروثة للأفراد، تسعى الأساليب المستندة إلى الأدلة إلى توضيح بعض الظواهر المتوقعة من خلال مؤشرات الإحصاء والقياس العديد من الاساليب الكمية ، مثل دلفي أو العصف الذهني التعاونية في الطبيعة ، ومن ثم يتم التصرف بها كطرق تفاعلية (Durst&Greif,2015:93).

#### ج. الأفراد والشبكات: people and networks

يمثل الأفراد people : المحور المهم للمنظمة إذ يعد احد المكونات الجوهرية سواء كان مديرا او مروسا بتركيبته المادية والنفسية والسلوكية ، فضلا عن اتجاهاته ، توقعاته ، ميوله ، واحاسيسه ، نزواته ، حاجاته ، ومشاعره (Al-Enezi and Al- Majdi, 2016: 77). بينما عرفت الشبكات networks : بانها هيكل يتألف عدد من المنظمات المختلفة التي تعمل على تنسيق العمل بينها عن طريق العقود ، وليس بالتسلسل الهرمي للسلطة ، فيعمل اعضائها معا لدعم و اتمام النشاطات بعضهم بعض (Al-Anzi, 2017: 194).

#### د. التنظيم: Organization

يعرف التنظيم بأنه: العملية التي تحدد من خلالها تجميع مختلف اوجه الانشطة والاعمال المهمة لتحقيق الاهداف المرجوة للمشروع ووضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من اداء اعمالهم بكفاءة و فاعلية (Abu Ajeen, 7: 2010)، وان لكل تنظيم مميزاته الخاصة وفق النظرية الموقفة ، ولكل موقف اداري صفاته الخاصة. ان الفكرة الجوهرية التي تستند ليه هذه النظرية ، هي ان المنظمة ليس الة ويتصف هيكلها بالجمود والاعمال الروتينية نما هي عكس ذلك، إذ ان الفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثير للتغيرات البيئة (Noure Aldiyn, 2006: 54)

#### هـ. الثقافة: Culture

يحث الاستبصار على المشاركة و التعلم الجماعي وتنمية ثقافة من خلال التفكير الاستراتيجي للمستقبل بمعنى تحفيز تطبيق الاستبصار من خلال التواصل والتعاون في إنشاء شبكات جديدة التي تساهم في توفير معلومات استباقية لتحسين القاعدة المعرفية للمؤسسات الاستشرافية (2: 2009 ، Amanatidou). تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المعتقدات والافتراضات والقيم التي يتقاسمها ويتشاركها أعضاء المنظمة (Gregory& Shook, 2009:673)، وايضا تعرف على انها الفلسفات والأيدولوجيات والافتراضات والمعتقدات والقيم والتوقعات والمواقف المشتركة والمعايير التي تجمع افراد المنظمة مع بعضهم (Kilmann et al,1985:5)، بينما عرفت (deal,1986:301) على أنها اختراع بشري يخلق التضامن ويلهم التزام افراد المنظمة بالدقة والإنتاجية، وتعرف بانها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة والهيكل التنظيمية وأنظمة التحكم لتحديد المعايير السلوكية (Lund, 2003:229).

## ثانياً: اتخاذ القرار الاستراتيجي: اذ يتناول الفقرات الآتية:

### 1. مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة في تكنولوجيا المعلومات ، والنظام الاقتصادي العالمي الجديد ، وظهور القوة الإقليمية الجديدة وغيرها الكثير، إذ ان المديرين يواجهون ، العديد من القرارات كل يوم ، في بيئة الأعمال المعقدة والسريعة التغير، عليهم اتخاذها حتى لو لم يكونوا على استعداد للقيام بذلك (Nooraie, 2012: 405)، بدون قرارات، لا تستطيع المنظمة تحقيق أي نجاح، يمكن العثور على تعريف مختلفة لعملية صنع القرار في الأدبيات ، لكنها تشير جميعها إلى أنها عملية مستمرة ، وتستهلك وقتاً طويلاً بالنسبة لصانع القرار، وتمثل أساس وجود الأعمال والأداء، وتستهدف بشكل رئيسي المديرين، من بين قرارات المختلفة، يعتبر اتخاذ القرار الاستراتيجي هو الأكثر أهمية ويلعب أدواراً حيوية في أي منظمة يمثل نشاط إداري مركزي في جميع أنواع منظمات الأعمال كبير وصغير، سواء كان قطاع عام ام خاص (Elbanna & Child, 2007: 562).

حيث برز صنع القرار الاستراتيجي كواحد من أكثر المجالات نشاطاً في مجال البحوث الإدارية الحالية، وقد استفادت المنظمة بشكل كبير من تقاليد البحث مثل نظرية القرار السلوكي واقتصاديات تكلفة المعاملات واكتسبت مؤخرًا زخمها الخاص ، ومع ذلك، على الرغم من مجموعة كبيرة من الأدب الإداري، لا يزال من المسلم به على نطاق واسع أن معرفتنا بعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي محدودة وتعتمد في الغالب على الدراسات المعيارية أو الوصفية وعلى افتراضات لا يزال معظمها غير مجرب (Papadakis et al, 1998). إذا يمكن تعريفه بأنها القرارات غير المتكررة التي يتخذها كبار قادة منظمة تؤثر بشدة على صحة المنظمة وبقائها، كما تعد قرارات "مهمة"، من حيث الإجراءات المتخذة، والموارد الملتزم بها (Eisenhardt & Zbaracki, 1992: 17).

### 2. أهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتمحور فيما يلي :

- اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة يعمل على تحديد المستقبل التي ترتبط على المدى الطويل في أهداف ونجاح المنظمة او فشلها.
- تعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي احدى اهم مقومات الادارة الناجحة في الوقت الحاضر باعتبارها عملية ملازمة للمدير وعلى مختلف المستويات الادارية (Wahiba, and Waalash, 2014: 47).
- تهتم القرارات الاستراتيجية بتوزيع الموارد البشرية والمالية التي تؤثر بشكل او بأخر على العاملين.
- القرار الاستراتيجي له اهمية كبيرة للمنظمة، وذلك لأنه يحدد الرؤية المستقبلية لها ويتوقف قدرتها على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على الادارة الجيدة لقراراتها الاستراتيجية (Al-Rabiawi and Hafez, 2017, 88: 87).

### 3. ابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي: اعتماد في هذا البحث على ابعاد (Jafari & NiliPour, 2017: 6) وهي، (العقلانية ، الحدس ، السلوك السياسي)

#### أ. العقلانية (Rationality):

ترجع جذور النموذج العقلاني لصنع القرار إلى أفكار فريدريك تايلور وهنري فايول ، إذ يتخذ صناع القرار قرارات بناءً على معلومات كاملة، يحدد صانعو القرار العقلاني الهدف ويطورون البدائل الممكنة ويقيمون البدائل ثم يختارون بديل الأفضل ، و يؤكد العلماء أن اتخاذ القرار العقلاني نموذج غير فعال في الظروف غير المؤكدة (Rahman & De Feis, 2009: 46). إذ يمكن تعريف العقلاني هو البحث الاستيعابي عن المعلومة وابتكار البدائل والتقييم المنطقي للبدائل وهو مرتبط ايجابيا وبشكل متبادل مع الرقابة الداخلية للفرد ويرتبط سلبيا مع عمليات التقييم الاستنباطي ومع معيار مختلط من سلوك الاستنباطي الابتكاري (Thunholm, 2004: 932).

#### ب. الحدس (Intuition):

الحدس هو أسلوب بديهي المتمثل بالانتباه للتفاصيل في اطار تدفق المعلومات بدلاً من البحث النظامي للمعلومات وتدويرها والميل إلى الاعتماد على الاحاسيس المسبقة ( الهواجس والمشاعر ) وان هذا الأسلوب تابع يتميز بالبحث عن المشورة والتوجيه من الآخرين قبل اتخاذ قرارات مهمة (Thunholm, 2004: 932).

## ج. السلوك السياسي Political behavior:

ترجع جذور البعد السياسي في صنع القرار الاستراتيجي الى أدب العلوم السياسية في الخمسينيات من القرن الماضي، حيث طور العديد من المؤلفين في تلك الحقبة وجهة نظر حول عملية صنع القرار في الحكومة والتي أكدت الطبيعة المتعارضة للعملية التشريعية، أن القرارات كانت نتيجة لعملية يكون للرؤساء فيها أهداف مختلفة، فهم يجتمعون من خلال التحالفات (Eisenhardt & Zbaracki, 1992:23). غالبًا ما تم وصف النشاط السياسي على أنه منظم في تحالفات مؤقتة ومتغيرة. الحجة هي أن الأفراد يشكلون تحالفات حول وجهات نظر مشتركة حول قضية معينة من أجل تعزيز تأثيرهم على القرار وتفكك التحالفات عندما يتم حل المشكلة (Eisenhardt, et al, 1988:753).

## ثالثًا: العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي.

أكدت أدبيات الإدارة الاستراتيجية (هوفر وشنديل 1978 ؛ مايلز وسنو 1978 ؛ تيسي 2007) وأدب نظرية المنظمة (ديل 1958 ؛ طومسون 1967) منذ فترة طويلة على أن دور البيئة يعد كمصدر رئيسي لعدم اليقين لصناع القرار الاستراتيجيين المسؤولين عن التكيف، مع الفرص والتهديدات الناشئة، من خلال تطوير مجموعة واسعة من الأساليب الاستراتيجية (Vecchiato, 2012: 783)، التي تساهم بتقليص مستويات التعقيد البيئي من خلال جمع وتحليل المعلومات ، لتمكنه من الحصول على بدائل لاعتماد عليها في اتخاذ القرار استراتيجي وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (Fernández, 2015: 7). كما أشار شفايتزر ومينيت أن الاستبصار الاستراتيجي يعد كمارسة تتيح للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساعدة المدراء على تحديد اتجاه التغييرات البيئية ، ومراقبتها وتفسيرها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Schweitzer, & Meinheit, 2019:50) يتم إجراء الاستبصار من أجل اكتساب المزيد من المعرفة حول الأشياء المحتملة أن تحدث في المستقبل التي يمكن من خلالها ان تستند الإدارة العليا عليه في اتخاذ القرارات المستقبلية . وبمعنى آخر ، فإن الاستبصار أكثر من مجرد تنبؤ (Cuhls, 2003:97)، انما يتسند على نهج الاستراتيجية الاستشرافي و يشير الاستبصار إلى التغيير بواسطة "إشارات ضعيفة"، إذ تشير الإشارات الضعيفة هي في الغالب معلومات نوعية وجمل بديهية مع إمكانيات كثيرة للتفسير، أي ان التغيير لا يحدث فجأة كما في التنبؤ، يمكن نعتبر الاستبصار الاستراتيجي كمحاولة مدروسة لتوسيع "حدود الإدراك وتوسيع الوعي بالقضايا والمشكلات الناشئة في البيئة الخارجية (Major & etc, 2001:24).

ان الاستبصار كعملية تعمل على تحسين قدرات الحكومات على التفكير الاستراتيجي وصنع القرار ، وتساهم في خلق الروابط والشبكات والمعارف بين الناس والمنظمات ، وتولد المعرفة والأفكار والرؤى. بمعنى آخر: الاستبصار لا يحسن صنع السياسات فقط من خلال المنتجات الملموسة ، ولكن أيضاً من خلال مشاركة أصحاب المصلحة في عملية تطوير الاستبصار. ومن المتوقع أن تؤدي هذه المشاركة إلى تعزيز الاتصالات ، وشبكات موسعة ، وتفضيلات أفضل تنسيقا ، وحتى تغييرات في التفكير ترفع من قدرات الحكومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فهي تساعد صانعي السياسات على اتخاذ خيارات مستنيرة بشكل أفضل ، وتحسين استجاباتهم السياسية ، ويسهل وضع السياسات وتنفيذها (Habegger, 2010:52). وما يمكن صناع القرار توقعه وهي قدرة على إجراء التعديل في مرحلة مبكرة إذا كان العمل الاستشرافي لا يتناسب مع احتياجاتهم الاستراتيجية وقدراتهم فيما يتعلق بالصياغة (Rollwagen & Schneider, 2006:4).

## المبحث الثالث / مناقشة النتائج

### أولاً: عرض وتفسير المتغير المستقل (الاستبصار الاستراتيجي)

يعد متغير الاستبصار الاستراتيجي هو المتغير المؤثر في البحث ويحتوي على خمسة ابعاد وهـ (المسح البيئي، طرق معالجة المعلومات ، الافراد والشبكات، التنظيم، الثقافة)، وكل بعد يتضمن عدة فقرات سيتم عرض ووصف وتفسيرها بالاعتماد على استجابة عينة البحث، كالآتي :-

#### 1- المسح البيئي:

وقد تم قياس هذا البعد ب(4) فقرات ضمن تسلسل (1,2,3,4)، كما مبين في الجدول (2) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة فقرات بُعد المسح البيئي، وجاء هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الاهمية ضمن متغيرات الاستبصار الاستراتيجي، وبالتكلم عن البعد ككل فقد بلغ الوسط الحسابي له (3.32) ويعد اعلى من الوسط المعياري (الفرضي)(3) وهي قيمة حول الوسط، اما الانحراف المعياري (1.01) وهذا يشير الى ان اجابات العينة كانت متباينة، وهذا ما لاحظ في العينة قيد البحث، فأنها تعتمد في جمع معلوماتها وسائل متعددة، اذ انها تقوم بجمع معلومات من خلال كتب رسمية، دراسات وبحوث، وقاعدة البيانات المرتبطة بمركز البيانات في الوزارة، اللقاءات المباشرة، هناك تعاقد لحفظ البيانات برسيفر خاص لكل دائرة ... الخ في حين ان معامل الاختلاف لهذا البعد كان (30.6) .

الجدول (2) النسب المنوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاستبصار الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
39.5	1.34	3.39	14.5	12	7.2	6	28.9	24	22.9	19	26.5	22	1	المسح البيئي
41.2	1.25	3.04	10.8	9	28.9	24	19.3	16	26.5	22	14.5	12	2	
36.1	1.20	3.32	6.0	5	21.7	18	26.5	22	25.3	21	20.5	17	3	
33.7	1.19	3.53	7.2	6	14.5	12	81.1	15	38.6	32	21.7	18	4	
37.34	1.24	3.32												الاجمالي

لبعد المسح البيئي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### 2- طرق معالجة معلومات:

يعرض الجدول(3) فقرات البعد الثاني من المتغير المستقل والتي تمثلت في اربعة فقرات ذات تسلسل (5,6,7,8) وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.27) وهي قيمة حول الوسط، وهذا يشير هناك اهتمام غير واضح لدى وزارة تعليم العالي حول محاولة جمع معلومات للتنبؤ بالرؤية المستقبلية، وهذا ما لاحظ اثناء المقابلة ان هناك اقسام معينة تهتم به بينما اخرى لا تهتم وذلك بسبب تباين تلك الاقسام ونظرا لحاجته الاساسية واهتمامهم بهذا الجانب في حين بلغ الانحراف المعياري (1.04) ، وهذا يشير الى وجود تشتت في اجابات العينة وكان معامل الاختلاف قد بلغ (32.0)

الجدول (3) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده طرق معالجة المعلومات

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاستبيحي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
37.3	1.23	3.31	8.4	7	20.5	17	21.7	18	30.1	25	19.3	16	5	المعلومات
33.6	1.08	3.21	7.2	6	16.9	14	33.7	28	31.3	26	10.8	9	6	المعلومات
36.6	1.23	3.37	8.4	7	16.9	14	25.3	21	27.7	23	21.7	18	7	معالجة
42.4	1.35	3.20	14.5	12	19.3	16	18.1	15	27.7	23	20.5	17	8	معالجة
37.30	1.22	3.27	الاجمالي											

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## 3- الافراد والشبكات:

تم قياس هذا البعد من خلال (4) فقرات بتسلسل (9,10,11,12) كما في الجدول (4) وبالحديث عن البعد بشكل عام فقد كان الوسط الحسابي العام له (3.19) وهو اكبر من الوسط الفرضي ودلالة حول الوسط ، وكان الانحراف المعياري على قد بلغا (0.81)، ويدل ان على ان الموظفين وزارة التعليم العالي يمتلكون خبرات وقدرات ذهنية، ومعرفة واسعة وهذا شيء ايجابي ، واما معامل الاختلاف (25.5) وهذا يوضح وجود تجانس ملحوظ في اجابات العينة .

الجدول (4) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاستبيحي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
30.5	1.08	3.55	7.2	6	4.8	4	32.5	27	36.1	30	19.3	16	9	الافراد
35.5	1.11	3.14	4.8	4	27.7	23	28.9	24	25.3	21	13.3	11	10	الافراد
33.1	0.90	2.72	3.6	3	42.2	35	37.3	31	12.0	10	4.8	4	11	الشبكات
42.8	1.43	3.34	16.9	14	13.3	11	14.5	12	28.9	24	26.5	22	12	الشبكات
35.42	1.13	3.19	الاجمالي											

الافراد والشبكات المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## 4- التنظيم:

قيس هذا البعد، من خلال اربع فقرات ذات تسلسل (13,14,15,16) وبالحديث عن البعد ككل اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (5) ان الوسط الحسابي الاجمالي له قد بلغ (3.45) وهي قيمة عالية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما لاحظ في الميدان البحث من سعي مديروا الادارة العليا على اصدار الاوامر والتعليمات، المتعلقة بالبحوث المستقبلية اذ تقوم الادارات الدنيا بتنفيذها وفق ذلك، وهالك تجانس في اجابات العينة وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (27.7) .

الجدول (5) النسب المنوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاستبصار
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
27.2	0.96	3.54	4.8	4	6.0	5	32.5	27	43.4	36	13.3	11	13	التنظيم
36.5	1.18	3.25	10.8	9	13.3	11	30.1	25	31.3	26	14.5	12	14	
31.7	1.10	3.49	4.8	4	16.9	14	19.3	16	42.2	35	16.9	14	15	
35.3	1.25	3.54	6.0	5	16.9	14	24.1	20	22.9	19	30.1	25	16	
32046	1.12	3.45	الاجمالي											

المعياري لبعده التنظيم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## 5- الثقافة:

قمنا بقياس هذا البعد من خلال (3) فقرات ذات تسلسل (17,18,19) كما في الجدول (6)، وبالحدوث عن البعد بشكل عام فقد كان الوسط الحسابي له (3.05) وهو اكبر من الوسط الفرضي ، مما يبين لنا ان وزارة التعليم العالي لا تشجع الموظفين على اكتشاف الاشارات المبكرة من البيئة الخارجية بشكل كافي اي هنالك ضعف في هذا الجانب ، ونلاحظ ان اجابات العينة كانت متباينة بعض الشيء وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي قد بلغا (0.74) ، (24.3) وهذا يوضح وجود تجانس ملحوظ في اجابات العينة .

الجدول (6) النسب المنوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعده الثقافة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		الفقرات	الاستبصار
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40.1	1.06	2.65	15.7	13	28.9	24	33.7	28	18.1	15	3.6	3	17	الثقافة
33.2	1.08	3.25	6.0	5	19.3	16	28.9	24	34.9	29	10.8	9	18	
34.1	1.11	3.26	9.6	8	13.3	11	27.7	23	39.8	33	9.6	8	19	
35,40	1.08	3.05	الاجمالي											

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## ثانياً: عرض وتحليل آراء عينة البحث حول ابعاد (اتخاذ القرار الاستراتيجي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارة الاستبيان لاستجابات العينة المبحوثة فيما يخص ابعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي (العقلانية، الحدس، والسلوك السياسي)، وقد مثلت تلك الابعاد الفقرات (20-34) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير.

1- العقلانية: يشير الجدول (7) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يدل على ان القيادات العليا في الوزارة تستعين ببعض الوسائل الاضافية في عملية اتخاذ القرارات ذات الامد البعيد، وبتحرف معياري بلغ (0.57) مما يدل على وجود تجانس عالي في اجابات افراد العينة على هذا البعد، في حين بلغ معامل الاختلاف (17.1).

الجدول (7) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد العقلانية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	اتخاذ القرار الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
38.6	1.12	2.90	7.2	6	39.8	33	14.5	12	32.5	27	6.0	5	20	
33.2	1.07	3.24	4.8	4	25.3	21	19.3	16	42.2	35	8.4	7	21	
27.7	0.97	3.53	0	0	22.9	19	13.3	11	51.8	43	12.0	10	22	
24.7	0.86	3.48	2.4	2	8.4	7	36.1	30	44.6	37	8.4	7	23	
29.8	1.05	3.51	0	0	20.5	17	28.9	24	28.9	24	21.7	18	24	
30.33	1.01	3.33												الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2- الحدس: يشير الجدول (8) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.79) وهو وسط حسابي عالي، مما يدل ذلك على العينة قيد البحث تعتمد بشكل رئيسي على ما يتوفر لديها من خبرات عند اتخاذها للقرارات، وهذا ما لاحظ فعلاً في بيئة التطبيق عند اجراءها المقابلات، اذ ان العينة المبحوثة ترى ان الاشخاص الذين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل هم المرجع الاساس الذي يتم الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار، ويظهر انسجام جيد وتشنتت مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.65) وبلغ معامل الاختلاف (17.3) وهذا يدل على ان القيادات في الوزارة تسعى بشكل كبير الى الاهتمام بالحدس.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	اتخاذ القرار الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
23.5	0.81	3.45	0	0	12.0	10	38.6	32	41.0	34	8.4	7	25	
22.7	0.91	4.00	0	0	8.4	7	15.7	13	43.4	36	32.5	27	26	
25.1	0.93	3.73	2.4	2	7.2	6	24.1	20	47.0	39	19.3	16	27	
23.7	0.90	3.83	2.4	2	3.6	3	25.3	21	45.8	38	22.9	19	28	
30.3	1.09	3.60	4.8	4	12.0	10	21.7	18	41.0	34	20.5	17	29	
24.27	0.92	3.79												الاجمالي

الجدول (8) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد الحدس

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3- **السلوك السياسي:** يشير الجدول (9) الى ان الوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.30) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وهي قيمة حول الوسط، وهذا ما لاحظ فعلاً في بيئة التطبيق عند اجراءها للمقابلات، اذ ان العينة المبحوثة ترى ان اتخاذ القرار هو جوهر العملية الادارية لذلك نجد تأثيره على كافة العمليات الادارية، ويظهر انسجام جيد جداً وتشنتت مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.49) فيما بلغ معامل الاختلاف (14.9).

الجدول (9) النسب المئوية ومعدل التكرارات والوسط الحسابي ومعامل الاختلاف والانحراف المعياري لبعد السلوك السياسي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		الفقرات	اتخاذ القرار الاستراتيجي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
29.8	0.98	3.30	0	0	26.5	22	27.7	23	34.9	29	10.8	9	30	السلوك السياسي
22.7	0.83	3.68	0	0	12.0	10	19.3	16	56.6	47	12.0	10	31	
20.4	0.79	3.86	0	0	4.8	4	24.1	20	50.6	42	20.5	17	32	
24.7	0.88	3.57	0	0	13.3	11	28.9	24	44.6	37	13.3	11	33	
56.5	1.18	2.09	38.6	32	34.9	29	9.6	8	12.0	10	4.8	4	34	
28.18	0.93	3.30												الاجمالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### ثالثاً: اختبار توزيع البيانات

تعد معرفة نوعية توزيع البيانات (طبيعي او غير طبيعي) تمثل شرطاً أساسياً في التحليلات الاحصائية وذلك من اجل استخدام الأدوات الاحصائية المناسبة، وقد تبين من خلال اختبار (Normality Test) ان توزيع البيانات كان طبيعياً، اذ بلغت قيمة (Kolmogorov-smirnov) لمتغير استبصار الاستراتيجي (0.081) وبمستوى معنوية (sig.) (0.065)، وكما في الجدول (23)، اما متغير اتخاذ القرار الاستراتيجي فقد بلغت قيمة (Kolmogorov-smirnov) (0.058) وبمستوى معنوية (sig.) (0.062)، ومن خلال النتائج يتبين لنا ان كلا قيمتي المعنوية كانتا اعلى من القيمة المعنوية (0.05) والتي تعتبر الحد الأدنى لاعتبار البيانات ذات توزيع غير طبيعي، ولذلك فإن توزيع البيانات في هذه الحالة يعد طبيعياً.

الجدول (10) اختبار توزيع البيانات

المتغير	Kolmogorov-smirnov	Sig.	نوع التوزيع
الاستبصار الاستراتيجي	0.094	0.065	طبيعي
اتخاذ القرار الاستراتيجي	0.095	0.062	طبيعي

المصدر: اعداد الباحث

1. اختبار علاقة الارتباط بين المسح البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي وتفسير نتائجها  
اوضح الجدول (11) ظهر معامل الارتباط بين المسح البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي (\*0.097) وهذا يوضح لنا عدم وجود علاقة ارتباط بين المسح البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي لان مستوى المعنوية زاد عن (0.05) كما موضح في الجدول ادناه، ووفقاً لهذه النتائج لا تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيمة واتخاذ القرار الاستراتيجي).

2. اختبار علاقة الارتباط بين طرق معالجة المعلومات واتخاذ القرار الاستراتيجي وتفسير نتائجها ان الجدول (11) يوضح مقدار الارتباط بين طرق معالجة المعلومات واتخاذ القرار الاستراتيجي، والذي بلغ (\*0.230) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على ان هنالك ارتباط طردي ضعيف بين طرق معالجة المعلومات واتخاذ القرار الاستراتيجي، اي ان الزيادة التي تحدث في طرق معالجة المعلومات تقابلها زيادة في اتخاذ

- القرار الاستراتيجي بمقدار ( $0.230^*$ )، لذا وبالاعتماد على النتائج تُقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعلومات والاتخاذ القرار الاستراتيجي).
3. اختبار علاقة الارتباط بين الافراد والشبكات والاتخاذ القرار الاستراتيجي وتفسير نتائجها  
اظهرت نتائج الجدول (11) ان قيمة معامل الارتباط بين بعد الافراد والشبكات والاتخاذ القرار الاستراتيجي قد بلغت ( $0.204^*$ )، وهذا دلالة على عدم قبول الفرضية ذلك لان مستوى المعنوية زاد عن مستوى دلالة ( $0.05$ ) كما موضح في الجدول ادناه، وبالاعتماد على هذه النتائج لا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين واتخاذ القرار الاستراتيجي).
4. اختبار علاقة الارتباط بين التنظيم والاتخاذ القرار الاستراتيجي وتفسير نتائجها  
ينضح من نتائج الجدول (11) يرتبط التنظيم بالاتخاذ القرار الاستراتيجي بعلاقة ذات دلالة معنوية، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.354^*$ )، بمستوى معنوية ( $0.05$ )، مما يدل على ان هنالك ارتباط طردي متوسط بين التنظيم واتخاذ القرار الاستراتيجي، اي ان الزيادة في التنظيم ستقابلها زيادة في واتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار ( $0.354^*$ )، واعتماداً على النتائج السابقة يتبين لنا قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التنظيم والاتخاذ القرار الاستراتيجي).
5. اختبار علاقة الارتباط بين الثقافة والاتخاذ القرار الاستراتيجي  
من نتائج الجدول (11) تظهر لنا علاقة الارتباط بين الثقافة والاتخاذ القرار الاستراتيجي، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.267^*$ ) بمستوى معنوية ( $0.05$ )، وهذا دلالة على وجود ارتباط طردي ضعيف بين الثقافة واتخاذ القرار الاستراتيجي، اي ان الزيادة في الثقافة ستقابلها زيادة في واتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار ( $0.267^*$ ) واعتماداً على ما سبق ينضح لنا قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة والاتخاذ القرار الاستراتيجي).

#### الجدول (11) اختبار فرضيات الارتباط

اتخاذ القرار الاستراتيجي	المتغير التابع	
	المتغير المستقل	
0.097*	مقدار الارتباط	المسح البيئي
0.382	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.230*	مقدار الارتباط	طرق معالجة المعلومات
0.037	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.204*	مقدار الارتباط	الافراد والشبكات
0.064	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.354*	مقدار الارتباط	التنظيم
0.001	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.267*	مقدار الارتباط	الثقافة
0.015	مستوى المعنوية (Sig.)	
0.261*	مقدار الارتباط	الاستبصار الاستراتيجي
0.017	مستوى المعنوية (Sig.)	
83	حجم العينة	
(*)ارتباط معنوي عند مستوى 0.05		
(**)الارتباط معنوي عند مستوى 0.01		

المصدر: اعداد الباحثان

## رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

من أجل قبول أو رفض الفرضيات الخاصة بالبحث بعلاقة التأثير المباشر فلا بد لنا من اختبارها وتفسير النتائج الخاصة بها، إذ سيتم ذلك من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعادلة الانحدار الخطي، وكما يأتي:

$$Y = a + \beta_i x_i + e_i$$

1- اختبار علاقة التأثير بين المسح البيئي واتخاذ القرار الاستراتيجي  
لقد نصت الفرضية الفرعية الاولى للتأثير على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمسح البيئي في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (0.771) كانت اصغر من قيمة F الجدولية (3.94)، وعند مستوى معنوية p-value (0.382)، وهذا دلالة على عدم وجود تأثير معنوي، اما معادلة الانحدار فقد كانت كالآتي:-

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y)} = 3.337 + 0.036 (\text{المسح البيئي}) + e_i + x_1$$

اذ ان اتخاذ القرار الاستراتيجي موجود فعلاً في الوزارة وان كان المسح البيئي صفرًا، وذلك اتضح من خلال القيمة الثابتة a والتي بلغت (3.337)، اما مع وجود المسح البيئي فان اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (0.036) (وهي نسبة ضعيفة جداً، وهذا ما تبينه قيمة  $\beta$ ).

اما قيمة معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.009)، وهذا يعني ان بعد المسح البيئي في الاستبصار الاستراتيجي يفسر (0%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوزارة، ومما سبق تُرفض الفرضية الفرعية الاولى للتأثير، ومن النتائج السابقة يتضح لنا ان الوزارة لا تعتمد نتائج المسح الذي تجريه في البيئية الخارجية وهي لا توظفه بناء على الفرص والتهديدات الموجودة فيه لاجل ان تتطابق القرارات المتخذة مع اقتناص الفرصة الموجودة وتجنب او تخفيف حدة التهديدات الموجودة وهذا يؤدي الى انخفاض القرارات الاستراتيجية، فمثال على ذلك التعليم الالكتروني المفاجي، إذ ان الوزارة كانت تقرأ البيئة التي تحيط بها وتستفيد من المعلومات التي تستحصل عليها ولكنها كانت متخبطة ومتباطئة في وضع خطة لاجل التحول من التعليم الواقعي الى التعليم الفرضي سيما عند ظهور المرض اول مرة في الصين وقبل انتقاله الى العالم.

2- اختبار علاقة التأثير طرق معالجة المعلومات واتخاذ القرار الاستراتيجي  
قد نصت الفرضية الفرعية الثانية للتأثير على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية طرق معالجة المعلومات في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (4.506) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94) بشيء بسيط، وعند مستوى معنوية p-value (0.037)، وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي ضعيف جداً، اما معادلة الانحدار فقد كانت كالآتي:-

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y)} = 3.187 + 0.082 (\text{طرق معالجة المعلومات}) + e_i + x_2$$

اذ ان اتخاذ القرار الاستراتيجي موجود فعلاً وان كانت طرق معالجة المعلومات صفرًا، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (3.187)، اما مع وجود طرق معالجة المعلومات فان اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (0.082)، وهذا ما تبينه قيمة  $\beta$  البالغة (0.082).

اما قيمة معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.053)، وهذا يعني ان بعد طرق معالجة المعلومات في الاستبصار الاستراتيجي يفسر (5%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي، وان المكمل (95%) يمثل عوامل اخرى تفسر اتخاذ القرار الاستراتيجي لم يدرسها الباحث، ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الاولى للتأثير، ومن هذه النتائج يتضح ان تأثير طرق معالجة المعلومات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو تأثير ضعيف جدا وهذا يفسر لنا ان الوزارة وإن كانت تمتلك معالجة للمعلومات اي تعديلها بالشكل الذي يجعل البيانات التي تم اخذها

من المسح البيئي معلومات مفيدة وصالحة للاستخدام، إلا ان المفارقة تلاحظ ان الوزارة لا تحسن استخدام طرق معالجة المعلومات بالشكل الذي يعود عليها بالنفع في اتخاذها القرارات الاستراتيجية .

3- اختبار علاقة التأثير بين الأفراد والشبكات واتخاذ القرار الاستراتيجي  
نصت الفرضية الفرعية الثالثة على التالي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأفراد والشبكات في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (3.53) كانت اصغر من قيمة F الجدولية (3.94)، وعند مستوى معنوية p-value (0.064)، وهذا دلالة على عدم وجود تأثير معنوي، اما معادلة الانحدار فقد كانت كالآتي:-

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y)} = 3.156 + 0.094 \text{ (الأفراد والشبكات) } + \text{ei}$$

اذ ان اتخاذ القرار الاستراتيجي موجود فعلاً في الوزارة وان كان الأفراد والشبكات صفرًا، وذلك اتضح من خلال القيمة الثابتة a والتي بلغت (3.156)، اما مع وجوده، فإن اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (0.094) (وهي نسبة ضعيفة جداً، وهذا ما تبينه قيمة  $\beta$ ).

اما قيمة معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.042)، وهذا يعني ان بعد الأفراد والشبكات في الاستبصار الاستراتيجي يفسر (4%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوزارة وهذه النتائج مخيبة للأمال اذ ان الوزارة لا تحسن توظيف التفكير الاستراتيجي للأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة والمهارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا ما ايدته نتيجة المقابلات التي اجرتها الباحثة في ميدان التطبيق إذا تؤكد العينة ان القرارات تتخذ بشكل روتيني ومما سبق لا نقبل فرضية التأثير الفرعية الثالثة.

4- اختبار علاقة التأثير بين التنظيم واتخاذ القرار الاستراتيجي  
قد نصت فرضية التأثير الفرعية الرابعة على التالي: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتنظيم في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (11.587) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94)، وعند مستوى معنوية p-value (0.001)، وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي، اما معادلة الانحدار فقد كانت كالآتي:-

$$\text{اتخاذ القرار الاستراتيجي (Y)} = 2.978 + 0.138 \text{ (التنظيم) } + \text{ei}$$

اذ ان اتخاذ القرار الاستراتيجي موجود فعلاً وان كان التنظيم صفرًا، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (2.978)، اما مع التنظيم فإن اي تغير ضمن هذا البعد ايجاباً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (0.138)، وهذا ما تبينه قيمة  $\beta$  البالغة (0.138).

اما قيمة معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.125)، وهذا يعني ان بعد التنظيم في الاستبصار الاستراتيجي يفسر (12%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي، وان المكمل (88%) يمثل عوامل اخرى تفسر اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوزارة لم تدرسها الباحثة، ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للتأثير، ومن هذه النتائج يتضح ان هنالك تأثير ضعيف نسبياً للتنظيم في اتخاذ القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي، وهذا يوضح لنا جلياً ان الوزارة تفتقر الى حُسن التنظيم بالشكل الذي يحسن من القرارات وهذا يؤكد لنا ان الوزارة لا توفر المعلومات بالشكل والوقت المناسب لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات الادارية فيها، سواء كانت هذه المعلومات تختص باتخاذ قرار تشغيلي، تكتيكي، استراتيجي على مستوى الوزارة.

5- اختبار علاقة التأثير بين الثقافة واتخاذ القرار الاستراتيجي  
 قد نصت فرضية التأثير الفرعية الخامسة على التالي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين لنا ان قيمة F المحسوبة (6.240) كانت اكبر من قيمة F الجدولية (3.94) بشيء بسيط، وعند مستوى معنوية p-value (0.015)، وهذا دلالة على وجود تأثير معنوي ضعيف نسبياً، اما معادلة الانحدار فقد كانت كالآتي:-

$$ei + x5 (الثقافة) 0.135 + 3.044 = (Y) \text{ اتخاذ القرار الاستراتيجي}$$

اذ ان اتخاذ القرار الاستراتيجي موجود فعلاً وان كانت الثقافة صفراً، وذلك اتضح من خلال قيمة a الثابتة والتي بلغت (3.044)، اما مع الثقافة فان اي تغير ضمن هذا البعد ايجابياً او سلباً سيؤدي بالضرورة الى تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بنسبة (0.135)، وهذا ما تبينه قيمة  $\beta$  البالغة (0.135).  
 اما قيمة معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.072)، وهذا يعني ان بعد الثقافة في الاستبصار الاستراتيجي يفسر (7%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي، وان المكمل (93%) يمثل عوامل اخرى تفسر اتخاذ القرار الاستراتيجي في الوزارة لم تدرسها الباحث، ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة للتأثير، ومن هذه النتائج يتبين لنا الوزارة لا تُوظف الثقافة الموجودة بالشكل الذي يجعلها تتخذ قرارات استراتيجية جيدة فعليها ان تستثمر روح الابداع والابتكار وايضاً تشجع على مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للوزارة والاستفادة منها في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.  
 وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكننا الان اختبار فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي)، ومن خلال الجدول (12) يتبين ان قيمة F المحسوبة (5.925) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (3.94)، اما مستوى المعنوية فقد بلغ (0.017)، وهذا يعني وجود تأثير ضعيف نسبياً للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا يدل على ان اي تغيير (ارتفاعاً او انخفاضاً) في الاستبصار الاستراتيجي سيؤدي الى لتغيير نفسه في اتخاذ القرار الاستراتيجي، اما معادلة الانحدار الخطي فقد كانت بالشكل الآتي:

$$ei + M1 (الاستبصار الاستراتيجي) 0.122 + 3.057 = (Y) \text{ اتخاذ القرار الاستراتيجي}$$

ومن ذلك يتبين ان اتخاذ القرار الاستراتيجي موجود حتى وان كان الاستبصار الاستراتيجي يساوي صفراً، ودلالة ذلك القيمة الثابتة a والتي بلغت (3.057)، اما اذا كان الاستبصار الاستراتيجي موجوداً فان اي تغيير فيه (بمقدار وحدة واحدة) سيقابله تغير في اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار (0.122)، ودلالة ذلك قيمة b والتي بلغت (0.122).

اما معامل التحديد او قيمة موثوقية التقريب  $R^2$  فقد بلغت (0.068) وهذا يشير الى نسبة التباين في المتغير المعتمد التي تم تفسيرها بواسطة تباين قيم المتغير المستقل، وهذا يعني ان التراصف الاستراتيجي يفسر (6%) من اتخاذ القرار الاستراتيجي، اما المتبقي (94%) فهي عوامل اخرى تفسر اتخاذ القرار الاستراتيجي لم تدرسها الباحث في البحث الحالي، ومما سبق يمكننا قبول فرضية التأثير الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي).

الجدول (12) اختبار فرضيات التأثير

المتغير التابع	Sig.	F	$R^2$	معامل الانحدار		المتغير المستقل
				B	A	
اتخاذ القرار	0.382	0.771	0.009	0.036	3.337	المسح البيئي
	0.037	4.506	0.053	0.082	3.187	طرق معالجة المعلومات
	0.064	3.532	0.042	0.094	3.156	الافراد والشبكات
	0.001	11.587	0.125	0.138	2.978	التنظيم
	0.015	6.240	0.072	0.135	3.044	الثقافة
	0.017	5.925	0.068	0.122	3.057	الاستبصار الاستراتيجي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

## المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

1. تبين من خلال الدراسة الميدانية ان الوزارة تهتم بالاستبصار الاستراتيجي بشكل متوسط اذ انه يمثل اداة مهمة في تحديد كيفية نجاح المؤسسات في البيئات الديناميكية لكونه تساعد المنظمات على تكوين رؤية الاستراتيجية لها، عند تبني ابعاد الاستبصار الاستراتيجي .
2. ان الوزارة تهتم بالمسح البيئي بشكل متوسط ، وذلك لان مسح البيئي ، يساعد على بحث عن المعلومات الخاصة بالقضايا والاتجاهات والتطوير والابداع ذات اغراض استراتيجية وتحليلها ونشرها، في البيئة الملموسة التي تواجهها المنظمة في الوقت الحالي . كما ان لبعده طرق معالجة المعلومات اهمية في وصف و تفسير المعلومات التي تم جمعها بشكل منهجي، اذ يركز البحث على المعلومات المستقبلية في المقام الأول و إنشاء المعرفة . اذ تبين نتائج البحث ان الوزارة التعليم العالي لديها اهتمام بهذا الجانب نحو الوسط .
3. يشير هناك اهتمام غير واضح لدى وزارة تعليم العالي حول محاولة تفسير ومعالجة معلومات التي تم جمعها للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي تساهم في تحديد رؤيتها الاستراتيجية ، وهذا ما لاحظا ثناء اجراء المقابلة اذ تبين ان هناك اقسام محددة تهتم به بينما اخرى لا تهتم وذلك بسبب تباين تلك الاقسام ونظرا لحاجته الاساسية له .
4. يمثل بعد الافراد والشبكات محور اساسياً ومهماً للوزارة التعليم العالي، اذ تعد احد مكوناتها الجوهرية سواء كان مديراً او مروباً بتركيبته المادية والنفسية والسلوكية ، اذ اتضح ان اهتمام الوزارة ببعده الافراد والشبكات دون المستوى المرغوب وعدم تحفيزهم بشكل مستمر على الابداع والابتكار ، فضلاً عن ذلك عدم الافادة من الافكار النيرة التي تساهم في تطوير المستقبل الوزارة.
5. تبرز اهمية نتائج التحليل اهتمام وزارة التعليم العالي بالأفراد الذين يمتلكون خبرات وقدرات ذهنية ، ومعرفة واسعة في اتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل وهذا شيء ايجابي، في حين تبين ان هناك ضعف في الاهتمام الوزارة مشاركة الافراد بأنشطتهم البحثية المستقبلية خارج الوزارة، وهذا ما لمسها الباحث من خلال اجراء المقابلة ان هناك اقسام جدا قليلة تهتم بهذا المجال.
6. اتضح ان لبعده التنظيم اهتمام جيد من قبل الوزارة وذلك لما له اهمية جوهرية في توفر المعلومات بالشكل والوقت المناسب لاتخاذ القرارات لجميع مستويات الادارية في المنظمة عبر اشكال مختلفة من التقارير، سواء كانت هذه المعلومات تختص باتخاذ قرار تشغيلي ، تكتيكي ، استراتيجي على مستوى المنظمة . وقلة اهتمام الادارات العليا بتقديم دعم وتشجيع الموظفين بتقديم بحوث مستقبلية وخلق ظروف ملائمة للعمل في الوزارة.
7. اتضح ان الوزارة تدرك اهمية اسلوب العقلاني لكن ليس بشكل مستمر في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وهذا يشير على ان القيادات العليا في الوزارة التعليم العالي تستعين ببعض الاساليب الاضافية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المستقبلية .
8. اتضح من نتائج التحليل ان وزارة التعليم العالي تهتم بشكل عالي بأسلوب الحدس حيث برزت اهميته من خلال اهتمام القيادات العليا في الوزارة بعملية الحدس في اتخاذها قراراتها الاستراتيجية بما تتماشى مع تطورات وتقليبات البيئة .
9. تبين ان وزارة تهتم ببعده السلوك السياسي بشكل متوسط اذ يعمل السلوك السياسي ، على تلبية الاحتياجات الشخصية والتنظيمية في حين برزت اهميته في تأثير عملية اتخاذ القرارات بالتفاوض مع اصحاب المصالح ، وهذا ما وجده الباحثين فعلاً في بيئة التطبيق عند اجراءها للمقابلات.

### التوصيات

1. حاجة رفع مستوى الاستبصار الاستراتيجي في الوزارة وذلك لأنه يساهم في ايجاد مصادر المعلومات وادارتها مما يمكنها من تحقق فاعلية في اتخاذ القرارات ضمن المؤشرات البيئية، وكذلك العمل على تعزيزه من خلال الاهتمام الوزارة بتوظيف ابعاده في اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل يعود عليها بفائدة وعلى المجتمع ككل.
2. ضرورة اعطاء المزيد من الاهتمام بالمسح البيئي بين الاقسام والشعب داخل وخارج الوزارة لأنها يعمل على الفحص البيئي للمنظمة ، كشف عن الاشارات المبكرة عن التغيرات المحتملة في البيئة العامة للوزارة ، تمكنها من معرفة اعمالها ، ومواكبة تكنولوجيا ، وبما ان وزارة تمتلك منظومات اتصال متعددة فمن الضرورة رفع مستوى الافادة منها الى اقصى درجة.
3. يتوجب على الوزارة الاهتمام ببعده طرق معالجة المعلومات، فضلاً عن انه يساهم في تفسير ومعالجة معلومات التي تم جمعها للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية ، وضرورة استخدام وسائل حديثة كأسلوب السيناريوهات

- لأنه يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي ، يهدف في كيفية تطوير مجال الأعمال الجديد في المستقبل الوزارة وتولد الاستبصار الاستراتيجية من خلال تقديم " التحليل والاتصال وتعليم المنظمة وأصحاب المصلحة في كل من الامكانيات وطرق التفكير " في المستقبل حيث تعمل السيناريوهات كجزء حافز للابتكار.
4. ضرورة العمل على تعزيز الثقافة الابداع والابتكار اذ تمثل أداة فاعلة لتحسين أداء الاعمال، فضلاً عن دورها في توفير بيئة عمل مقبولة للعاملين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم قدر المستطاع، وتقوية او اصر العلاقات بين العاملين والإدارة، وهذا سيؤدي بالتالي إلى تقوية روح الانتماء وشعور الأفراد بانهم جزء من الوزارة مما سيؤدي إلى حرصهم على تقديم أفضل ما لديهم من الأداء المتميز.
5. ضرورة الاهتمام الوزارة التعليم بالاستبصار لأنه يعمل على تحسين قدرات الإداريين على التفكير الاستراتيجي وصنع القرار ، لأنها تمكنهم ، من خلق الروابط والشبكات والمعارف بين الناس والمنظمات ، وتولد المعرفة والأفكار والرؤى.
6. ضرورة تعزيز التفكير العقلاني لدى الإدارات العليا لأنه يعمل على حل المشكلات والتفكير لا يحدث بشكل عفوي بل يحدث عندما تكون هناك مشكلة او اسئلة او ملاحظة لشيء ما يثير الحيرة والارتباك يدعو الى التفكير والبحث عن الحلول، وفي النهاية يساهم على اتخاذ خيار منطقي بناءً على حول المداولات الواعية ومنطقية.
7. على الوزارة الاهتمام ببعده السلوك السياسي على رغم من النظرة السلبية لهذا البعد فقد اظهرت عدة دراسات على اهميته يمكن ان يؤدي الى اهداف ايجابية اذ يمثل مجموعة من الأنشطة التي تتم داخل الوزارة لاكتساب وتطوير واستخدام السلطة والموارد الأخرى لتحقيق اهدافها المشتركة.
8. ايلاء اهتمام القيادات العليا في الوزارة بأسلوب الحدس لما له اهميته بالغة للتفكير وصنع القرار الاستراتيجي ، كما يسهل على متخذ القرار اجراء التحليل الازم لحل المشكلات ، وتقليل من بذل الجهد ، والحصول على المعلومات الجيدة ، التي تساهم في اختيار البديل المناسب لحل المشاكل التي تواجه الوزارة.
9. ضرورة قيام قيادات الإدارة الاستفادة من طبيعة العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي الذي تمتلكه الوزارة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية من خلال تأسيس وحدة ادارية خاصة بالاستبصار الاستراتيجي بشكل يمكن الوزارة رسم طريقها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

## References

1. Al-Enezi, Saad Ali, (2017), (Organizational Behavior), Reflections of Functional Behaviors for Workers in the Performance of Organizations, Adnan House and Library for Printing, Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq, i 1
2. Al-Enezi, Saad Ali, and Al-Majdi, Abdul-Razzaq Jabr (2016), (Principles of Business Administration), scientific concepts, practical examples, intellectual questions, The Book Press, Baghdad, Iraq, Edition 1
3. Al-Janabi, Akram Salem, and Al-Lami, Hussam Ali (2018), (strategic management, an integrative approach and case studies), Al-Sisban Publishing and Distribution House, Baghdad, i
4. Alnorawi, L. L. M. A., & Jaffar, A. L. Z. A. (2019). The mediation effect of strategic foresight between leadership behavior and tourism marketing strategy.
5. Al-Rabiawi, Saadoun Hammoud, Hafez, Abdel Nasser Allak and Abbas, Hussein Walid, (2018), (Strategic Management), Ghaidaa House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, i 1.
6. Amanatidou, E. (2009). Greek National Technology Foresight Programme: Perceived Impacts and Success Factors. EFP Foresight Brief, (162).
7. Deal, T.E. (1986), "Cultural change: opportunity, silent killer or meltamorphosis", in Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. and associates(Eds), Gaining Control of the Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
8. Durst, C., Durst, M., Kolonko, T., Neef, A., & Greif, F. (2015). A holistic approach to strategic foresight: A foresight support system for the German Federal Armed Forces. Technological Forecasting and Social Change, 97, 91-104.

9. Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
10. Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
11. Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
12. Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
13. Ibn Ajin, Tamer Yousef, (2010), "The Impact of Administrative Organization Constraints on the Performance of Local Authorities Operating in the Gaza Strip", published master's thesis, at the Faculty of Commerce, Business Administration Department at the Islamic University of Gaza.
14. Jafari, M. J., & NiliPourTabataba'i, S. A. (2017). Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). *foresight*.
15. Jemala, Marek, (2010), "Evolution of foresight in the global historical context", *foresight*, Vol. 12 Iss 4 pp. 65 - 81 .
16. Keller, J., & Heiko, A. (2014). The influence of information and communication technology (ICT) on future foresight processes—Results from a Delphi survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 81-92.
17. Kilmann, R., Saxton, M.J. and Serpa, R. (1985), "Introduction: five key issues in understanding and changing culture", in Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. and associates (Eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
18. Kuosa, T. (2016). The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making. Routledge.
19. Leigh, A. (2003). Thinking ahead: strategic foresight and government. *Australian Journal of Public Administration*, 62(2), 3-10.
20. Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*.
21. Martin, B. R. (2010). The origins of the concept of 'foresight' in science and technology: An insider's perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1438-1447. ISO 690.
22. Müller, A. W. (2008). *Strategic Foresight: Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen* (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).
23. Nelson, R. (2010). Extending foresight: The case for and nature of Foresight 2.0. *Futures*, 42(4), 282-294.
24. Nooraie, M. (2012). Factors Influencing Strategic Decision making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (7), 405-429.
25. Noure Aldiyn,, Taouririt, (2006), (Measuring organizational effectiveness through organizational evaluation). An applied study on the Jordanian human pharmaceutical manufacturing companies, a PhD thesis in the sciences, the psychology of work and organization. Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology and Education Sciences, Mahmoud Mentouri Constantine University.

26. Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. Strategic management journal, 19(2), 115-147.
27. Rahman, N., & De Feis, G. L. (2009). Strategic decision-making: models and methods in the face of complexity and time pressure. Journal of General Management, 35(2), 43-59.
28. Reid, D. M., & Zygliopoulos, S. C. (2004). Causes and consequences of the lack of strategic foresight in the decisions of multinational enterprises to enter China. Futures, 36(2), 237-252.
29. Rohrbeck, R. (2010). Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm. Springer Science & Business Media.
30. Roth, S., Sales, A., & Kaivo-Oja, J. (2016, October). Management and Function: A Research Agenda on the Next Key Factors in Business Research. In 46th Annual Atlantic Schools of Business Conference.
31. Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both?. Personality and individual differences, 36(4), 931-944.
32. Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004). Coping with the future: developing organizational foresightfulness 137-144.
33. Van der Laan, Luke,(2008), The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking, Journal of Futures Studies, Vol. 1, No. 13, pp. 21.
34. Wahia, Alash, (2014), The Role of Marketing Information Systems in Strategic Decision-Making - A Case Study of Two Small Mineral Water Establishments and Al-Ghuzlan Mineral Water Source in Biskra, a master's thesis in the field of strategic management for organizations, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Biskra University.

## The impact of strategic foresight on strategic decision-making- Analytical study at the Ministry of Higher Education and Scientific Research

**Researcher: Wildan Mahdi Jihad**  
**College of Administration and**  
**Economics / University of Baghdad**  
[wldanma59@gmail.com](mailto:wldanma59@gmail.com)

**Dr. Suhair Adel Hamed**  
**College of Administration and**  
**Economics / University of Baghdad**  
[Suhairadel2007@yahoo.com](mailto:Suhairadel2007@yahoo.com)

Received: 9/8/2020

Accepted : 6/9/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

The current study aims at the extent of determining the interest of the Ministry of Higher Education and Scientific Research and its various departments in the process of strategic foresight, and whether this interest is reflected in its strategic decisions, if the study relies on an exploratory and analytical approach and has targeted managers in the higher management within this ministry, and the questionnaire has also been used as a basic tool for collecting For data, the study population was (94), (89) questionnaires were distributed, (86) questionnaires were retrieved, and usable questionnaires amounted to (83). The sub-variable had the highest impact on strategic decision-making (intuition), as this research demonstrated the existence of the effect relationship and a link between strategic foresight in strategic decision-making, and through the two researchers polling previous studies at the local level, no study examined the relationship between These two variables.

**Key words:** strategic foresight, strategic decision-making, the Ministry of Higher Education.

**Keywords:** Strategic Foresight, Strategic Decision Making, Ministry of Higher Education.

\* Research based on a master's thesis