

# انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / افراح عبد الجبار حاتم / دبلوم عالي ادارة بلديات

تاريخ التقديم: 2017/10/29  
تاريخ القبول: 2017/12/13

## المستخلص

الغرض من هذا البحث تسليط الضوء على طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي . إذ تشكل القدرات الذهنية لصناع القرار الحجر الاساسي لتنفيذ كافة المهام والواجبات التي تقوم بها المنظمة وتشكل اهم مقدراتها ، ونتيجة للتغيرات الحادة التي تتصف بها البيئة التي تعمل فيها استوجب الامر قيام هذه المنظمة بتحديد دقيق لتوجهاتها الاستراتيجية التي يتوجب اتباعها لضمان بقائها واستمرارها في العمل. وتمثلت مشكلة البحث الميدانية في الاجابة على تساؤل اساسي اشارة الى هل يدرك المدير العراقي كيفية توظيف القدرات الذهنية في التوجه الاستراتيجي؟ ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تمت صياغة فرضيتان اساسية. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ، و بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة تم اعداد الاستبانة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي ، وتم خضوعها لمقاييس الثبات والصدق ، وتم توزيع الاستبانة على عينة تكونت من (82) فرداً من العاملين في (16) قسم تابعة لمديرية البلديات العامة التابعة لوزارة الاسكان والاعمال ، وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) لتحليل بيانات البحث ومن اهم الادوات الاحصائية التي تم استخدامها في التحليل هي : (الوسط الحسابي ، والنسبة المئوية للتكرار، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط لسبيرمان والانحدار الخطي البسيط). وقد افرزت الاساليب الاحصائية عدداً من النتائج من ابرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي ، كما ظهر ان هناك تاثير معنوي للقدرات الذهنية لصناع القرار في التوجه الاستراتيجي ، وفي اطار مناقشة النتائج قدم الباحثان عدداً من الاستنتاجات اهمها ان القدرات الذهنية لصناع القرار تعد المصادر الاكثر اهمية لتحديد وبناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة في ظل البيئة الدينامية التي تعمل فيها ، الامر الذي يستلزم منها زيادة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه القدرات من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بأفضل شكل ممكن .

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** القدرات الذهنية ، التوجه الاستراتيجي ، صناع القرار ، المنظمة ، البيئة.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 105 المجلد 24  
الصفحات 25.48

\*البحث مستل من اطروحة دكتوراه



## المقدمة

تمثل القدرات الذهنية لصناع القرارات احدى المفاهيم السلوكية والاستراتيجية المعاصرة لأهميتها البالغة في مساعدة المنظمات على التميز والابداع في اطار البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل ، وقد ازدادت هذه الاهمية في الاونة الاخيرة بسبب طبيعة البيئة الديناميكية سريعة التغيير في مكوناتها المختلفة ، الامر الذي وجب على المنظمات بناء وتطوير مجموعة من المهارات وبشكل خاص في المستويات الادارية العليا ، لكونه الجهة المسؤولة عن تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة ولادارة واستثمار كافة الموارد المتاحة لديها. لا يمكن لأي منظمة ان تحدد مساراتها في العمل بدون وجود توجه واضح تتحرك باتجاهه ، وبالتالي فإن عدم وجود مثل هذا التوجه سيؤدي الى العشوائية في الحركة وصولاً لتضارب المصالح وعدم القدرة على النمو ، كما ان المنظمات تحتاج الى منهج محدد لكي تتمكن من التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وهنا تبرز أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة. توزعت موضوعات البحث على أربعة مباحث خصص المبحث الأول ليتناول المنهجية المعتمدة ، وبعض الجهود المعرفية السابقة التي تمكنت الباحثان من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالاهداف الرئيسية المتواخاه من هذا البحث ، وجاء المبحث الثاني متناولاً الجانب النظري ، اما المبحث الثالث فقد تناول تشخيص واقع والاهمية النسبية للمتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية ، واختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية في ضوء علاقات الارتباط والتاثير ومناقشة طبيعة النتائج وتفسيرها ،المبحث الرابع مخصص للاستنتاجات وللتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

**أ: منهجية البحث :** يركز هذا الجزء على تحديد المشكلة الرئيسية للبحث وأهميته واهم الأهداف المتواخاه منه ، مع تحديد المخطط الفرضي له واهم الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها ، واهم الأبعاد المتعمدة في اختبارها ، فضلاً عن تحديد المقاييس المعتمدة في اعداد اداة البحث ، مع محاولة عرض اهم خصائص العينة المبحوثة ، وكما يأتي :

### أولاً : مشكلة البحث

لقد شهدت الإدارة ومنذ المراحل الأولى لظهورها وتطورها طروحات ومناقشات جديّة للتعامل مع الموارد التي تمتلكها المنظمة وكيفية استثمارها لتنافس في اطار البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها ، فضلاً عن مناقشة ظروف البيئة الداخلية الخاصة بها ، ومن بين الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الحاضر هي (القدرات الذهنية لصناع القرار) التي تتطلب تحليلاً معرفياً ونظرياً وعلمياً متزايداً لتكملة مشوار الدراسات السابقة ، إذ ان معظم الدراسات السابقة تعتمد على كمّ غير تابع وليس مستقلاً كما هو الحال في البحث الحالي ، فضلاً عن محاولة الباحثان تشخيص الخلل الذي لم يشبع في بيئة العمل المتجددة ، وبشكل خاص في القطاع الصناعي العراقي . وجود قصور واضح في تطبيقها والاهتمام بها في الشركات العراقية المبحوثة وهذا ما لمستته الباحثان من خلال المعايشة الميدانية فالسؤال الرئيس هل يدرك المدير العراقي كيفية توظيف القدرات الذهنية في التوجه الاستراتيجي؟.

- 1.هل يتوفر وعي كافٍ لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بالقدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي واهم خصائصها وسبل تطويرها ؟
- 2.ما طبيعة الترابط بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
- 3.ما طبيعة تأثير القدرات الذهنية لصناع القرار في التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة ؟

### ثانياً : أهمية البحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة ، والتي تمثل موضوعات إدارية حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات إلا أن ما كتب عنها ما زال يمتاز بالندرة على صعيد الدراسات العربية والعراقية على نحو خاص . إذ حاولت الباحثان الجمع بين متغيرين وهي : " القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي للمنظمة " ، وبالتالي سيسهم هذه البحث في سد النقص الحاصل في المكتبة العراقية في هذا المجال ، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب والباحثين المتعلقة بمتغيرات البحث ومحاولة توظيفها في دراستنا ، وذلك بالاعتماد على الكثير من المراجع الحديثة وبشكل خاص الأجنبية منها والتي شكلت النسبة الأكبر من مجموع المراجع ، لا سيما الموضوعة منها على شبكة الانترنت العالمية . تبرز الأهمية التطبيقية للبحث كون من المتوقع أن النتائج المتوصل إليها ستكون مرشداً للمديرين في الميدان المبحوث الى أفضل السبل لتوظيف القدرات الذهنية في اختيار أفضل التوجهات الاستراتيجية لمنظماتهم بما يكفل النجاح والتفوق في إطار البيئة الديناميكية التي يعملوا في إطارها.

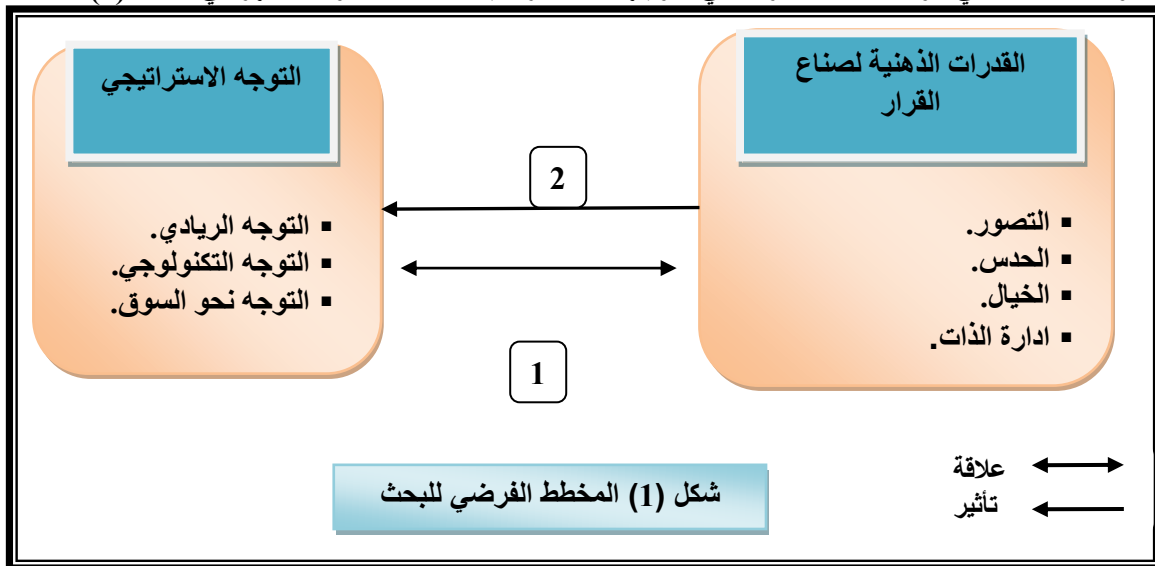
### ثالثاً : أهداف البحث

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:

1. اغناء الجانب النظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث ، إذ لم تتطرق إليها الكثير من الدراسات في كليتنا وهي : " القدرات الذهنية لصناع القرارات كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي للمنظمة كمتغير تابع " .
2. تشخيص أبرز أنواع القدرات الذهنية التي يتمتع بها صناع القرار في المنظمة المبحوثة .
3. التعرف على أهم ملامح التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة .
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .
5. تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال تنمية القدرات الذهنية لصناع القرار وتطبيقها وكيفية توظيفها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة .
6. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث ، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث ، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " القدرات الذهنية لصناع القرار " ، والمتغير المستجيب " التوجه الاستراتيجي " ، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي توظيف هذه القدرات في التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ، وكما يظهر في الشكل (1) :





### خامساً : فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين تتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكمالاتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وهي :

- الفرضية الفرعية الاولى تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التصور والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الثانية تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحدس والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الخيال والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الرابعة تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد ادارة الذات والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .

2. الفرضية الرئيسية الثانية تنص على : " تؤثر القدرات الذهنية لصناع القرار تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وهي :

- الفرضية الفرعية الخامسة تنص على : " يؤثر التصور تأثيراً ذو دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية السادسة تنص على : " يؤثر الحدس تأثيراً ذو دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية السابعة تنص على : " يؤثر الخيال تأثيراً ذو دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .
- الفرضية الفرعية الثامنة تنص على : " تؤثر ادارة الذات تأثيراً ذو دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .

### سادساً : اداة جمع البيانات

لغرض اختبار فرضيات البحث وبالاعتماد على اهدافه، تم الحصول على البيانات من خلال الاتي :

1. المقابلات الشخصية : تعد المقابلات الشخصية (بنوعها الهيكلية وغير الهيكلية) من افضل الوسائل للتعرف والاطلاع على طبيعة العمل في المنظمات التعليمية لكونها تمكن للباحث من الحصول على المعلومات المباشرة الخاصة بمتغيرات البحث من خلال التفاعل مع افراد العينة المبحوثة بصورة مباشرة فضلاً عن دورها في توضيح ابعاد وفقرات الاستبانة لهم ، لذا قام الباحثان بإجراء عدد من المقابلات مع القيادات العليا في مجتمع البحث لتوضيح طبيعة البحث وأهميته وأهدافه .

2. الاستبانة: تم إعداد استبانة لغرض الحصول على بيانات البحث ، وذلك لملاءمتها للمنهج المعتمد والوقت المسموح به وكذلك الاهداف المرجوة من البحث . وهي من اهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشاراً وتتألف من مجموعة اسئلة او فقرات عن موضوع البحث (الزغبي و الطلافحة ، 2006 : 8) ، قامت الباحثان بتصميم استبانة ، بالاستناد الى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلائم ومتغيرات البحث وعملية الترابط بينها وهي (القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي)، بعد تكيفها لتلائم البحث الحالي. ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراتها ، واهم المقاييس المعتمدة في الإعداد من خلال الجدول (1) :



جدول (1) وصف فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	أرقام الفقرات	المصدر
1	المعلومات الشخصية	النوع البشري العمر الشهادة سنوات الخدمة الوظيفة الحالية عدد الدورات التخصصية المشارك فيها		إعداد الباحثة
2	القدرات الذهنية لصناع القرار	التصور	8-7-6-5-4-3-2-1	Bass , 2007 Koketso & Rust, 2012 Chuang , 2013
		الحدس	15-14-13-12-11-10-9	
		الخيال	-21-20-19-18-17-16 23-22	
		ادارة الذات	-28-27-26-25-24-23 32-31-30-29	
3	التوجه الاستراتيجي	التوجه الريادي	38-37-36-35-34-33	Zhou,2005 Obeidat , 2016
		التوجه التكنولوجي	-44-43-42-41-40-39 45	
		التوجه نحو السوق	-51-50-49-48-47-46 53-52	

ولقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي :  
1. صدق الاستبانة : يشير الصدق الى قدرة الاستبانة على قياس الظاهرة التي وضع من اجلها ويعد من الخصائص الأساسية للاختبارات والمقاييس ، ويعتبر هذا من أهم الشروط الواجب توفرها في بناء المقياس وفي حالة تم فقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وكذلك عدم اعتماد نتائجه ، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام الآتي :

■ الصدق الظاهري : ويسمى في اغلب الاحيان ب(صدق المحكمين) ، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الادارة (ادارة الاعمال والادارة العامة) البالغ عددهم (11) ، وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين لم يتم حذف اي فقرة من الاستبانة ، وبذلك استقرت الاستبانة على (53) فقرة ، وبناءً على طلب بعض المحكمين أعيدت صياغة بعض الفقرات ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (92%).

■ الفقرات السلبية: تمت صياغة بعض فقرات الاستبانة بشكل سلبي (أي عكس اتجاه حركة المقياس) وذلك لغرض أبعاد النمطية في الإجابة عن فقراته وزيادة صدقها، وهو أسلوب مستخدم في هذا المجال .  
2. ثبات الاستبانة : ويتحقق ثبات الاستبانة اذا كان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه بعد مدة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى . وان قيمة معامل الثبات البالغة (0.67) تعد كافية للدراسات التي تعتمد الاستبانة أداة لها . وللتأكد من ثبات أداة البحث قامت الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) فرداً من مجتمع البحث ، وبعد (14) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach-Alpha (87%) وهي مقبولة ودال إحصائياً في الوقت ذاته . وهذا يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها .



### سابعاً : مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على مديرية البلديات العامة / وزارة الاسكان والاعمار والبلديات العامة الواقعة في بغداد التي ، تقدم مديرية البلديات العامة خدماتها من خلال مؤسساتها البلدية في عموم المحافظات البالغة عددها (244) اذ تتميز هذه الخدمات ذات التماس المباشر بحياة المواطنين اليومية والاثر البالغ وعلى مستوى المدينة العراقية ونظافتها وجماليتها وازدهارها وبمساحة حضرية تبلغ حوالي (2640) كم<sup>2</sup> . وتمارس البلديات واجباتها وفق قانون إدارة البلديات رقم 165 لسنة 1964 المعدل وقانون واردات البلديات رقم 130 لسنة 1963 المعدل وكذلك تطبيق وتنفيذ قانون نظام الطرق والابنية المرقم 44 لسنة 1935 المعدل ، تم استخدام طريقة العينة العمدية في اختيار عينة البحث على مستوى الافراد ، يستخدم هذا النوع من العينات في حالة وجود افراد مقصودين يتم جمع البيانات منهم ، وقد تم اختيار المدير العام ومعاونيه ومدراء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب كافة ، وتم توزيع عدد من الاستبانات بواقع (11) استبانة ، تم الحصول على (93) استبانة ، وتم إهمال (11) استبانة لكونها غير مستوفية للشروط.

ب: بعض الدراسات السابقة : خصصت هذه الفقرة لغرض مراجعة بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكنت الباحثان من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالغرض الرئيس لهذا البحث ، والهدف الأساسي من الاطلاع عليها هو التعرف على أهم الموضوعات التي تناولها الباحثين والكتاب ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية وبالتالي تعميق رؤيتها وقناعتها بأهمية البحث الحالي ، فضلاً عن مساعدتها في بناء البداية الصحيح لهذا البحث ، وعليه تحاول الباحثان عرض مجموعة من الجهود القيمة في هذا المجال ومناقشتها وتحديد مجالات الإفادة منها ، فضلاً عن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي ، وكما يأتي :

#### 1.دراسة (Schmidt & John , 2004)

العنوان	القدرات الذهنية العامة في عالم الاعمال : التحصيل المهني والاداء الوظيفي
الهدف	التعرف على دور القدرات الذهنية من خلال التحصيل المهني للعاملين وانعكاس ذلك على ادايتهم الوظيفي
محل التطبيق	امريكا
المجتمع والعينة	جامعة ميشيغان و جامعة ايوا
الاداة المستعملة	دراسة الحالة
الاساليب الاحصائية	معامل الارتباط لسبيرمان
ابرز النتائج	هناك مجموعة من الجوانب الانسانية التي تمارس دور مهم في بناء وتعزيز القدرات الذهنية للموارد البشرية.
التوصيات	ضرورة تكثيف البرامج التدريبية والاكاديمية التي من شأنها تعزيز القدرات الذهنية لكافة العاملين في المنظمة وبعض النظر عن المستوى الوظيفي الخاص بهم.
مجال الاستفادة	تم الاستفادة من الدراسة في التعرف على كيفية مناقشة النتائج وتفسيرها.

#### 2.دراسة (الكناتي وديوان ، 2012)

العنوان	وظيفة التربية الفنية في تنمية التخيل وبناء الصورة الذهنية لدى المتعلم واسهامها في تمثيل التفكير البصرة
الهدف	التعرف على اهم العمليات العقلية مثل الانتباه والادراك الحديسي والتخيل والتصور الذهني والتذكر لدى الفرد المتعلم.
محل التطبيق	العراق
المجتمع والعينة	عدد من المعلمين العاملين في المدارس في محافظة بغداد والبالغ عددهم (176) فرداً.
الاداة المستعملة	اعتمدت الاستبانة كاداة رئيس لجمع بيانات البحث
الاساليب الاحصائية	تم استخدام البرنامج الاحصائي spss في ادخال وتحليل البيانات
ابرز النتائج	هناك تفاوت في تنمية القدرات المشار اليها اعلاه لدى الطلبة والعاملين في المدارس المبحوثة.
التوصيات	ضرورة الاستفادة من تجارب الناجحة في تنمية هذه القدرات لدورها المهم في دعم عمليات التفكير لدى الموارد البشرية.
مجال الاستفادة	تعزيز الجانب النظري للبحث.



3. دراسة (Rotemberg & Saloner, 2013)

العنوان	القدرات الذهنية والتوجه الاستراتيجي
الهدف	التعرف على درجة اسهام القدرات الذهنية للادارة العليا في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة
محل التطبيق	ماليزيا
المجتمع والعينة	(278) من العاملين في عدد من الشركات الصناعية
الاداة المستعملة	اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات
الاساليب الاحصائية	استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS)
ابرز النتائج	ان القدرات الذهنية للادارة العليا تمارس دور مهم في البناء الصحيح للتوجه الاستراتيجي من خلال تأثيرها على كافة الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة.
التوصيات	ضرورة الاهتمام باعداد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية القدرات الذهنية للادارة العليا في المنظمات للاستفادة من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها من خلالها وبشكل خاص في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي.
مجال الافادة	تعزيز الجانب النظري للبحث الحالي.

المبحث الثاني / القدرات الذهنية والتوجه الاستراتيجي كإطار نظري

سيتم في هذا البحث استعراض مفهوم :

أ: القدرات الذهنية لصناع القرار سيتم في هذه الفقرة التعرف على مفهوم القدرات الذهنية لصناع القرار وبعض الموضوعات المتعلقة بها وبقدر تعلق الامر بالاهداف المتواخاه من هذا الفصل وكما في الفقرات الآتية:

أولاً : مفهوم القدرات الذهنية لصناع القرار

تحديد مفهوم دقيق للقدرات الذهنية لصناع القرار صعوبة واضحة لكون اغلب الكتاب والمهتمين يركزون على مفهوم القدرات بشكل عام في مجال ادارة الاعمال ، ولكن الذي يهمننا في هذا المبحث هو القدرات الذهنية الذين اهتموا بدراساتها الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية والتي يشمل تأثيرها المنظمة ككل ولا يتوقف على جزء منها دون الاخر . وقد عرفها (Robbins,2003 :314) بوصفها مقدرة للتأثير على المجموعة من اجل تحقيق الأهداف، في حين عرفها (Huczynski, 2001: 701) بأنها القدرات المعتمدة لضمان التأثير على الفرد أو مجموعة من الأفراد من اجل توجيه جهودهم نحو التعامل مع الأهداف والعمل على تحقيقها . وقد اكد كل من (Lussier & Achua, 2007 : 393) بان القدرات الذهنية لصناع القرار تشكل المصدر المطلق للمعلومات التي تعتمد عليها المنظمة في مواجهة المشكلات التي تواجهها في العمل ، اي بعبارة اخرى تشكل الحاضنة للادارة العليا والوسطى والدنيا والمسؤولة عن الاداء الحالي للمنظمة والمستقبلي من خلال دورها في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات التي تتم داخلها (Schermarhorn , 2008 : 466) ، ومن وجهة نظر (Crowe , 1993) القدرات الذهنية لصناع القرار تشير الى القدرات التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويلة الامد للمنظمة وصياغة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية وضمان توصيلها لكافة الاطراف ذات العلاقة بعملياتها ، وبالتالي خلق الوعي اللازم لإدراكها وضمان العمل لتحقيقها (جميل، 2010 : 130) ، كما انها تعكس القدرة والرؤية الابداعية لتوجيه الامور المستقبلية الخاصة بالمنظمة وترجمه هذه الرؤية الى اهداف استراتيجية وكذلك القدرة على المشاركة بين افراد العمل في الانجاز بكفاءة عالية كما لديها القدر على روح الابداع لدى افراد المنظمة نحو المستقبل المبدع (السكارنة ، 2010 : 19) . وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف القدرات الذهنية لصناع القرار كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي : بانها القدرات التي يحتاجها مديروا الادارة العليا لتنفيذ مهامها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ووضع الاليات والخطط اللازمة لنمو المنظمة لتحريك كافة الموارد المتاحة لدى المنظمة وبشكل خاص الموارد البشرية للخصائص النادرة التي تتمتع بها مقارنة مع المنافسين الذين يعملون ضمن ذات المجال .



### ثانياً : أهمية القدرات الذهنية لصناع القرار

ان القدرات الذهنية لصناع القرار تمارس دوراً مهماً على نطاق كبير في المنظمات وفترات زمنية طويلة نسبياً ، وبالتالي فهي تسهم في تحقيق تغييرات منظميه واسعة من خلال تأثيرها في عملية التفكير الاستراتيجي (جميل ، 2010 : 126) ، كما انها تمارس دوراً حيوياً في صياغة الخطط طويلة الامد للمنظمة من خلال تطوير الرؤية والرسالة الخاصة بها والتي تتطلب الشجاعة والجرأة والصبر والتضحية والولاء والاخلاص والامانة والانضباط للقيادات الاستراتيجية في المنظمات (كلالدة ، 2012 : 180) ، وعليه فهي تمثل سلاح المنظمة للحفاظ على معدلات النمو، وهي أمل الدول النامية في مواكبة التقدم وتحقيق طموحات شعوبها، وتنوع المشكلات داخل كل مؤسسة أو شركة، وتتباين أساليب المديرين في التعامل معها وفق خبرة كل منهم أو منظوره لمقتضيات العمل والبيئة المحيطة به، خاصة الأفراد والموظفين الذين يعملون تحت إمرته، مما يخلق علاقات متشعبة داخل العمل بين المديرين ومروسيهم، وبين كافة عناصر العمل التي يشرفون على إدارتها وتنظيمها داخل المؤسسة (البرغوث ، 2013 : 44). وتبرز أهمية القدرات الذهنية لصناع القرار من جهة أخرى من خلال مجموعة من النتائج التي تسهم في تحقيقها للمنظمات ومن ابرزها التعامل مع الموارد البشرية بعدالة واحترام بما يسهم في تعزيز روحهم المعنوية ، وضمان تزويد الموارد البشرية بكافة المعلومات للارتقاء بمستويات ادانهم (Dane & Pratt, 2007 : 36) ، فضلاً عن الاصغاء لأراء كافة الاطراف داخل المنظمة وخارجها والتعامل معها بحذر ، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة لدعم عمليات الابداع والابتكار ، ومن ثم دعم عمليات الانجاز والتقدم داخل المنظمة وتهيئة كافة الظروف الملائمة لها (بشير ، 2009 : 207) .

### ثالثاً : خصائص القدرات الذهنية لصناع القرار

أكدت العديد من الدراسات على وجود مجموعة من الخصائص التي تجعل القدرات الذهنية لصناع القرار ذات قيمة كبيرة في المنظمات من خلال مقدراتها على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بالادارة العليا ، اذ تمتاز بكونها تدعم عمليات الالتزام والانضباط وبالتالي فهي تقوي الاتجاهات الايجابية في تقبل المسؤوليات الجديدة في اطار القوانين والتعليمات المعتمدة في المنظمة (كلالدة ، 2012 : 178) ، اي ان هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها القدرات الذهنية لصناع القرار بالمقارنة مع انواع الاخرى من القدرات المتواجدة داخل المنظمة والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي (الفريجاني والدرياق ، 2015 : 61) :

- 1.تمتاز بالمرونة لكونها تتعامل مع حالات اللاتاكيد التي من الممكن ان تواجه المنظمة في المستقبل .
- 2.القابلية على التنبؤ والتعامل مع المشاكل بوقت مبكر واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب .
- 3.الشمولية لكونها تساهم في صياغة الاهداف الاستراتيجية التي تمثل الخطوط العامة لعمل المنظمة فضلاً عن تحديد الطرق المثلى لتحقيقها ونقلها لكافة الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة .
- 4.الفاعلية وتبرز في مساعدة المنظمة في تنفيذ وإنجاز الواجبات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.

### رابعاً : ابعاد القدرات الذهنية لصناع القرارات

سيتم الاشارة في هذه الفقرة الى اهم انواع القدرات الذهنية لصناع القرارات في المنظمات المعاصرة ، والتي سيتم التركيز عليها ودراستها كابعاد فرعية للقدرات الذهنية لصناع القرار في الجانب التطبيقي لهذا البحث .

1.قدرات الحدس : هناك اختلاف في اراء الباحثين فيما يتعلق بتحديد مفهوم دقيق للحدس ، اذ يتضمن التخمين والتخيل والتوقع والتصور والفراسة ، أي بعبارة اخرى الحكم على الأشياء بدون تفكير وانما بما يراه الإنسان بعقله الباطن ، وبالتالي فهو تفكير راقى لا يصله إلا المبدعين يتوهج الذهن فجأة وبقوة ليمدهم بالإلهام (Dane & Pratt, 2007 : 34) ، كما اشارة اخرين الى ان الحدس ينبع من الاحساس لا من التفكير ، وعليه يربط الكثيرون من الباحثين بأن المرأة ولأنها مخلوق عاطفي فالحدس لا يخلو من المنطق العاطفي فيستهيون بالحدس كمصدر فاعل في اتخاذ القرار ، لحقيقة ان الحدس لا يرتبط بالعاطفة بل بمهارات واساليب التفكير (Nyatanga & Vocht , 2008 : 2) .





2. قدرات التصور : يعكس التصور الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق نتائج جديدة وأصيلة ذات قيمة من قبل الفرد (شريف، 2002: 129) ، وتتضمن النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة ، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء لتقديم أفكار جديدة (الراوي ، 2005 : 18) ، أي انها تساعد على إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها" (ألتك، 2006 : 59) .

3. قدرات الخيال : وتعكس هذه القدرات امكانيات صناع القرار على التنبؤ بالتغيير ووقع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وبعق تفصيلية وتبن المخاطرة وبناء الثقة (5 : 2013 ، Chuang ) ، كما تتضمن المقدرة على تفهم طبيعة المنظمة كنظام متكامل ويجب عليها ان تتعامل معه بحيث يكون ملمأ ومتفهما لأهدافها وانظمتها وخطتها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات بين كافة المستويات التنظيمية الموجودة داخلها (Murch, 2001: 18).

4. قدرات ادارة الذات : وتتضمن التكامل الأخلاقي لتوجيه أذات وموازنة العمل ومتطلبات الحياة (الدلمي ، 2006 : 79) ، أي انها تعكس أدراك الفرد لذاته كموجود طبيعياً و اجتماعياً وروحياً ( Kreither & Kinicki , 2007: 142) ، فضلاً عن قدرته على التكيف بشكل ايجابي مع التغييرات في بيئة العمل (Ontario , 2011: 4) ، كما انها ترتبط بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور (الشبخلي ، 2009 : 83).

ب : التوجه الاستراتيجي سنحاول في هذه الفقرة التعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي، اهميته، خصائصه، مكوناته، وابعاده، وكالاتي :

### اولاً : مفهوم التوجه الاستراتيجي

تعود بدايات استخدام مصطلح التوجه الاستراتيجي الى الباحثان (Miles & Snow , 1978) عندما قاما بتصنيف التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال الى اربعة توجهات (منقبة ، مدافعة ، محللة ، ومستجيبة) ، ولكن اول من استخدم هذا المصطلح كاداة لتقييم وقياس الابعاد الرئيسة للاستراتيجية على مستوى الاعمال هو (Venkatraman , 1989) في بحثه المنشور في مجلة علوم الادارة بعنوان (التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال : التركيب ، الابعاد ، والقياس) (جلاب ، 2013 : 43) . فمن الضروري التمييز بين كل من مفهوم التوجه الاستراتيجي والمقصد الاستراتيجي ، إذ اشارة كل من (Hill & Jones, 2001) بان المقصد الاستراتيجي في كونه صياغة الاستراتيجية يجب أن تتضمن وضع الأهداف الطموحة ومن ثم إيجاد الطرائق لبناء الموارد والقابليات الضرورية لتحقيق الأهداف ، أي بعبارة اخرى فان المنظمة تعرض المقصد الاستراتيجي عندما تتابع هدف استراتيجي طموح باستمرار وتركز أعمالها التنافسية وطاقاتها على تحقيق ذلك الهدف (البرواري ، 2006 : 7). ولقد اشارة كل من (Wood & Robertson, 1997, 429) الى ان التوجه الاستراتيجي يعكس الامكانيات والاتجاهات والمحفزات التي توجه الرغبات الإدارية المعينة على تطوير العمليات واتجاه المنظمة والتي تشكل اول مراحل التخطيط الاستراتيجي ، ويتبين من خلال هذا التعريف بان التوجه الاستراتيجي المرحلة الاولى للتخطيط الاستراتيجي التي تسبق كل من مرحلة التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي . ومن وجهة نظر اخرى عرف التوجه الاستراتيجي بأنه النهج المتبع لتحسين أداء المنظمة الدائم في إطار ادراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود افعالهم اتجاهها (Thompson & Strickland , 2001 : 76) . ومن وجه نظر الباحث (David , 1987) بان التوجه الاستراتيجي للمنظمات عبارة عن فن وعلم يهدف الى وضع وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة والتي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بعيدة المدى ومن اهم هذه الاهداف هي تعزيز ميزتها التنافسية في إطار البيئة التي تعمل ضمنها (الدهدار ، 2006 : 51) .



### ثانياً : أهمية التوجه الاستراتيجي

يشكل التوجه الاستراتيجي أحد المفاهيم الادارية الحديثة التي تسهم في تحديد المستقبل الاساسي للمنظمة واهم الغايات العريضة والاهداف المحددة التي تسعى الى تحقيقها ، اذ يمارس التوجه الاستراتيجي دور مهم في مساعدة المنظمة على فهم طبيعة المكونات التي تمتلكها في بيئتها الداخلية ، فضلاً عن دوره في فهم البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها (Rotemberg & Saloner , 2000 : 694) ، وترى الباحثان من خلال ما ذكر بان التوجه الاستراتيجي يمثل احد الضوابط التي تحكم سلوكيات المنظمة عند اجراء تحليل (SWOT) وبالتالي يمكن ان يساعدها في تحديد موقفها الاستراتيجي من خلال المقارنة بين نقاط القوة والضعف الداخلية مع مجالات الفرص والتهديدات الخارجية ومن ثم اختيار الاستراتيجية الأفضل . كما تبرز اهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات في كونه يشكل اداة للاتصال الفعال مع بيئتها لتأكيد شرعية وجودها ووصولها على الاعتراف من قبل المكونات البيئية التي تعمل ضمنها من جهة ، ولكنها اداة تنسيق فعالة لجميع أنشطة اصحاب المصالح ذات العلاقة بعمليات المنظمة من جهة اخرى (لفته ، 2008 : 108) . وبالتالي يتضح بان التوجه الاستراتيجي يشكل أحد المعايير التي تأخذ بها المنظمات في أعمالها وأدائها، فهو يمثل حجر الأساس لنجاحها ، وبواسطته تسترشد وترسم المنظمات توجهاتها ومستوياتها وطرقها، نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها (العجمي ، 2011 : 14). ويمكن تحديد مجموعة من النقاط التي تعكس اهمية التوجه الاستراتيجي في المنظمات وهي كالآتي (حسن ، 2012 : 19) :

1. اداة تعمل على مساعدة المنظمة لتحديد خياراتها المستقبلية واستناداً الى امكانياتها مما يساعدها على تقليل تكاليفها.
2. تعمل على تحديد المجالات التي يتوجب على المنظمة ان تعمل ضمنها وبالتالي مساعدها على تحديد طبيعة العمليات والانشطة اللازم اعتمادها لاستثمار تلك المجالات.
3. مساعدة الادارة العليا في المنظمات على تحديد اهدافها وفقاً لمؤشرات موضوعية قابلة للقياس والتدقيق.
4. يحدد طبيعة العلاقة بين مكونات التوجه الاستراتيجي الرؤيا والرسالة والغايات.

### ثالثاً : ابعاد التوجه الاستراتيجي

باعتبار التوجه الاستراتيجي يعكس الاتجاهات الاستراتيجية المنفذة من طرف المؤسسة لخلق الممارسات اللازمة لتحقيق الاداء العالي بصفة مستمر ، فقد اشارت الباحثة ( Xuereb & Gatignon , 1997) بان هناك ثلاثة انواع للتوجهات الاستراتيجية داخل منظمات الاعمال وهي (التوجه نحو التكنولوجيا ، التوجه نحو المنافسين ، التوجه نحو الزبائن) في حين قام الباحث (Paturel , 1997) بان هناك اربعة توجهات استراتيجية للمنظمات كالآتي (التوسع الافقي ، التكامل العمودي ، التنوع ، واستراتيجية القطاع) (مفيدة وكاميليا ، 2011 : 1). كما اكد الباحث (Venkatraman , 1989) الى وجود ستة ابعاد للتوجه الاستراتيجي بالتركيز على المشاريع الصغيرة وهي (الهجوم المبرمج ، والتحليل والتخطيط ، والاساليب الدفاعية ، والرؤيا المستقبلية ، والاستباقية ، والمخاطرة) (داود والشمري ، 2013 : 205) . ويمكن تحديد مجموعة من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في قياس التوجهات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة التي تمكن الباحثان من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالاهداف المتواخاة تحقيقها في الجانب التطبيقي لهذا البحث بالآتي :

1. التوجه نحو السوق : ظهر مصطلح التوجه نحو السوق (Market orientation) لأول مرة على لسان كل من (Drucker 1954, Levitt 1960) عندما طرحا مصطلح المفهوم التسويقي في إشارة الى ان مصطلح التوجه نحو السوق يذهب الى ما بعد المفهوم التسويقي ( الى مرحلة التنفيذ ) اي ان المفهوم التسويقي الاساس الفلسفي للتوجه نحو السوق . كما اشارت كل من (Narver & Slater , 1990) الى التوجه نحو السوق بانه الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في الكفاءة والفاعلية الخاصة بالمنظمة وتعمل على ايجاد سلوكيات تسهم في تقديم قيمة مميزة للزبائن الامر الذي سينعكس بالتالي في تحقيق الاداء المستدام للمنظمة من خلال تعزيز ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية (جلاب ، 2013 : 46) .



2. التوجه نحو التكنولوجيا : يعرف التوجه نحو التكنولوجيا بأنه قابلية وإرادة المنظمة لاكتساب قاعدة تقنية قوية ، واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة . وهذا التوجه يتضمن نشاطات البحث و التطوير والمسح التقني(4, Renko and Tikkanen, 2002) . ويشير مفهوم التوجه التكنولوجي بأن المنظمة القادرة على استخدام تكنولوجيا الانتاج والمعرفة التكنولوجية في الاستجابة لاحتياجات الزبائن، والتنبؤ بتلك المطالبات ، كما عرف التوجه التكنولوجي بأنه قدرة المنظمة لانشاء بنية تحتية تكنولوجية قوية تستخدمها في تطوير منتجات جديدة ( Tutar et al,2015:711 ) .

3. التوجه الريادي : تعود الجذور التاريخية للتوجه الريادي الى كتابات الباحث (Miller , 1983) عندما اوضح بان المنظمات الريادية هي التي تركز على تسويق المنتجات والابداع وتحمل المخاطر ، كما اشارة كل من (Dhaafri & Yusoff, 2013) الى التوجه الريادي بأنه كافة الطرائق والممارسات والعمليات والقرارات والفلسفات الادارية التي تعتمد المنظمة لتحقيق الريادة في مجال الاعمال التي تعمل ضمنها (جلاب ، 2013 : 48) . كما عرف التوجه الريادي بأن الشركات يجب أن تكون ريادية من أجل تحقيق أداء متفوق وهذا يعني أن المنظمات بحاجة إلى وجود التزام استراتيجي لإجراءات محددة يمكن ملاحظتها على شكل ابداع، استباقية، تقبل المخاطر، والدعم القوي من تلك الإجراءات من قبل الإدارة العليا (Obeidat , 2016) .

#### ج : علاقة القدرات الذهنية لصناع القرار بالتوجه الاستراتيجي

يحتمل تحليل الموارد البشرية قدر كبير من الأهمية بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها ، ومن ابرز هذه المؤشرات هو القدرات الذهنية التي تشكل واحده من المحركات الاساسية لتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (الشعبي ، 2004 : 106) ، وقد اكد (Guillot , 2005) بان احد مسؤوليات صناع القرار التي تبرز من خلالها قدراتهم الذهنية هي عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والتي تتطلب القيام بتنفيذ مجموعة واسعة من المهام والواجبات (الطاني والنقار ، 2013 : 7) . ولأجل تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة فان اولى خطواته تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتي تعتمد بشكل مباشر على القدرات الذهنية للإدارة العليا التي تشكل الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات وتبرز من خلال توفر الفهم الكامل لكافة احتياجات ورغبات اصحاب المصالح من خلال القيام بعملية الفحص للبيئة الداخلية والخارجية ، وبالتالي فان القدرات الذهنية التي تتمتع بها القيادة الاستراتيجية في المنظمة تمارس دور مهم في تحديد الاتجاه المستقبلي التي تسعى اليه فضلاً عن اهميتها في تطوير الرسالة والاهداف الاستراتيجية الخاصة بها (حسوني ، 2010 : 212). وقد اكد (موسى ، 2009 : 3) بان طبيعة العلاقة بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي للمنظمات هي علاقة فكرية بصورة رئيسة ، تبرز من خلال قدرته على تحديد المشكلة الرئيسية للمنظمة ومن ثم توليد مجموعة من البدائل وتقييمها من حيث تحديد ايجابيات وسلبيات كل منها وبالتالي اختيار الافضل لها والذي سيتم العمل عليه مستقبلاً ، كما اشارة (كلالدة ، 2012 : 180) بان قدرات صناع القرار الذهنية توفر كافة العناصر الضرورية لنجاح عملية تطوير الاهداف المستقبلية للمنظمة والتي تساعد على بلوغها رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية ، كما تمارس قدرات صناع القرار الذهنية من خلال المهارات التنظيمية دور مباشر في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين كافة المستويات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة ، فضلاً عن دورها في تقسيم الموارد والامكانيات المتاحة لدى المنظمة لضمان تحقيق اهدافها الاستراتيجية التي تشكل اهم مكونات التوجه الاستراتيجي (الزعيبي والبطانية ، 2014 : 55) .



### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث لغرض التعرف على الأهمية النسبية لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية وواقعها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات الاستبانة في مجتمع البحث ، وذلك باستخدام النسبة المئوية للاتفاق ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث الحالي ، من خلال إيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية وبين المتغير الاستجابي وتحليلها ، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، فضلا عن تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام أسلوب الانحدار البسيط ، ومناقشة نتائجها وتفسيرها بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف المتوخاة من هذا البحث ، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) ، وكما موضح في الفقرات الآتية :

#### اولا: تشخيص الأهمية النسبية لمتغير القدرات الذهنية لصناع القرار وأبعادها

تم قياس متغير القدرات الذهنية لصناع القرار من خلال أربعة أبعاد هي (التصور ، الحدس ، الخيال ، ادارة الذات) ، يمكن من خلال الجدول (2) توضيح ترتيب الأهمية النسبية للابعاد الفرعية للقدرات الذهنية لصناع القرار ، اذ جاء بعد الخيال بالمرتبة الاولى اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.7) ونسبة اتفاق منوية بالغ (84%) ، في حين جاء بعد التصور بالمرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بالغة (3.7) أيضاً ولكن بنسبة اتفاق بلغت (83%) ، اما بعد الحدس فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.6) واخيراً جاء بعد ادارة الذات بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.5) ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني الآتي : وبالرجوع إلى الجدول ذاته لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير القدرات الذهنية لصناع القرار ، اذ بلغت قيمتها (82%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير القدرات الذهنية لصناع القرار (3.6) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.79) وهذه النتيجة تعكس وبدلاله واضحة وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاة متغير القدرات الذهنية لصناع القرار ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل اختلاف البالغة (0.23) ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج المتعلقة بالابعاد الفرعية للقدرات الذهنية لصناع القرار ، ومن ثم فان هذه النتائج تعكس بوجود عدد من القدرات التي يعتمدها مدراء الادارة العليا في المنظمة المبحوثة لتنفيذ مهامها الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الاليات والخطط اللازمة لنمو المنظمة وضمان بقائها واستمرارها في العمل من خلال تحريك كافة الموارد المتاحة لدى المنظمة وبشكل خاص الموارد البشرية للخصائص النادرة التي تتمتع بها مقارنة مع الموارد الاخرى والمنافسين الذين يعملون مع المنظمة ضمن ذات المجال. ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول (2) :

جدول(2) يبين معدل التكرارات ونسبها المئوية وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد متغير القدرات الذهنية لصناع القرار n=82

الابعاد الفرعية	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التصور	يملك صناع القرار في الوزارة قدرة عالية على وضع تصور لروية منظماتهم في المستقبل .	82%	3.5	0.97	0.27
	يفكر صناع القرار دائما بالطريقة اللازمة لربط رؤية منظماتهم باحتياجات ومتطلبات المجتمع التي تعمل ضمن حدوده .	83%	3.6	0.81	0.23
	يتمتعون صناع القرار بالقدرة على استنباط الأفكار المناسبة لحل مشكلات المتوقعة مستقبلاً.	83%	3.5	0.72	0.21
	يسعون صناع القرار الى تقديم مجموعة من الافكار تسهم في ربط النتائج المتوقعة للاداء مع الخطط الموضوعة مسبقاً من قبلهم .	86%	3.8	0.69	0.18



## انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي

0.11	0.44	4.1	%96	يشجعون صناع القرار مواردهم البشرية على تنمية روح البحث والتحديث والابتكار في مجال وظائفهم.	الحدس
0.18	0.67	3.8	%85	يملك صناع القرار القدرة على تصور الحلول للمشكلات.	
0.18	0.65	3.7	%84	غالباً ما تأتي اقتراحات صناع القرار قريبة من الواقع.	
0.28	0.98	3.5	%63	لا يتمتع صناع القرار بقدرة تشخيص متغيرات البيئة التي يعملوا ضمنها قبل وقوعها.®	
0.21	0.74	3.7	%83	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد التصور	
0.25	0.81	3.3	%83	يقوم صناع القرار شخصياً باختيار الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الموظفين.	
0.28	0.87	3.1	%78	يستثمر صناع القرار جميع امكانياتهم الذهنية في تحديد البدائل اللازمة لتنفيذ خطة المنظمة بنجاح.	
0.30	1.08	3.62	%74	يملك صناع القرار القدرة على توظيف الافكار والتعبير عنها بطريقة مفهومة ومقبولة من قبل الموظفين الذي يتعامل معهم.	
0.21	0.81	3.9	%80	يتمتع صناع القرار بالقدرة على استيعاب الافكار التي تقدم من قبل الموظفين في منظماتهم	
0.18	0.71	3.9	%84	يستشعر صناع القرار التغيرات المحتملة في الحقيقة.	
0.19	0.81	4.2	%88	غالباً ما يكون تقييم صناع القرار لقدرات مروضيهم صائب.	
0.23	0.78	3.4	%76	لا يسعى صناع القرار الى ترتيب وتسلسل معلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة التي يعمل ضمنها.®	
0.23	0.84	3.6	%80	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الحدس	
0.16	0.67	4.3	%94	يملك صناع القرار القدرة على القراءة وفهم المعلومات والافكار المدونة.	الخيال
0.22	0.77	3.6	%83	يتمتع صناع القرار بالقدرة على ايصال المعلومات والافكار عبر التكلم بصورة مفهومة للآخرين.	
0.19	0.65	3.7	%82	يعمل صناع القرار على نقل المعلومات والافكار غير المكتوبة بصورة مفهومة للآخرين.	
0.16	0.67	4.2	%87	يملك صناع القرار القدرة على اداء اكثر من نشاط والتحرك بينهما وبين مصادر المعلومات الخاصة بها.	
0.23	0.78	3.5	%81	يسعى صناع القرار الى تنظيم الاعمال في نماذج معينة طبقاً لقاعدة او مجموعة من القواعد.	
0.37	1.15	3.1	%74	تشجع الادارة العليا الاخرين على طرح الحلول وان كانت اقرب للخيال .	
0.18	0.63	3.6	%84	يملك صناع القرار القدرة على التفكير خارج المألوف	
0.21	0.74	3.6	%84	لا يقدم صناع القرار حلولاً غير مطروحة للمشكلات ®	
0.22	0.76	3.7	%84	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الخيال	
0.32	1.15	3.5	%79	اشعر ان الادارة العليا في الوزارة تدير وقتها جيداً	
0.26	0.82	3.1	%79	تمتلك الادارة العليا في الوزارة القدرة على التقويم الذاتي لادانهم .	
0.18	0.72	3.8	%76	يتمتع اغلب اعضاء الادارة العليا بقدرتهم على الاستفادة من التسهيلات المتوفرة في البيئة المحيطة.	
0.22	0.73	3.5	%83	يعرض اعضاء الادارة العليا امكانية واضحة واستعداد بين للتعاون .	
0.24	0.87	3.7	%81	غالباً ما كيف اعضاء الادارة العليا انفسهم مع الشراكات البيئية .	
0.18	0.74	4.2	%81	تعمل الادارة العليا على تعظيم قدراتهم الذاتية للتعلم المستمر .	



## انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي

0.26	0.91	3.5	%85	ان اغلب اعضاء الادارة العليا في الوزارة يواكبون التطورات في المهارات المتجددة.
0.17	0.63	3.8	%87	يتقبل اعضاء الادارة العليا في الوزارة النقد الذاتي واعتقاده في ملعب التجديد الذاتي .
0.30	0.92	3.1	%73	تمتع الادارة العليا في الوزارة من توجيه النقد البناء اليها . ®
0.24	0.83	3.5	%80	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد ادارة الذات
0.23	0.79	3.6	%82	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير القدرات الذهنية لصناع القرار

### ثانيا : تشخيص الاهمية النسبية لمتغير التوجه الاستراتيجي وأبعادها

تم قياس متغير التوجه الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد هي (التوجه الريادي ، التوجه التكنولوجي ، التوجه نحو السوق) ، ويمكن من خلال الجدول (3) توضيح ترتيب الاهمية النسبية للابعاد الفرعية للتوجه الاستراتيجي ، اذ جاء بعد التوجه التكنولوجي بالمرتبة الاولى اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.9) ونسبة اتفاق منوية بالغ (%83) ، في حين جاء بعد التوجه الريادي بالمرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بالغة (3.8) ايضاً ولكن بنسبة اتفاق بلغت (%84) ، واخيراً جاء بعد التوجه السوقي بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.7) ، وبالرجوع إلى الجدول ذاته لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير التوجه الاستراتيجي، اذ بلغت قيمتها (%83) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (%66.7)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير التوجه الاستراتيجي (3.8) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.77) وهذه النتيجة تعكس وبدلاله واضحة وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة اتجاة متغير التوجه الاستراتيجي ، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل اختلاف البالغة (0.20) ، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج المتعلقة بالابعاد الفرعية للتوجه الاستراتيجي ، ومن ثم فان هذه النتائج تعكس ان الادارة العليا في المنظمة تعمل على تجسيد توجهها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها بالتركيز على الريادة والمغامرة في الاعمال بالشكل الذي يضمن استمرارها في العمل من خلال استخدام التقدمات التكنولوجية لتلبية احتياجات الزبائن في اجزاء السوق المستهدفة التي يتوجب التركيز عليها في المستقبل. ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول (3) :

جدول(3) يبين معدل التكرارات ونسبها المئوية وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد متغير التوجه الاستراتيجي n=82

الابعاد الفرعية	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التوجه الريادي	تراعي الادارة العليا في الوزارة وضع احتمالات الفشل بدرجة متساوية مع احتمالات النجاح عند الدخول في مشروع جديد.	%81	3.3	0.75	0.23
	تسعى الادارة العليا في الوزارة باستمرار بدراسة التغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها .	%96	4.7	0.54	0.11
	تتبنى الادارة العليا في الوزارة المواقف المجازفة والجريئة لتعظيم اكتشاف الفرص بالشكل الذي يضمن استمرارها في العمل.	%82	3.4	0.73	0.22
	تناسب عدد الافكار الجديدة المتولدة مع عدد الافكار المنفذة بشكل ناجح .	%81	3.9	0.98	0.25
	تعتمد الادارة العليا في الوزارة بشكل كبير على البحث والتطوير والقيادة التقنية والابداع .	%87	4.4	0.80	0.18
	يمكن تلمس ان الادارة العليا في الوزارة لا تتقبل المجازفة المسيطر عليها .®	%77	3.2	0.96	0.23
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد التوجه الريادي		%84	3.8	0.79	0.20



## انعكاس القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي

0.23	0.75	3.4	%82	تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى تحسين المنتجات المقدمة الى زبائنها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في هذا المجال.	التوجه التكنولوجي
0.22	0.74	3.4	%83	تسعى الإدارة العليا في الوزارة إلى توفير قواعد بيانات تعتمد على برمجيات متطورة لخدمة الزبائن وتنفيذ الأعمال.	
0.16	0.68	4.2	%93	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بعقد ندوات ومؤتمرات علمية تساهم في التعريف على التكنولوجيا العلمية المتطورة والمستعملة لديها.	
0.15	0.57	3.9	%87	توفر الإدارة العليا في الوزارة فرص تعلم أخرى عن طريق منح الإجازات الدراسية وإيفاد المعنيين إلى خارج البلد لمواكبة التطورات التكنولوجية.	
0.18	0.78	4.3	%83	تعتمد الإدارة العليا في الوزارة في تحديدها للتكنولوجيا المستخدمة على طبيعة المهمة المراد إنجازها.	
0.15	0.68	4.5	%81	تتجه الإدارة العليا في الوزارة على امتت بعض الأنشطة سيما المتجددة منها.	
0.34	0.99	3.9	%69	لا تعكس الإدارة العليا في الوزارة استعداداً عالياً للتعامل مع التكنولوجيا المتطورة ⑩	
0.20	0.74	3.9	%83	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد التوجه التكنولوجي	التوجه السوقي
0.14	0.65	4.6	%92	في الوزارة أقسام متعددة تسعى الى توليد المعلومات حول المنافسين وبشكل مستقل.	
0.26	0.92	3.5	%75	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على الاشتراك في الندوات ومؤتمرات الخاصة بالصناعة التي تعمل ضمنها للحصول على معلومات تخص الصناعة.	
0.18	0.66	3.7	%84	تحدد سعر المنتج بحسب ملائمة القيمة المقدمة للزبون وتفضيلاته.	
0.25	0.95	3.8	%78	خطط الوزارة تتركز بشكل مباشر على الأسواق بدل من المنتجات.	
0.19	0.73	3.7	%82	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بإجراء العديد من البحوث والدراسات الخاصة بالسوق.	
0.15	0.67	4.4	%90	غالباً ما تركز الوزارة على توسيع نشاطاتها الى اسواق جديدة.	
0.09	0.40	4.4	%89	تقيم الوزارة طبيعة المنافسة في السوق العراقي.	
0.37	1.15	3.1	%69	الوزارة غير قادرة على التكيف مع طبيعة الاسواق وتغييراتها ⑩	
0.21	0.77	3.7	%82	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد التوجه السوقي	
0.20	0.77	3.8	%83	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير ادارة الموهبة	

### ثالثاً : اختبار علاقات الارتباط وتحليلها

خصّصت هذه الفقرة لتحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القدرات الذهنية لصناع القرار) وابعاده الفرعية ، مع المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) وابعاده الفرعية . إذ نصت الفرضية الرئيسية الاولى للبحث على : (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وقد انبثقت منها اربعة فرضيات فرعية ، اذ يوضح الجدول (4) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير القدرات الذهنية لصناع القرار وابعاده ومتغير التوجه الاستراتيجي وابعاده ، والتي تضم (20) علاقة ارتباط ، إذ يوضح المستوى الأفقي الأبعاد الرئيسية لمتغير التوجه الاستراتيجي (Y) المتضمنة : (التوجه الريادي ، التوجه التكنولوجي ، التوجه نحو السوق) ، وفي المستوى العمودي الأبعاد الرئيسية للمتغير القدرات الذهنية لصناع القرار (X) المتضمنة (التصور ، الحدس ، الخيال ، ادارة الذات) . وبعد معالجة البيانات كانت النتائج على النحو الآتي :



جدول (4) علاقات الارتباط بين أبعاد القدرات الذهنية لصناع القرار (X) وأبعاد التوجه الاستراتيجي (Y)

العلاقات المعنوية		اجمالي التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو السوق	التوجه التكنولوجي	التوجه الريادي	التوجه الاستراتيجي القدرات الذهنية لصناع القرار
الاهمية النسبية	العدد					
%100	4	**0.49	*0.39	**0.61	**0.48	التصور
%100	4	**0.58	**0.71	*0.49	**0.53	الحدس
%75	3	*0.39	0.37	*0.39	*0.41	الخيال
%100	4	**0.56	*0.48	**0.63	**0.56	ادارة الذات
%100	4	**0.50	**0.49	**0.53	**0.50	اجمالي القدرات الذهنية لصناع القرار

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد التصور (X1) والتوجه الاستراتيجي وابعادها : بلغت قيمة علاقات الارتباط بين بعد التصور وأبعاد التوجه الاستراتيجي كما هي موضحة بالجدول (4) (\*\*0.48 ، \*0.61 ، \*0.39) على التوالي ، وهي جميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) ، وقد كانت أقوى علاقة هي بين بعد التصور وبعد التكنولوجي ، وهذا يشير الى ان امتلاك صناع القرار في المنظمة المبحوثة القدرة على التصور يساعد على ضمان تحسين التوجه الاستراتيجي بالتركيز على الجانب التكنولوجي والذي ازداد اهمية في الازمنة الاخيرة بسبب الثورة المعلومات التي شهدتها البيئة الخاصة بالمنظمة المعاصرة ، اما اضعف علاقة ارتباط فقد كانت بين بعد التصور وبعد التوجه نحو السوق وربما يعود سبب ذلك لطبيعة السياسات والاجراءات التي تعتمدها المنظمة المبحوثة في تنفيذ مهامهم . كما بلغ الارتباط بين بعدي التصور و اجمالي التوجه الاستراتيجي (\*\*0.49) وهي ايضا علاقة موجبة وذلك دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وتدل هذه العلاقة على ان قدرات التصور الخاصة بالموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة يسهم في بناء التوجه الاستراتيجي الخاص بهم ، وبناء على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للبحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التصور والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وعلى المستويين الاجمالي للمتغير التابع والفردى للابعاد الفرعية الخاصة به.

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الحدس (X2) والتوجه الاستراتيجي وابعادها : يوضح الجدول (4) علاقات الارتباط بين البعد الثاني للقدرات الذهنية لصناع القرار (الحدس) والذي يشير الى (إحساسنا وإدراكنا للحقيقة بطريقة مباشرة، حتى وإن كان هناك من يحاول تضليلها ومهما كان بارعاً، إذ إن هناك عدة اختيارات يتمكن الشخص بواسطة حدسه من اختيار الاختيار الصحيح) وبين أبعاد التوجه الاستراتيجي إذ بلغت معاملات الارتباط (\*\*0.53 ، \*0.49 ، \*0.71) على التوالي ، اذن جميع علاقات الارتباط هي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) ، اما أقوى علاقة فكانت بين بعد الحدس وبعد التوجه نحو السوق ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة إلى أن صناع القرار في المنظمة المبحوثة تتمتع بالحدس الكافي لقراءة المعلومات الخاصة بالاسواق التي تعمل على خدمتها وبالتالي تهيئة كافة المستلزمات المطلوبة للوفاء باحتياجات تلك الاسواق ، اما اضعف العلاقات من الناحية الاحصائية فقد كانت بين بعد الحدس وبعد التوجه التكنولوجي ولكنها ايضا علاقة معنوية ومقبولة من الناحية الاحصائية ، وربما يعود سبب ذلك الى وجود مجموعة من الاجراءات التي تعتمدها المنظمة المبحوثة في تنفيذ مهامها من شأنها تحديد قدرات الحدس لدى مواردها البشرية وبالتالي انخفاض درجة اسهامها في التوجه التكنولوجي ، مثلا تحديد بعض المواقف التي تلجأ فيها الى الجهات الخارجية للبت فيها . كما بلغ الارتباط بين بعدي الحدس و اجمالي التوجه الاستراتيجي (\*\*0.58) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية ، وتؤكد هذه النتيجة أهمية العلاقة بين بعد الحدس بالنسبة لتحديد التوجه الاستراتيجي في العينة المبحوثة وايصاله لكافة مواردها البشرية، وفي ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي اشارت الى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التصور والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وعلى المستويين الاجمالي للمتغير التابع والفردى للابعاد الفرعية الخاصة به.





3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الخيال (X3) والتوجه الاستراتيجي وابعادها : يبين الجدول (4) مصفوفة الارتباطات بين بعد الخيال والتوجه الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمتها (0.41\* ، 0.39\* ، 0.37) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، باستثناء العلاقة مع بعد التوجه نحو السوق وهي اضعف علاقات الارتباط ، وهذه النتيجة تعكس وجود علاقة ضعيفة بين بعد قدرات الخيال الخاصة بصناع القرار في المنظمة المبحوثة والتوجه نحو تلبية احتياجات الاسواق المستهدفة . في حين كانت أقوى علاقة بين بعد الخيال وبعد التوجه الريادي ، وهذه النتيجة تشير وبدلالة واضحة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز قدرتها على استثمار قدرات الخيال لدى صناع القرار بأفضل شكل ممكن وبأقل قدر ممكن. كما بلغ معامل الارتباط بين بعدي الخيال واجمالي متغير التوجه الاستراتيجي (0.39\*) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) ، وعليه تؤكد هذه النتائج دور الخيال في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة ، وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي تضمنت الاتي : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الحدس والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وعلى المستويين الاجمالي للمتغير التابع والفردى للابعاد الفرعية الخاصة به.

4. تحليل علاقة الارتباط بين ادارة الذات (X4) والتوجه الاستراتيجي وابعادها : يوضح الجدول (4) قيم علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وبعد ادارة الذات ، بلغت (0.56\*\* ، 0.63\*\* ، 0.48\*) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) (0.05) ، وكانت اضعف علاقات الارتباط بين بعد ادارة الذات وبعد التوجه نحو السوق ، وهذه النتائج تشير الى ان ادارة الذات لدى صناع القرار في المنظمة المبحوثة تؤدي الى تعزيز توجهها اتجاه السوق ولكن بنسبة اقل من التوجهات الاخرى ، في حين كانت أقوى علاقة بين بعد ادارة الذات وبعد التوجه التكنولوجي ، وهذه النتيجة تعكس ان ادارة الذات تتعزز وبشكل مستمر قدرة المنظمة المبحوثة على تحقيق اهدافهم الاستراتيجية المتعلقة بالتوجه التكنولوجي بأفضل شكل ممكن . اما العلاقة الاجمالية بين بعد ادارة الذات واجمالي متغير التوجه الاستراتيجي فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.56\*\*) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، وبناء على هذه النتيجة يتضح ان بعد ادارة الذات يرتبط ببناء التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، ويسهم في تعزيزها من خلال تراكم الخبرات والتجارب التي تمر بها الموارد البشرية اثناء مدة خدمتها داخل هذه المنظمة ، وعليه واعتماداً على ما سبق فلا يوجد مبرر لعدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد ادارة الذات والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) ، وعلى المستويين الاجمالي للمتغير التابع والفردى للابعاد الفرعية الخاصة به .

وبالرجوع الى الجدول (4) واعتماداً على النتائج المذكورة آنفاً ، يتبين أن متغير القدرات الذهنية لصناع القرار وابعاده حققت (19) علاقة ارتباط معنوية من أصل (20) علاقة مع متغير التوجه الاستراتيجي وابعادها ، وبما يشكل (95%) من مجموع العلاقات ، ومما تقدم يتضح أهمية القدرات الذهنية لصناع القرار في بناء التوجه الاستراتيجي لدوائر المنظمة المبحوثة ، سواء كان ذلك عبر قدرات التصور التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملين في المنظمة ، ام من خلال قدرات الحدس في تنفيذ كافة الاجراءات الخاصة بمهامهم دون تدخل جهات خارجية تؤثر على قرارات الخاصة بها ، فضلاً عن دور قدرات الخيال في تعزيز التوجه الاستراتيجي من خلال الدقة والحذر في تنفيذ هذه البرامج الخاصة به ، واخيراً تمارس قدرات ادارة الذات دوراً مهماً في تعزيز وبناء التوجه الاستراتيجي من خلال تراكم التجارب والخبرات التي مرت بها هذه الموارد اثناء مدة خدمتها داخل المنظمة . وما يؤكد هذه النتائج هي ان علاقة الارتباط بين اجمالي متغير القدرات الذهنية لصناع القرار واجمالي متغير التوجه الاستراتيجي بلغت (0.50\*\*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) ، ومن ثم فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الذهنية لصناع القرار والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) .



## رابعاً : اختبار علاقات التأثير وتحليلها

سيتم في هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (القدرات الذهنية لصناع القرار) والمتغير الاستجابي (التوجه الاستراتيجي) ، إذ يوضح الجدول (5) نتائج تحليل أثر القدرات الذهنية لصناع القرار (المتغير التفسيري) من خلال أبعادها الأربعة في التوجه الاستراتيجي (المتغير الاستجابي) وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط، وتم الاعتماد على قيمة (f) في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي، وفي ضوء الفرضية بينهما تمت صياغة علاقة دالية بينهما كما في المعادلة الآتية :

$$Y = a + BX$$

وفيما يلي استعراض نتائج تحليل تأثير القدرات الذهنية لصناع القرار وابعادها في التوجه الاستراتيجي وكالاتي :  
جدول (5) تأثير القدرات الذهنية لصناع القرار وابعادها في التوجه الاستراتيجي

مستوى المعنوية	F	R <sup>2</sup>	B	a	القدرات الذهنية لصناع القرار (X)	
يوجد تأثير	0.01	11.7	0.24	0.83	0.32	التصور (X1)
يوجد تأثير	0.01	15.8	0.34	0.56	0.17	الحدس (X2)
يوجد تأثير	0.05	10.7	0.15	0.97	0.27	الخيال (X3)
يوجد تأثير	0.01	16.9	0.32	0.79	0.42	ادارة الذات (X4)
يوجد تأثير	0.01	13.8	0.25	0.79	0.30	أجمالي القدرات الذهنية لصناع القرار (X)
n=82	F الجدولة بمستوى دلالة 0.01 = 7.08			F الجدولة أولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.01		

1. تحليل تأثير بعد التصور في متغير التوجه الاستراتيجي : يتضح من الجدول (5) أن قيمة (f) بلغت (11.7) وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لبعده التصور في المتغير الاستجابي التوجه الاستراتيجي . ومن خلال الجدول ( ) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a= 0.32) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتوجه الاستراتيجي مقداره (0.32) حتى وأن كان بعد التصور يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.83) فهي تدل على أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في بعد التصور سيؤدي إلى تغيير في التوجه الاستراتيجي مقداره (0.83). أما قيمة معامل التحديد (R2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.24) ، وهذا يعني أن ما مقداره (24%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي مُفسر بفعل بعد التصور الذي دخل النموذج، وأن (76%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده التصور في المتغير الاستجابي التوجه الاستراتيجي ، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث الحالية والتي نصت على (يؤثر بعد التصور تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) .

2. تحليل تأثير بعد الحدس (X2) في متغير التوجه الاستراتيجي (Y) : يتبين من الجدول (5) أن (f) بلغت قيمتها (15.8) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (7.08) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعده الحدس في المتغير الاستجابي التوجه الاستراتيجي ، كما يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Y) و(X2) . ومن خلال الجدول نفسه نجد ان قيمة الثابت (a=0.17) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتوجه الاستراتيجي مقداره (0.17) حتى وأن كان البعد (X2) يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.56) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد الحدس سيؤدي الى تغيير في التوجه الاستراتيجي مقداره (0.56) . اما معامل التحديد (R2) فقد كان مقدارها (0.34) ، وهذا يعني أن بعد الحدس يفسر ما مقداره (34%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي (Y) الذي دخل النموذج ، وأن (66%) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج المذكورة آنفاً وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الحدس (X2) في التوجه الاستراتيجي المتغير الاستجابي (Y) ، وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالية والتي اشارت الى (يؤثر بعد الحدس تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة).



3. تحليل تأثير بعد الخيال (X3) في التوجه الاستراتيجي (Y) : يتضح من الجدول (5) أن قيمة (f) بلغت (10.7) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (4.01) بمستوى معنوية (0.05) ، وبحدود ثقة (95%) ، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعد الخيال في المتغير الاستجابي التوجه الاستراتيجي ، ومن ثم فإن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Y) و(X3). كما يتبين من الجدول (27) ان قيمة الثابت (a=0.27) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتوجه الاستراتيجي مقداره (0.27) حتى وأن كان بعد الخيال (X3) يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.97) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد الخيال سيؤدي الى تغيير في التوجه الاستراتيجي مقداره (0.97). أما قيمة معامل التحديد (R2) تبلغ (0.15)، وهذا يعني أن (15%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل بعد الخيال (X3) الذي دخل النموذج ، وأن (85%) من التباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. وهكذا تؤكد النتائج المذكورة انفاً على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعد الخيال (X3) في التوجه الاستراتيجي (Y) ، ومن ثم فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي نصت على " يؤثر بعد الخيال تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .

4. تحليل أثر ادارة الذات (X4) في التوجه الاستراتيجي (Y) : نلاحظ من خلال الجدول (5) أن (f) بلغت قيمتها (16.9) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها المجدولة (7.08) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لبعد ادارة الذات في المتغير الاستجابي التوجه الاستراتيجي . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.42) وهذا يعني أن هناك وجوداً للتوجه الاستراتيجي مقداره (0.42) حتى وأن كان بعد ادارة الذات (X4) يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.79) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد ادارة الذات سيؤدي الى تغيير في التوجه الاستراتيجي مقداره (0.79) . اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.32)، وهذا يعني أن بعد ادارة الذات يفسر ما مقداره (32%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي (Y) الذي دخل النموذج ، وأن (68%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج . وعليه وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية للبحث التي اشارت الى : " يؤثر بعد ادارة الذات تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .

وبالرجوع الى الجدول (5) لتحديد أثر اجمالي متغير القدرات الذهنية لصناع القرار في التوجه الاستراتيجي ، نجد ان قيمة (f) بلغت (13.8) وهي اكبر من قيمتها المجدولة (7.08) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود أثر للقدرات الذهنية لصناع القرار في التوجه الاستراتيجي ، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.30) وهذا يعني وجود للتوجه الاستراتيجي بمقدار (0.30) حتى وان كانت القدرات الذهنية لصناع القرار تساوي صفراً ، وبلغت قيمة (B=0.79) اي ان تغيير القدرات الذهنية لصناع القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في التوجه الاستراتيجي بمقدار (0.79) ، اما قيمة (R2) تبلغ (0.25) ، وهذا يعني أن ما مقداره (25%) من التباين الحاصل في التوجه الاستراتيجي (Y) هو تباين مفسر بفعل القدرات الذهنية لصناع القرار (X) الذي دخل النموذج ، وأن (75%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثراً ذا دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (27) بلغت (4) نماذج من اصل (4) ، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي القدرات الذهنية لصناع القرار حققت أثراً معنوياً في التوجه الاستراتيجي ايضا ، فإن هناك مبرراً لعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها : " تؤثر القدرات الذهنية لصناع القرار تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة " .



## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

1. ظهر ان القدرات الذهنية لصناع القرار تلعب دوراً بارزاً في تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة المبحوثة ، ان انها قد استعملت قدرات صناع القرار منها التصويرية في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمنظمة وادخال المزيد من التغييرات الايجابية في التوجهات الريادية والتكنولوجية والتوجه نحو السوق.
2. تبين ان قدرات التصور لصناع القرار تسهم وبشكل بارزاً في تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة المبحوثة.
3. اكدت نتائج التحليل بان قدرات الحدس لصناع القرار تمارس دوراً بارزاً في تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة المبحوثة.
4. اتضح من نتائج التحليل ان قدرات الخيال لصناع القرار تلعب دوراً بارزاً في تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة المبحوثة.
5. ظهر ان قدرات ادارة الذات لصناع القرار تؤدي الى تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة المبحوثة.
6. معظم علاقات الارتباط بين ابعاد القدرات الذهنية لصناع القرار وابعاد التوجه الاستراتيجي هي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية من الناحية الاحصائية .
7. اهمية القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجهات الاستراتيجية كانت اقوى من خلال ادارة الذات والحدس ، اذ حققت هذه الابعاد اقوى علاقات ارتباط مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة.
8. اهمية القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد التوجهات الاستراتيجية اضعف من خلال بعد الخيال ، وربما يعود سبب ذلك لطبيعة البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها المنظمة.
9. عدم تركيز ابعاد القدرات الذهنية لصناع القرار بدرجة كبيرة على التوجه السوقي للمنظمة المبحوثة بالمقارنة مع التوجهات الاستراتيجية الاخرى.
10. تمتلك المنظمة المبحوثة القدرة على تعزيز التوجهات الاستراتيجية الخاصة بها من خلال استخدام القدرات الذهنية لصناع القرار العاملين لديهم وهذا ما اكدت عليها نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

### ثانياً : التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بوظيفة القدرات الذهنية لصناع القرار العاملين لديها في تحديد اهم التوجهات الاستراتيجية التي يتوجب اتباعها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها.
2. يتوجب على المنظمة المبحوثة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال القدرات الذهنية والتوجه الاستراتيجي ومحاولة الاستفادة منها للارتقاء بمستوى ادائها.
3. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد طرائق بناء وتعزيز القدرات الذهنية لصناع القرار بالاستناد الى نتائج تقييمات الاداء لتشخيص اهم الاسباب التي تقف وراء انخفاض هذه القدرات .
4. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تخصص بعض مواردها لتوجيه رسالة اعلامية الى العاملين لديها عن اهم المزايا التنافسية التي تحاول تحقيقها من خلال انواع التوجهات الاستراتيجية التي سوف تعتمد عليها.
5. يتوجب على الكليات المبحوثة استثمار القدرات الذهنية لصناع القرار في تحديد توجهها الاستراتيجي .
6. ضرورة تعزيز دور صناع القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي وتشجيعهم على بذل اقصى جهد في خدمتها والمجتمع بشكل عام .
7. اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية وتعزيز ولائها للمنظمة .
8. يتوجب على المنظمة المبحوثة معالجة حالات الضعف في الاحتفاظ بصناع القرار ذوي القدرات الذهنية العالية كونها تشكل اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة.



9. تشجيع القدرات الذهنية لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة للمستويات التنظيمية المختلفة وبتنسيق من قبل الادارات العليا ، لضمان عدم حصول اي تعارض في تنفيذ.
10. قيام الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بوضع خطة تعمل على توفيق بين القدرات الذهنية لصناع القرار والعاملين لديها ، وبين انواع التوجهات الاستراتيجية التي ترغب في اعتبارها ، لتجنب الصراعات التي من الممكن ان تحدث بين الادارة العليا والمستويات الادنى منها.
11. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستثمار القدرات الذهنية لصناع القرار في تعزيز ميزتها التنافسية ، وذلك للخصائص العديد التي تتمتع بها..
12. تنمية روح التعاون والتسامح بين العاملين لدى المنظمة المبحوثة بالشكل الذي من الممكن ان يساعد على تقديم الافكار الحديثة في تنفيذ المهام والواجبات .

### المصادر والهوامش

1. البرغوث ، ايناس محمد أحمد (2013) تأثير مهارات المدراء في أداء أدوارهم المعلوماتية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العاملين ، بحث دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد ، بحث غير منشور.
2. الدليمي ، إحسان علاوي حسين (2006) تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
3. الدهدار ، مروان حمودة (2006) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية : دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة .
4. الراوي ، صفوان ياسين حسن (2005) عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية / نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
5. الزعبي ، محمد بلال والشرابية ، احمد و هديب ، امجد و الزعبي ، خالد محمد صايل (2003) مواضيع متقدمة في مهارات الحاسوب ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
6. الزغبى ، محمد بلال و الطلافحة ، عباس (2006) النظام الاحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الاحصائية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
7. السكارنة ، بلال خلف (2010) القيادة الادارية الفعالة ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
8. الشخلى ، مهدي محمد ياسين (2009) دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
9. الشعبي ، محمد الصغير قاسم (2004) تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية : دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
10. الطائي ، علي حسون والنقار ، عبد الله حكمت (2013) تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطن التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18 ، العدد 69 .
11. العجمي ، سالم حسين (2011) اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط .
12. الفريجاني ، طارق محمد والدرباق ، امين مرعي (2015) دراسة دور القيادة الاستراتيجية لتنمية القدرات التنافسية في القطاع المصرفي الليبي ، مجلة دراسات الاقتصاد والاعمال ، العدد الاول .
13. بشير ، العلق (2009) تنمية المهارات الاشرافية والقيادية ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
14. الكناني ، ماجد نافع وديوان ، نضال ناصر (2012) وظيفة التربية الفنية في تنمية التخيل وبناء الصور الذهنية لدى المتعلم وإسهامها في تمثيل التفكير البصري ، مجلة الاستاذ ، العدد 201 .



15. كلادة ، ظاهر (2012) القيادة الادارية ، الطبعة الاولى ، دار الزهراء للنشر والتوزيع ، عمان.
16. جميل ، احمد نزار (2010) تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا : دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
17. شريف ، جلال سعد الملوك عبد الرحمن (2002) أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي : دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
18. فرح ، معاوية عبد الهادي احمد (2017) اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الاداء التسويقي ، اطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
19. موسى ، عز الدين عمرو (2009) عناصر القيادة الاستراتيجية ومقوماتها ، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
20. جلاب ، احسان دهش (2013) دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 3 : الصفحات 42-64.
21. حسن ، علاء احمد (2012) مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وابعاد التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء وبنينوى للصناعات الدوائية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 ، الصفحات 9-40 .
22. حسوني ، اثير عبد الامير (2010) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 1 ، العدد 2 .
23. داود ، فضيلة سلمان والشمري ، صادق راشد (2013) التوجه الاستراتيجي للمصارف في اختزان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة 36 ، العدد 94 ، الصفحات 199-220 .
24. شنيتز ، عبد الرحمن طاهر (2016) قياس تاثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي : بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 8 ، العدد 15 ، الصفحات 284-313 .
25. كاميليا ، يزغش ومفيدة ، يحياوي (2011) التوجهات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد التاسع ، الصفحات 1-17.
26. لفته ، جواد كاظم (2008) معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في ادارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق ، مجلة دراسات ادارية ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، الصفحات 104-148.
27. Huczynski , Andrzej & Buchanan,( 2001), organizational Behaviour An Introductory Text, Fourth Edition , Prentice – Hall.
28. Lussier , Robert . N & Achua , Christopher . F (2007) Effective leadership , 3 edition , Irwin , New York .
29. Murch, Richard, (2001) , "Project Management: Best Practices for IT Professionals", Prentice Hall ,Inc., USA.
30. Stephen P ,Robbins(2003), organizational Behavior,10Edition ,prent- ice - Hall .
31. Thompson, jr. Arthur & Strickland , a. j (2001) strategic management: concepts and cases, 12th, McGraw-hill /Irwin. U.S.A.
32. Andermann, Anne & Ginsburg , Liane & Norton , Peter& Arora , Narendra & Bates, David & Wu, Albert& Larizgoitia , Itziar (2012) Core competencies for patient safety research: a cornerstone for global capacity strengthening , Journals unlocked scheme, Vol 4 ,pp96-102.



33. DANE , ERIK & PRATT , MICHAEL G. (2007) EXPLORING INTUITION AND ITS ROLE IN MANAGERIAL DECISION MAKING , Academy of Management Review 2007, Vol. 32, No. 1, 33–54.
34. Kihara , Peter & Bwisa , Henry & Kihoro , John (2016) Strategic Direction as an Antecedent between Strategy Implementation and Performance of Small and Medium manufacturing Firms in Thika Sub-County, Kenya , Asian Journal of Humanities and Social Studies , Volume 04 – Issue 03.
35. Nyatanga, Brian & Vocht , Hilde de (2008) Intuition in clinical decision-making: a psychological penumbra , International Journal of Palliative Nursing 2008, Vol 14, No 10.
36. Renko, Maija & Tikkanen, Joni (2009) Strategic Orientations In Networked High Technology Product Development, Technical Reports Turku School of Economics And Business, No (12).
37. Rotemberg , Julio J & Saloner , Garth (2000) Visionaries, Managers, and Strategic Direction , The RAND Journal of Economics, Vol. 31, No. 4 , pp 693-716.
38. Rotemberg , Julio J. & Saloner , Garth (2013) Mental abilities, and Strategic Direction , The RAND Journal of Economics, Vol. 31, No. 4.
39. Schmidt , Frank L. & Hunter , John (2004) General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance , Journal of Personality and Social Psychology , Vol. 86, No. 1, 162–173.
40. Zhou ,K.Z.& Yim,C.K., & Tse,D.K.(2005) The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations, Journal of Marketing **Volume 69, Issue 2**,: pp 42–60.
41. Wood, Van R. & Robertson, Kim R. (1997) Strategic orientation and export success: an empirical study, International Marketing Review, Vol.(14), No.( 6) , pp 424-444.



## Reflecting the mental abilities of decision-makers in defining the strategic orientation

### Abstract

The purpose of this research is to highlight the nature of the relationship between the mental abilities of decision makers and strategic orientation . The intellectual capacity of decision-makers is the cornerstone for the implementation of all the tasks and duties of the Organization and constitutes the most important of its capabilities. As a result of the sharp changes in the environment in which it operates, this organization must accurately define its strategic directions to ensure its

survival and continuity. The problem of field research was to answer a fundamental question: Is the Iraqi director aware of how to employ mental abilities in strategic direction? , And based on this problem and objectives, and to clarify the relationship between the main and secondary research variables, two basic hypotheses were formulated. The questionnaire was used as a tool to collect data and information related to the research. It was prepared based on a number of ready-made measurements and the use of the Lycert quintet. It was subjected to the standards of honesty and consistency. It was distributed to a sample of (82) employees of (16) (SPSS) and Excel. The most important statistical tools used in the analysis are: (percentage of frequency, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficients for Spearman and the unit T simple linear). The statistical methods produced a number of results, most notably the existence of a significant correlation between the mental abilities of the decision-makers and the strategic orientation. It also emerged that there is a significant effect on the mental abilities of the decision-makers in the strategic direction. In discussing the results, the researcher presented a number of conclusions, The sources are the most important to identify and build the strategic direction of the organization in the dynamic environment in which it operates, which requires them to increase interest in the development and development of these capabilities through knowledge of the experiences of developed countries and benefit from the Baf Stray shape is possible.

**Key words:** Mental capacity, strategic direction, decision makers, organization, environment.