

مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي

Stages Of The Success Of Strategic Decisions And Ways To Increase Their Effectiveness In The Salah Al-Din Governorate Council: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of Specialists In The Strategic Field

مثنى سعد ياسين^{1*}، زهراء جاراالله حمو²، سلوى خالد عبداللطيف³، احمد قيس جلال⁴

¹جامعة الحمدانية (العراق)، البريد الالكتروني: muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

²جامعة الحمدانية (العراق)، البريد الالكتروني: zahraa.aljarjary@uohamdaniya.edu.iq

³جامعة تكريت (العراق)، البريد الالكتروني: khalid.salwa@tu.edu.iq

⁴جامعة تكريت (العراق)، البريد الالكتروني: ahmed.q.jalal@tu.edu.iq

تاريخ الاستلام: 2021/12/14 تاريخ القبول: 2022/01/02 تاريخ النشر: 2022/01/09

المخلص: سعت هذه الدراسة الى تحديد المراحل التي تسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية، والى الكشف عن السبل التي تزيد من فاعلية هذه القرارات الاستراتيجية في المنظمات عامة وديوان محافظة صلاح الدين خاصة، وتركزت مشكلتها في (ما هي مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية؟ وكيف يمكن زيادة فاعليتها؟)، وقامت فرضياتها على وجود علاقات ارتباط وتأثير بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها، واختير مجموعة من المختصين في المجال الاستراتيجي كعينة لها مكونة من (20) مختصا، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق اهدافها، واستخدمت استمارة الاستبانة في جمع البيانات، والتي حللت بواسطة الحزمة (spss.ver-20)، وخرجت بمجموعة من الاستنتاجات اهمها ان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية هي (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتوليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، واختيار البديل الاستراتيجي الامثل، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه)، وسبل زيادة فاعلية الاقرارات الاستراتيجية هي (تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية، وجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات، واعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار، والاستفادة من التجارب السابقة، ومراقبة نتائج اتخاذ القرار، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، والتصور الدقيق للمشكلة، وتوليد البدائل، وتحديد المعوقات لكل خير او بديل، واختبار القرار قبل تنفيذه). ومن اهم توصيات الدراسة هي على المنظمات عامة وديوان محافظة صلاح الدين خاصة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية اعتماد المراحل التي توصلت اليها الدراسة بتسلسلها ومضامينها لضمان نجاح هذه القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرغوبة منها، واعتماد السبل المحددة فيها لزيادة فاعليتها بكفاءة عالية.

الكلمات المفتاحية: مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية، سبل زيادة فاعلية الاقرارات الاستراتيجية.

Abstract: This study sought to identify the stages that contribute to the success of strategic decisions, and to reveal the ways that increase the effectiveness of these strategic decisions in organizations in general and the Diwan of Salah al-Din Governorate in particular, and its problem focused on (What are the stages of success of strategic decisions? And its hypotheses

were based on the existence of correlation and impact relationships between the stages of success of strategic decisions and ways to increase their effectiveness. It was analyzed by (spss.ver-20) package, and came out with a set of conclusions, the most important of which is that the stages of success of strategic decisions are (defining the problem, collecting information, determining the strategic position, generating and evaluating strategic alternatives, choosing the optimal strategic alternative, and the actual implementation, follow-up and evaluation of the strategic decision). And ways to increase the effectiveness of strategic decisions are (defining goals clearly and with high accuracy, collecting as much information as possible, and preparing a short list of the pros and cons Decision, benefiting from previous experiences, observing the results of decision-making, taking the decision in a timely manner, accurately visualizing the problem, generating alternatives, identifying obstacles for each good or alternative, and testing the decision before implementing it). One of the most important recommendations of the study is that the organizations in general and the office of Salah al-Din Governorate, especially when making strategic decisions, adopt the stages reached by the study in their sequence and contents to ensure the success of these strategic decisions and achieve the desired goals, and adopt the specific ways in which to increase their effectiveness with high efficiency.

Keywords: Stages of successful strategic decisions, The effectiveness of strategic decisions.

المقدمة

أن صحة القرار الاستراتيجي تمثل المرتكز لنجاح المنظمات فإذا كان هذا القرار خاطئاً فإن الجهود الحثيثة لا تعني شيئاً للقرارات العملية المستندة الى هذا القرار الاستراتيجي الخاطئ بل يفترض أن تدعم القرارات الاستراتيجية بأنظمة قرارات عملية كفؤة لغرض التنفيذ الفعال، وان فاعلية المنظمة ترتبط بحدود كبيرة بقدرة أدارتها العليا على تطوير قرارات استراتيجية على وفق مناهج وآليات صحيحة وكفؤة (الغالبى، 2012، 81). يزداد الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية نتيجة لعدم التأكد البيئي مما حتم على المنظمات الاهتمام بصياغة قراراتها وتجنب اتخاذ القرارات الغير مدروسة التي تكبدها خسائر كبيرة، الامر الذي يجعل اعداد القرارات الاستراتيجية يحظى بعناية كبيرة من قبل القيادات الادارية، اذ ان اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تغير من الاهداف الاساسية للإدارة العليا في كل منظمة والتي تحقق انعكاسات ايجابية على فاعلية وبقاء المنظمات. (Gruning & Kngm, 2018) نقلا عن (العطوي، وحمودي، 2020، 407). وهذا يؤكد على المنظمات اهمية الاعتناء بالقرارات الاستراتيجية وخاصة نجاحها وسبل زيادة فاعليتها لتحقيق الاهداف المرجوة من اتخاذها، اذ ان التكيف مع التغيرات الحاصلة والمتوقعة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية والداخلية لهذه المنظمات وتحديد مسارها المستقبلي، وضمان تطويرها والايفاء بوعودها تجاه المستفيدين منها، وتحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها والتي تسعى الى بلوغها بأسرع وقت واقل كلفة كل هذا مرهوناً بنجاح القرارات الاستراتيجية والذي يمكن تحقيقه من خلال المراحل التي تسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية، وزيادة فاعلية هذه القرارات الاستراتيجية من خلال سبل معينة، ومن هنا سعت هذه الدراسة الى التعرف على

مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعلية هذه القرارات؟ وللتحقق من ذلك قسمت الدراسة الى أربعة محاور: جاء المحور الأول بمنهجية الدراسة، والثاني الاطر النظرية للدراسة، وتمحور الثالث حول الاطر التطبيقية للدراسة، وعرض الرابع اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات ومقترحات.

1. محور منهجية الدراسة: يشمل هذا المحور الاليات التي بنيت عليها الدراسة وهي كما يأتي

1.1. مشكلة الدراسة: تعتبر القرارات الاستراتيجية من المداخل التي تستند عليها المنظمات في تحقيق اهدافها التي تسعى اليها، وهذه القرارات الاستراتيجية كلما تم اتخاذها وفق منهجية محددة وواضحة كلما حققت الاهداف التي وجدت من اجلها بكفاءة وفاعلية، ولابد من زيادة فاعليتها لما لها من اهمية بالغة في زيادة نجاح وكفاءة وفاعلية المنظمات، ومن هنا ركزت مشكلة الدراسة الرئيسية على (ما هي مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية؟ وكيف يمكن زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين؟) ويتفرع منها ما يأتي:

- ما هي المراحل التي يمكن من خلالها نجاح القرارات الاستراتيجية؟
- ما هي سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها؟
- هل تؤثر مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية في زيادة فاعليتها؟

1.2. اهداف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى تقديم اطار نظري وعملي عن القرارات الاستراتيجية، والى ما يأتي من الاهداف

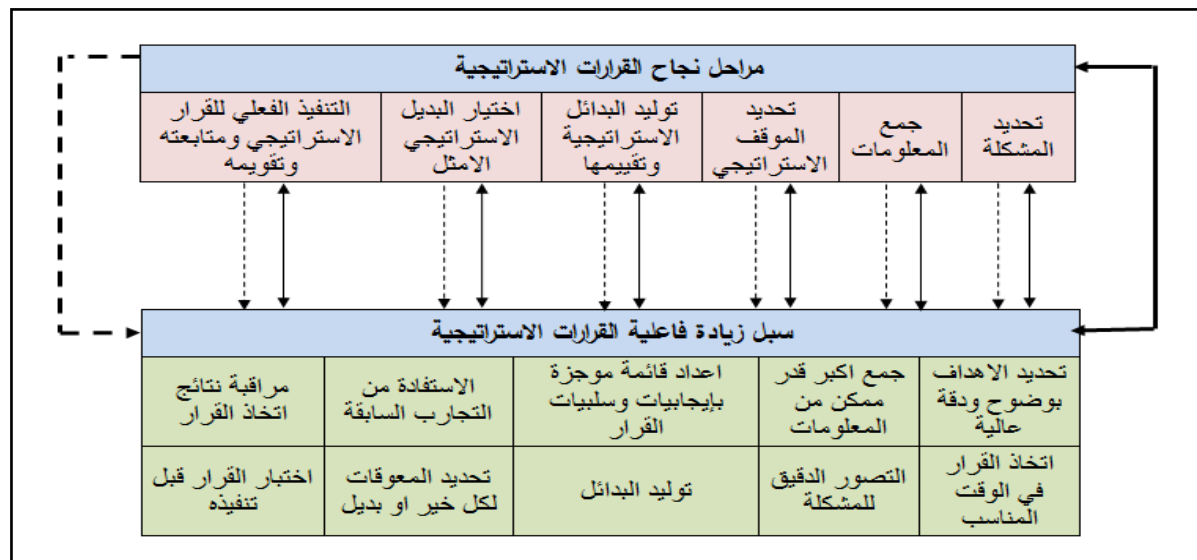
- التعرف على المراحل التي يمكن من خلالها نجاح القرارات الاستراتيجية.
- تحديد سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمات.
- التأكد من علاقات الارتباط ومدى التأثير بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها.

1.3. اهمية الدراسة: تنبثق اهميتها من انها تركز على موضوع القرارات الاستراتيجية الذي يعتبر من اهم المواضيع والمداخل التي تسعى المنظمات الى اعتماده واتقانه لأهميته البالغة في زيادة كفاءة هذه المنظمات ونفوقها. اضافة الى مساهمتها بتقديم منهجية علمية محددة وواضحة للمنظمات وديوان محافظة صلاح الدين حول المراحل التي تحقق نجاح القرارات الاستراتيجية، والسبل اللازمة لزيادة فاعلية هذه القرارات الاستراتيجية.

1.4. فرضيات الدراسة: تستند فرضياتها على ما يأتي:

- توجد علاقة ارتباط بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها.
- تؤثر مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في سبل زيادة فاعليتها.

1.5. نموذج الدراسة: سعياً لتحقيق ما تصبو إليه الدراسة وفرضياتها تم تصميم النموذج التالي ليعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إذ تعتبر مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، وسبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية متغيراً معتمداً.



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.6. منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستكمال متطلبات الدراسة نظراً لملائمة هذا المنهج مع أهداف الدراسة وطبيعتها.

1.7. أساليب جمع البيانات: في الجانب النظري منها تم الاعتماد على ما هو متوفر من مصادر عربية وأجنبية ذات العلاقة المباشرة بمتغيرات الدراسة، وفي الجانب العملي منها تم الاعتماد على استمارة الاستبانة في الحصول على البيانات، وجرى تحليلها من خلال حزمة (Spss.ver-20).

1.8. عينة الدراسة: اختيرت مجموعة من المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية كعينة للدراسة مكونة من 20 مستجيباً.

1.9. أساليب المعالجة الإحصائية: بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة اختيرت حزمة (Spss.ver-20) في تحليل بياناتها اعتماداً على الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدمت النسبة المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بتشخيص ووصف متغيراتها.
- استخدم الارتباط والانحدار الخطي البسيط في التأكد من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها.

2. محور الاطر النظرية للدراسة: يشمل هذا المحور ما تناولته الأدبيات حول القرارات الاستراتيجية وكالاتي

2.1. مفهوم القرارات الاستراتيجية: سيتم التطرق الى مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة بالقرارات الاستراتيجية لتكون اكثر وضوحاً، إذ يذكر كل من (شفاء، ورجم، 2017، 194) بأن القرارات الاستراتيجية

هي اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة معينة أو انجاز عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الأفضل. واكد (عباس، 2018، 59) على ان القرارات الاستراتيجية هي ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل افضل طريقة للوصول الى اهداف المنظمة. ويرى (qadir, et..al, 2020, 1208) بان القرارات الاستراتيجية هي نهج مجتمعي لحل المشكلات من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه وتدفق المعلومات الذي يسهل التعاون الشامل في النظام. ويشير (Juneja, 2021, 1) الى القرارات الاستراتيجية بانها القرارات المتعلقة بمجمل البيئة التي تعمل بها المنظمة، والموارد بأكملها والافراد الذين يكونون المنظمة والواجهة بين الاثنين. ويذكر كل من (جميل، واحمد، 2019، 223) بانها قرارات جوهرية تمس الوظائف الرئيسية ورسالة المنظمة تتصف بكونها طويلة الأجل وتقع عادة على عاتق الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتجنب التهديدات. ويعتقد (roundy, 2017, 4) بان القرارات الاستراتيجية هي حدثاً معرفياً يمثل التزاماً بأهداف المنظمة ومسار عملها المستقبلي. اما (peterlin, et..al, 2015, 274) فعدها قرارات رئيسية تتميز بالمخاطر العالية، وإشراك العديد من وظائف المنظمة، وتميل إلى أن تكون نادرة ولكنها تؤثر بشكل حاسم على صحة المنظمة وبقائها وعادة ما يواجه القادة المعاصرون قرارات غير مبرمجة والتي يتم اتخاذها استجابة لظروف غير محددة بشكل جيد وغير منظمة إلى حد كبير، ولها أهمية طويلة الأجل. وتتمثل فاعلية القرارات الاستراتيجية حسب (جالب، وداخل، 2021، 227) في القرار الذي يستطيع ان يحقق المستوى المقبول من الملاءمة بين هدفه ووسيلته في وقت صناعه ضمن معطيات ظرفية معينة، وقبوله لدى الآخرين ومستوى جودة البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار وهذا لا يتحقق الا اذا تم اختياره نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وعن البدائل المتاحة لديها من مصادرها المختلفة قبل الاقدام على اتخاذ القرار. ويرى (Chatterjee, 2021, 1) في صنع القرارات الاستراتيجية بانها عملية فهم تفاعل القرارات وتأثيرها على المنظمة لاكتساب ميزة وهذا يكمن من خلال قوة التفكير الاستراتيجي في الجمع بين قوة القرار الصحيح والوقت المناسب الذي يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء، وتعظيم النتائج قصيرة الأجل وتقليل المخاطر طويلة الأجل. ويكشف اتخاذ القرار الاستراتيجي عن الاحتمالات المستقبلية للمنظمة والخيارات التي يمكن تنفيذها لتحقيق النجاح. ووفق كل من (ناصر، والمخطارية، 2017، 172) فان القرارات الاستراتيجية هي سلسلة من الخطوات القائمة على بعض المعايير والتي تهدف الى الاختيار الواعي بتحديد البديل الانسب من بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف محدد.

2.2. أهمية القرارات الاستراتيجية: يجب أن تعمل المنظمة بشكل أفضل في المستقبل سواء كان الحاضر أفضل أو أسوأ، ومن الضروري اتخاذ قرارات استراتيجية للتغلب على المعوقات التي تعيق تقدم المنظمة، وتتمثل أهمية اتخاذ هذه القرارات حسب (Chatterjee, 2021, 1) فيما يأتي:

- تسهل عملية التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء والنتائج التنظيمية وتقليل احتمالية الفشل الاستراتيجي أو المنافسة، وتحدد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات والتنبؤ بها.
- يوفر اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة ميزة تنافسية، ومن المهم الحفاظ على مهارات اتخاذ القرار الاستراتيجي ومواصلة تطويرها بمرور الوقت.
- تعد من أهم الأنشطة التي يمكن لأي منظمة القيام بها، وهي قرارات تتطلب درجة عالية من المسؤولية وتركز على الأهداف طويلة المدى. إنهم بحاجة إلى الكثير من المعرفة حول العديد من الأشياء بما في ذلك العمليات والأنظمة والسياسات.
- أداة رئيسية لتطوير الأعمال، وانها أفضل طريقة لتحقيق هدف العمل وتحديد ما هي المخاطر، وتعتبر مجموعة محددة جيداً من السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع.
- بينما يرى (عبدالله، ووهاب، 2019، 218) ان أهمية كفاءة القرار الاستراتيجي تتطوي على خطوات متسلسلة من العقلانية والتحليلية للعمليات التي تزيد من قدرة المنظمات على المرونة وتعديل استراتيجيات الابتكار والاستجابة الحالية او المستقبلية للتغيرات البيئية، وتجمع وجهات النظر المتباينة والتخمينات الكامنة منها من مختلف الاشخاص ذوي الخبرة بطريقة منهجية وتفاعلية تهدف الى تعميق المسألة المحورية مثل التطور المحتمل لبيئة المنظمة. وذكر (الطوي، وحمود، 2020، 409) بان اهمية القرارات الاستراتيجية تتمثل في:
- القرارات الاستراتيجية لها دور كبير في تحقيق الاستدامة للمنظمات من خلال تحقيق اهداف المنظمة المحددة.
- تحقق للمنظمات اهداف متعددة اهمها تحسين الاداء وتحقيق المزايا التنافسية.
- تمكن القرارات الاستراتيجية ذات الجودة العالية المستندة على النتائج المتوقعة من استيعاب التقلبات المستمرة في البيئة.
- واكد كل من (Ozemre & Kabadurmus, 2020, 1468) على ان اهمية القرارات الاستراتيجية تكمن في انها تمكن القادة من تقييم وضع السوق باستمرار من وجهات نظر مختلفة، وتمكنهم ايضا من مراعاة العوامل المرتبطة بالسوق والمنتج والوقت في نفس الوقت. وتستخدم في الحصول على رؤية أوضح حول المنتجات والمنتج الذي يجب التركيز عليها في المستقبل. بينما يرى (Castellnou, et..al, 2019, 16) في اهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية انها تعمل على تُبني ثقافة الأولويات، وحماية القيم المعرضة للخطر، ومراعاة عدم اليقين على المستوى الاستراتيجي. وهذا من شأنه أن يسمح بالتطبيق الفعال للإجراءات على المستويات التكتيكية والمناورة، ويساعد في تحديد الأهداف البعيدة الامد على أساس القيم العالمية التنظيمية، وفي تحديد سيناريو القرار الذي يساعد المنظمات على تحديد مسؤوليتها بوضوح.

2.3. مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية: لنجاح القرارات الاستراتيجية وتحقيق الغايات التي تسعى إليها لابد من اتخاذها وفق مراحل محددة وواضحة، واختلف الباحثون في تحديد عدد هذه المراحل إلا أنها تعطي في معناها مهما اختلف عددها نفس الهدف وهو نجاح هذه القرارات الاستراتيجية، وحسب (Ahmed, et.al, 91, 2014) قدم مينتزربرج وآخرون نموذجاً متسلسلاً ثلاثي المراحل هي: مرحلة التحديد، ومرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار. ففي مرحلة التحديد يتم التعرف على الفرص والمشاكل والأزمات الناشئة من داخل المنظمة وخارجها وتحديدها، مما يستدعي اتخاذ القرار، وفي مرحلة التطوير يتم تضمين أنواع مختلفة من سلوكيات البحث أو التعديل أو التصميم في إيجاد بدائل للموقف. وفي مرحلة الاختيار ينحصر الاختيار على البدائل الجاهزة ويختار واحدًا بناءً على تقييمات عدد قليل من البدائل الممكنة. ووفق هذا التوجه اقترح (Planellas, 3, 2019) نموذج لاتخاذ القرارات الاستراتيجية اطلق عليه اسم "دائرة القرارات الاستراتيجية وهو عملية من ثلاث مراحل هي مرحلة التحليل واتخاذ القرار والتنفيذ، وتعتمد دائرة القرارات الاستراتيجية على فرضية أن الإدارة الاستراتيجية ينبغي أن تركز على هدف المنظمة. فيما يرى كل من (ناصر، والمخطارية، 2017، 173) بأنه يمكن تقسيم مراحل صنع القرارات الى: 1. تحديد المشكلة. 2. تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة. 3. تقييم البدائل المطروحة. 4. اختيار البديل الأمثل. 5. تحويل القرار الى عمل فعال ومتابعته. اما (خير، ومحمد، 2013، 142) فحددوا مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة بـ: 1. تحديد الوضعية الحالية للمنظمة. 2. مرحلة التشخيص الاستراتيجي. 3. تحديد موقف المنظمة ومختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة. 4. استخدام النماذج المساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي. 5. تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتؤكد مجموعة (CEG, 2020, 1) على أن نموذج اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذي يضمن الحل الصحيح للمشكلة في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة يتكون من خمسة مراحل هي: 1. تحديد المشكلة: وتشمل ما هي المشكلة؟ وهل يمكن حلها؟ وهل هذه هي المشكلة الحقيقية أم من أعراض مشكلة أكبر؟. 2. جمع المعلومات: وتشمل البحث عن المعلومات حول كيفية حدوث المشكلة وسبب حدوثها. 3. تطوير وتقييم الخيارات: وتشمل إنشاء مجموعة واسعة من الخيارات على أن تأخذ بنظر الاعتبار تكلفة العمل، والخسارة المحتملة والعمل الجماعي، والوقت اللازم لتنفيذ التغيير، وما إذا كان يفي بالمعايير، ومدى كون الحل عملياً، توقع عواقب كل خيار. 4. اختيار الإجراء الأفضل: وتشمل تحديد الخيار الذي يلبي على أفضل وجه هدف القرار استناداً على البيانات الواقعية، والحدس، والذكاء العاطفي عند تحديد مسار العمل. 5. تنفيذ ومراقبة القرار: وتشمل وضع خطة لتنفيذ ورصد التقدم المحرز في القرار خطوة بخطوة وتخصيص الموارد لها وتحديد الجدول الزمني للتنفيذ والمعايير لقياس التقدم. بينما حدد (عباس، 2018، 65) سبع مراحل أساسية لتحليل وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذه المراحل هي: 1. تحديد الموقف الاستراتيجي. 2. تحديد المشكلة. 3. تحديد الاهداف الاستراتيجية. 4. جمع المعلومات. 5. توليد البديل الاستراتيجي. 6. اختيار البديل

الاستراتيجي. 7. تنفيذ البديل الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه. نتفق مع ما طرحه الباحثين اعلاه حول مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن خلالها نجد ان المراحل التالية والتي اتفق عليها اغلب عينة الدراسة المختصين في المجال الاستراتيجي تسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية:

■ تحديد المشكلة: تعد الحالة المستقبلية التي يرمي متخذ القرار الاستراتيجي عبر نشاطه الى ترتيبها وتصنيفها لتشكيل الاطار العام للقرار، وينبغي تعريف المشكلة الى مجموعه من المعايير الواضحة، وما هو الهدف الذي يجب ان يصل القرار اليه وتحديد العناصر الجوهرية والنطاق الكافي لمعالجتها، وتحديد الاولويات بموجب مجموعه من الجمل مع بيان الهدف (عباس، 2018، 68). ويتم في هذه المرحلة ايضا التعرف على الفرص والمشاكل والازمات الناشئة من داخل المنظمة وخارجها (Ahmed, et..al, 2014, 91).

■ جمع المعلومات: تعد عملية جمع المعلومات من الامور الاساسية التي يستند عليها في تحليل القرار الاستراتيجي واتخاذها، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل اللازمة لتقليل العناصر الاساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات ومن اجل تحقيق الفائدة من المعلومات يجب ان تتوفر فيها صفات (الموضوعية والدقة، والشمولية، والملائمة). (عباس، 2018، 70-71). ويمكن جمع المعلومات من الافراد او المجموعات المتأثرة بالمشكلة، والمقابلات مع المصادر الموثوقة، والاحداث المرصودة والبحوث والدراسات التي توضح الحقائق والبيانات (CEG, 2020, 1).

■ تحديد الموقف الاستراتيجي: يعد من الاهمية تحديد الموقف الذي على اساسه ليتخذ القرار الاستراتيجي مما يعني ضرورة دراسة العوامل التي توصل الى الاستنتاجات المؤثرة على المشكلة والاهداف والواجبات المنبثقة منها، والعوامل الخارجية و الداخلية وتحليلها وبيان تأثيرها على المشكلة، وتعد عملية استعراض عوامل الموقف من الأمور الاساسية لفهم جوهر القرار (عباس، 2018، 65-67).

■ توليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها: يتم في هذه المرحلة البحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الاثار الجانبية لكل بديل ومعرفة مصادرها، ثم تقييم هذه البدائل الاستراتيجية من خلال تعريضها لمجموعه من الاختبارات العلمية والعملية لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها ومدى امكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث. (عباس 2018، 74). من خلال انواع مختلفة من سلوكيات البحث او التعديل او التصميم لإيجاد بدائل للموقف ومعالجته المشكلة (Ahmed, et..al, 2014, 91).

■ اختيار البديل الاستراتيجي الامثل: تعد هذه المرحلة من ادق مراحل القرار جميعها، لان البديل الاستراتيجي يعني حسم الموقف والوصول الى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا يحتاج الى القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للمدير لتحقيق الاختيار السليم، وتبنى القرارات على اساس من الحقائق، والتحليل والامكانيات، والاحتمالات، والخيارات، وتتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه

المرحلة (تكلفة البديل عندما ينفذ، قدرة البدائل على الاستفادة من الموارد المتاحة في حل المشكلة، نوعية المعالجة للمشكلة كلية ام جزئية، مدى انسجام البديل مع اهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة، درجة المخاطرة المتوقعة في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه) ولا بد ان يخضع البديل الاستراتيجي المختار للاختبار التجريبي من قبل مستخدمه (عباس، 2018، 75-76).

■ التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه: يتطلب التطبيق الفعلي للقرار الاستراتيجي بعض الإجراءات اللازمة مثل صياغة مضمونه بشكل جيد، اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار، وتهيئة البيئة الداخلية المعنية بتنفيذ القرار، وتهيئة الموارد والإمكانات اللازمة والإدارات والاقسام، وتهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع، ويجب ان تضع قيادة المنظمة خطة لتنفيذ قرارات القرار الاستراتيجي الذي وقع عليه الاختيار، وان تجري متابعته ومراقبة تنفيذ القرار بالشكل الذي يعزز من استمراريته التطبيقية والعملية، ونجاحه بتحقيق الأهداف المرغوبة (عباس، 2018، 77-78). وان يتم رصد التقدم المتحقق في تنفيذ القرار خطوة بخطوة وإجراءات حل المشكلة، واستراتيجية الاتصالات مع اصحاب المصالح والمستفيدين، وتخصيص الموارد، والجدول الزمنية للتنفيذ، ومعايير قياس التقدم فيها (CEG, 2020, 1).

2.4. سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية: ان فاعلية القرارات الاستراتيجية تتحقق عندما تحقق هذه القرارات الأهداف المرجوة من اتخاذها، فكلما زادت هذه الفاعلية من القرارات الاستراتيجية انعكس ذلك إيجابيا على الجهة المستفيدة والقرارات. وحدد (غميض، 2017، 60) مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار للحصول على قرار امثل، ونعتقد بأنها تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية، وهذه النقاط هي:

- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
 - تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار.
 - معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.
 - تحديد العلاقة بين النتائج وكل بديل والأهداف المرغوب في تحقيقها.
 - الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة.
- ويرى (vasilescu, 2011, 102) بان المتطلبات الاساسية لاتخاذ قرار جيد، والتي نعتقد بأنها تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية، وهذه المتطلبات هي:

- تحديد الاهداف بوضوح والنتائج التي يراد تحقيقها.
- جمع الكثير من المعلومات اللازمة لتقييم البدائل.
- وضع العديد من الخيارات الممكنة وفقاً للقيم والاهتمامات والقرار.
- إعداد قائمة موجزة بالإيجابيات والسلبيات، جنباً الى جنب مع ما تعتبره مهما جداً، مهماً، اقل اهمية.
- التعلم والاستفادة من التجارب السابقة.

- مراقبة نتائج اتخاذ القرار للتأكد من الحصول على النتيجة المرجوة.
 - وذكر كل من (جميل، واحمد، 2019، 224) بأنه يمكن الحكم على نوعية وفاعلية القرار الاستراتيجي من خلال الكشف على ما يأتي:
 - مدى انسجامه وتوافقه مع السياسات والاجراءات الجارية.
 - حسن توقيته المناسب.
 - مدى احتوائه وتجسيده لأعلى نسبة من كميات المعلومات.
 - مدى ما يعكسه انطباع متخذ القرار على اثاره.
 - للبعد النفسي والاخلاقي مع التفكير الخلاق والتصور الدقيق للمشكلة تأثير كبير في تقبل القرار وتنفيذه من قبل العاملين وجعله اكثر كفاءة وفاعلية في حل المشكلة القائمة.
 - ويؤكد (bishop, 2021, 1) على ان فاعلية القرارات الاستراتيجية واتخاذ افضل هذه القرارات يمكن تحقيقها من خلال:
 - توليد البدائل: يجب ان يكون لديك استراتيجيات محددة للاختيار من بينها افضل قرار استراتيجي.
 - تحديد المعوقات لكل خيار: قد تتوصل لحلول لها نهايات جيدة لكن يجب اختيار الخيار الذي يسهل تحقيقه.
 - اختبارات التصميم لتحديد الشروط: يساعد الاختبار على اثبات او دحض شروط تحديد صلاحية مسار معين.
 - اتخاذ القرار: يجب ان يكون القرار قائماً على البيانات وبعد عدد مناسب من الاختيارات.
- مما تقدم نرى بأن أهم السبل التي تزيد من فاعلية القرارات الاستراتيجية، والتي اتفق عليها المختصون هي
- 1- تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية. 2- جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات. 3- اعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار. 4- الاستفادة من التجارب السابقة. 5- مراقبة نتائج اتخاذ القرار. 6- اتخاذ القرار في الوقت المناسب. 7- التصور الدقيق للمشكلة. 8- توليد البدائل: كلما زاد عدد البدائل كلما زادت امكانية اختيار البديل الافضل لمعالجة المشكلة. 9- تحديد المعوقات لكل خير او بديل. 10- اختبار القرار قبل تنفيذه.
- 2.5. مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية:** تعددت المداخل المعتمدة في صناعة القرارات الاستراتيجية إذ يرى (الغالبى، 2012، 84) بأن مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية هي (المدخل الشمولي، المدخل السياسي السلوكي، المدخل التدريبي، المدخل الحدي، العاطفي، مدخل اصحاب الرؤى، مدخل الحشد العشوائي، مدخل الاختبار الطبيعي، المدخل التكاملي) ويتفق مع هذا التوجه (الجرجاوي، 2019، 29) ويرى بأن مداخل صناعة هذه القرارات هي (المدخل الشمولي، المدخل السياسي السلوكي، المدخل التدريبي، المدخل العاطفي، مدخل القيادة، مدخل الاختيار الطبيعي). بينما حدد (papadakis, et..al, 1998, 116) مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية على انها (المدخل الشمولي، المدخل العقلاني، المدخل المركزي، المدخل السياسي، حل المشكلات) وذكر (حسين، 2018، 108) بأن مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية تشمل (المدخل التحليلي

الرشيد، المدخل الحدسي، المدخل السلوكي)، في حين يرى (Arora, 2019, 1) بأن مداخل هذا النوع من القرارات تشمل (مدخل الريادة، مدخل التكيف، مدخل التخطيط)، وأنه ليس من الضروري اتباع مدخل معين، ولكن قد تختار واحدة منها أو تجمعها للحصول على أفضل النتائج بشرط أن تعمل ضمن القيود الداخلية والتوافق مع العوامل الخارجية. ومما تقدم نرى بأنه من الضروري توضيح مداخل صناعة القرارات الاستراتيجية التي قدمها (الغالب، 2012، 84) لأنها أكثر شمولية وهي كما يأتي:

■ المدخل الشمولي: ينظر هذا المدخل الى المشكلة بأنها جزء من نظام معين تتأثر فيه وتؤثر به، ولمعرفة ابعاد المشكلة المختلفة يجب دراسة علاقتها مع النظام وبذلك يتم الوصول الى الابعاد الحقيقية للمشكلة ودراسة اثارها ونتائجها ووضع الحلول المناسبة (غميض، 2017، 53) وعلى الادارة العليا أن تتبنى هذا المدخل في تطوير القرارات الاستراتيجية، وأن القرار الاستراتيجي وفقه يمثل عمليات ذات طابع مفاهيمي ويندرج ضمن اطار وجود تخطيط رسمي في المنظمة. أن الاشكالية في هذا المدخل هو عدم المرونة والبيروقراطية التي تصاحب الاجراءات في أغلب الاحيان وكذلك عدم انطباقه على كل الحالات والظروف والمواقف والمشكلات (الغالب، 2012، 85).

■ المدخل السياسي (السلوكي): يشير هذا المدخل إلى أن صانعي القرار يجب أن يأخذوا في الاعتبار مجموعة متنوعة من الضغوط من الأشخاص الآخرين المتأثرين بقراراتهم، اذ تتفاعل المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة في علاقات تبادل مترابطة، ويتم اتخاذ القرارات عندما توافق الائتلافات المشاركة في العملية على إيجاد حل عن طريق التعديل المتبادل والتفاوض، والتنفيذ السياسي لنتائج القرار (thapa, 2019, 4)، والاشكالية فيه هي عدم وجود نظام ديناميكي ومنهجي وكامل يمكن الركون إليه لتأطير هذه العلاقات والمساومات (الغالب، 2012، 85).

■ المدخل التدرجي (الترايدي): يقوم المدخل على عملية الجمع بين المدخل الشمولي وشروط المدخل السياسي (السلوكي)، وان صناعة القرار الاستراتيجي يمثل اجراءات غير شاملة تؤطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات مصالح مختلفة. والاشكالية حوله هي التجربة والتصحيح تأتي في بعض الاحيان خارج اطر الرؤية المستقبلية لتطوير المنظمة (الغالب، 2012، 86).

■ المدخل الحدسي (العاطفي): يقوم المدير أحياناً بشيء ما لأنه يشعر بأنه صحيح، ويستند هذا المدخل على الخبرة، والشعور الغريزي، والتفكير التأملي، واستخدام العمليات العقلية اللاواعية في اتخاذ القرارات ويساعد الإحساس أو العاطفة الداخلية المديرين في اتخاذ قرارات أفضل من الاعتماد على التحليل (thapa, 2019, 3)، وفي الشركات الكبرى يمكن ان تحفز المفردات السابقة من خلال العصف الذهني، والاشكالية فيه هي عدم استخدام الادوات الفعالة المتاحة في صناعة القرار الاستراتيجي (الغالب، 2012، 86).

- مدخل اصحاب الرؤى: يعتمد على رؤية شخصية المدير الكارزمية والتحويلية في صنع القرار الاستراتيجي بالمنظمة، وسلوكيات القيادة الابداعية ونهجها في توليد افكار جديدة وتصور مستقبلي للمنظمة يمنحها الحافز للتطور والتقدم، والاشكالية فيه هي نقص النظم المتكاملة للعمل (الغالبى، 2012، 87).
- مدخل الحشد العشوائي: ان تفاعل حشد عشوائي من المديرين والعاملين في اطار ضغوط المشكلات وتعجيل الحلول في اطار الخيارات والفرص المتاحة يمثل مدخلا لصنع القرار الاستراتيجي.
- مدخل الاختيار الطبيعي: ان سرعة وعشوائية التغيرات البيئة والفرص المتوفرة فيها قد لا يترك للادارة العليا القدرة على تطوير بدائل ممكنة واختيار الامثل منها. وان اهم اشكاليته تتمثل في سلبية الادارة وعدم أخذها كمحرك اساسي لعمل المنظمة، والركون فقط الى معطيات البيئة (الغالبى، 2012، 87).
- المدخل التكاملى: يمكن للمديرين الجمع بين اكثر من مدخل في عمليات صنع القرار الاستراتيجي، وأن الادارات تتبنى هذا المدخل باستمرار لأنه يعتمد على دمج العديد من المداخل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الغالبى، 2012، 88). والمداخل المختلفة لصنع القرار الاستراتيجي لها جوانبها الإيجابية والسلبية وكل منها مناسب لنوع معين من المنظمات وطبيعة البيئة، ونظرًا لوجود العديد من المتغيرات التي تؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي تتبع العديد من المنظمات مجموعة من المداخل المختلفة (thapa, 2019, 7).

3. محور الاطر التطبيقية للدراسة: يتضمن هذا المحور الجوانب العملية التي من خلالها تم التوصل الى اهداف الدراسة

3.1. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: للوقوف على ما من شأنه ان يسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية وزيادة فاعليتها تم الاخذ بأراء مجموعة من المختصين في المجال الاستراتيجي، وكانت النتائج وفق الاتي:

- وصف وتشخيص متغير مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية: نستنتج من نتائج التحليل في الجدول (1) ان (87.31%) من أفراد العينة المبحوثة يؤكدون على ان مراحل القرارات الاستراتيجية في الجدول (1) اذ ما تم تطبيقها في تسلسلها المحدد ستسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية وتحقق الاهداف المرجوة منها للمنظمات، والوسط الحسابي له كان (2.85) وبانحراف معياري بلغ (0.48)، وحصلت كل من المراحل التالية (تحديد الموقف الاستراتيجي، واختيار البديل الاستراتيجي الامثل، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه) على اعلى نسبة اتفاق والبالغة (90.5%) بوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.44). وهذا يعني بان هذه المراحل يجب الاهتمام بها اكثر من المراحل الاخرى لمساهمتها الاكبر في نجاح القرارات الاستراتيجية مع عدم اهمال المراحل الاخرى لنجاح القرارات الاستراتيجية. ومن هنا نستنتج بان ديوان محافظة صلاح الدين اذ ما اعتمد هذه المراحل للقرارات الاستراتيجية بتسلسلها ومضمونها سيحقق

النجاح في قراراته الاستراتيجية والاهداف المرجوة منها وفق ما اقره المختصين في المجال الاستراتيجي وما توصلت اليه هذه الدراسة.

الجدول (1) اراء المختصين حول متغير مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية

ت	مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية	حركة المقياس						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1.	تحديد المشكلة	17	81	1	4.8	2	9.5	2.75	0.63
2.	جمع المعلومات	18	85.7	1	4.8	1	4.8	2.85	0.48
3.	تحديد الموقف الاستراتيجي	19	90.5	-	-	1	4.8	2.90	0.44
4.	توليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها	18	85.7	1	4.8	1	4.8	2.85	0.48
5.	اختيار البديل الاستراتيجي الامثل	19	90.5	-	-	1	4.8	2.90	0.44
6.	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه	19	90.5	-	-	1	4.8	2.90	0.44
المعدل العام		87.31		4.8		5.58		2.85	0.48

■ **وصف وتشخيص متغير سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية:** نجد من نتائج التحليل في الجدول (2) ان (86.68%) من المختصين المبحوثين اتفقوا على ان السبل في الجدول (2) يمكن الاعتماد عليها في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمات، وفي وسط حسابي قدره (2.86) وبانحراف (0.44)، وحصلت كل من السبل التالية (تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية، واعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتحديد المعوقات لكل خيار او بديل) على اعلى نسبة اتفاق والبالغة (90.5%)، وهذا يعني بان هذه السبل يجب الاهتمام بها اكثر من السبل الاخرى لمساهمتها الاكبر في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية مع عدم اهمال السبل الاخرى لزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية. ومن هنا نستنتج بان ديوان محافظة صلاح الدين اذ ما اعتمد هذه السبل لزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية بمعانيها ومضمونها سيحقق الفاعلية لقراراته الاستراتيجية والاهداف المرجوة منها وفق ما اقره المختصين في المجال الاستراتيجي وما توصلت اليه هذه الدراسة.

الجدول (2) اراء المختصين حول متغير سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية

ت	سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية	حركة المقياس						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
1.	تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية	19	90.5	1	4.8	-	-	2.95	0.22
2.	جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات	18	85.7	-	-	2	9.5	2.80	0.61
3.	اعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار	19	90.5	1	4.8	-	-	2.95	0.22
4.	اتخاذ القرار في الوقت المناسب	19	90.5	-	-	1	4.8	2.90	0.44

ت	سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية	حركة المقياس						الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
5.	مراقبة نتائج اتخاذ القرار	18	85.7	1	4.8	1	4.8	2.85	0.48
6.	الاستفادة من التجارب السابقة	17	81	1	4.8	2	9.5	2.75	0.63
7.	التصور الدقيق للمشكلة	18	85.7	-	-	2	9.5	2.80	0.61
8.	توليد البدائل	18	85.7	1	4.8	1	4.8	2.85	0.48
9.	تحديد المعوقات لكل خيار او بديل	19	90.5	1	4.8	-	-	2.95	0.22
10.	اختبار القرار قبل تنفيذه	17	81	2	9.5	1	4.8	2.80	0.52
المعدل العام		86.68	5.47	6.81	2.86	0.44			

3.2. اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبارها وفق الآتي:

■ **اختبار الفرضية الأولى:** التي تفترض وجود علاقة ارتباط بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها، إذ يؤشر الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها، بمعامل ارتباط بلغ (0.821^{**}) وهي قيمة ايجابية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذا يدل على صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الاولى.

الجدول (3) علاقة الارتباط بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية	مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية
	0.821**

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى نتائج الحاسبة $P \leq 0.01, N = 20$.

■ **اختبار الفرضية الثانية:** التي تفترض بانه تؤثر مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في سبل زيادة فاعليتها، إذ يلاحظ بالجدول (4) ان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً في سبل زيادة فاعليتها، بمعامل تحديد (R^2) قدره (0.674)، ويبرهن ذلك قيمة (T) المحسوبة التي مقدارها (9.11)، ومؤشر (F) المحسوبة التي قيمتها (66.49) وهي قيم ايجابية عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية، لذلك تقبل هذه الفرضية الثانية.

الجدول (4) تأثير مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية في سبل زيادة فاعليتها

مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية					المتغير المستقل
T المحسوبة	F المحسوبة	β_1	β_0	R^2	المتغير المعتمد
9.11	66.49	0.931	0.280	0.674	سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً الى نتائج الحاسبة. $P \leq 0.01, D.F = (1.19), N = 20$.

من نتائج اختبار الفرضيات نجد انه كلما تم الاعتماد على مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها معا وبشكل يكمل بعضها الاخرى كلما انعكس ذلك على كفاءة وفاعلية القرارات الاستراتيجية وحقت الاهداف المرجوة منها بأسرع وقت واقل تكلفة واعلى جودة، وعلى المنظمات وديوان محافظة صلاح الدين اعتماد المراحل والسبل التي تم تحديدها معا اثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبشكل يكمل بعضها البعض لتحقيق الاهداف الاستراتيجية والريادية التي اتخذت من اجلها.

4. محور استنتاجات ومقترحات الدراسة: يشمل هذا المحور ما خرجت به الدراسة من استنتاجات ومقترحات تعزز من نجاح القرارات الاستراتيجية وفعاليتها، وهي كما يأتي

4.1. الاستنتاجات: توصلت الدراسة الى استنتاجات عديدة اهمها:

- توصلت الدراسة الى ان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية واتخاذها هي (تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتوليد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، واختيار البديل الاستراتيجي الامثل، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه)، واذا ما تم اعتمادها بتسلسلها ومضامينها فأنها ستحقق نجاح القرارات الاستراتيجية والاهداف التي اتخذت من اجلها في المنظمات.
- وجدت الدراسة ان السبل التي يمكن من خلالها زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية هي (تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية، وجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات، واعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار، والاستفادة من التجارب السابقة، ومراقبة نتائج اتخاذ القرار، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، والتصوير الدقيق للمشكلة، وتوليد البدائل، وتحديد المعوقات لكل خير او بديل، واختبار القرار قبل تنفيذه)، وهذه السبل يجب مراعاتها بجدية عالية في المنظمات.
- أشرت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في المنظمات.
- ان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية التالية (تحديد الموقف الاستراتيجي، واختيار البديل الاستراتيجي الامثل، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه) هي ذات مساهمة اكبر في نجاح القرارات الاستراتيجية من المراحل الاخرى.
- ان سبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية التالية (تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية، واعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتحديد المعوقات لكل خيار او بديل) هي ذات مساهمة اكثر في زيادة فاعلية وكفاءة القرارات الاستراتيجية في المنظمات من السبل الاخرى.
- من نتائج الدراسة نجد ان مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية تعتمد على التكامل فيما بينها وعلى بعضها البعض في تحقيق النجاح للقرارات الاستراتيجية وتتفاعل وتتكامل مع السبل لزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية وكفاءتها.

4.2. المقترحات: على وفق الاستنتاجات تقترح الدراسة ما يأتي

- على المنظمات عامة وديوان محافظة صلاح الدين خاصة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية اعتماد المراحل التي توصلت اليها الدراسة بتسلسلها ومضامينها لضمان نجاح هذه القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرغوبة منها.
- لزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية في المنظمات وديوان محافظة صلاح الدين لابد من تبنيها للسبل التي توصلت اليها الدراسة في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية وجعلها منهج عمل يستند عليه في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية واتخاذها بكفاءة.
- ينبغي على المنظمات وديوان محافظة صلاح الدين زيادة الدورات والورش والندوات المختصة بالقرارات الاستراتيجية للأفراد والقيادات المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيهما لتطوير معرفتهم وخبرتهم بها اكثر وتحقيق نجاحها وفعاليتها.
- يجب على المنظمات وديوان صلاح الدين الاهتمام اكثر بمراحل نجاح القرارات الاستراتيجية التالية (تحديد الموقف الاستراتيجي، واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه) من المراحل الاخرى لأنها تسهم اكثر في نجاح القرارات الاستراتيجية مع عدم إهمال الاهتمام بالمراحل الاخرى.
- لا بد من الاهتمام اكثر بسبل زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية التالية (تحديد الأهداف بوضوح ودقة عالية، وإعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتحديد المعوقات لكل خيار او بديل) من السبل الاخرى لأنها تسهم اكثر في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية مع عدم إهمال الاهتمام بالسبل الاخرى.
- على المنظمات وديوان محافظة صلاح الدين تطبيق مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها بطريقة تكاملية تحقق التكامل بين المراحل والسبل لنجاح القرارات الاستراتيجية، وبطريقة ترابطية تحقق العلاقة التفاعلية بين السبل والمراحل لزيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية.

5. المراجع: تتضمن المراجع التي تم استخدامها في متن الدراسة وقسمت الى عربية واجنبية، وكما يأتي

5.1. المراجع العربية

- الجرجاوي، محمد معين، (2019)، البيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمة الانترنت في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

- جلاب، احسان دهش، وداخل، رحاب عبد الحسن، (2021)، دور تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 3(2).
- جميل، عمر قيس، واحمد، سامر نيسان، (2019)، أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبار، مجلة الدنانير، العدد (15).
- حسين، ضياء محمد، (2018)، تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في المزيج التسويقي - بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، جامعة المستنصرية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (115).
- خيرة، بن يمينه، ومحمد، يعقوب، (2013)، قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة، دراسات اقتصادية، العدد (21).
- شفاء، حمد، ورجم، نصيب، (2017)، دور الأنظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (13).
- عباس، انس عبدالباسط، (2018)، الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، عمان.
- عبدالله، عبدالله محمود، ووهاب، كمال مجيد، (2019)، أثر الأنماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مصارف أهلية مختارة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد (48) ج2.
- العطوي، مهند حميد، وحمود، عدنان رحيم، (2020)، تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية دراسة لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد (58).
- الغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (29) المجلد (8).
- غميص، صالح احمد مفتاح، (2017)، نظم المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي دراسة حالة الجامعة بروايجايا الحكومية مالانج، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، قسم الادارة، جمهورية اندونيسيا.
- ناصيرة، بلخضر، ومخطارية، حري، (2017)، نظم المعلومات الادارية المعرفية اداة في صنع القرارات الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، ع2 / ديسمبر.

5.2. المراجع الأجنبية

1. Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R. O., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, And Theories, Business Management And Strategy, Vol. 5, No. 1, Macrothink Institute.
2. Arora, Sarvesh, 2019, Approaches To Strategic Decision Making, Strategic Human Resource Management, Copyright Created By Meks. Powered By Wordpress. <https://www.pdf-files.in/strategic-decision-making-approaches/>
3. Bishop, Ashton, 2021, An Effective Framework For Strategic Decision-Making, Step Change, Wotso Building, Pyrmont, Sydney, Nsw. <https://blog.hellostepchange.com/blog/an-effective-framework-for-strategic-decision-making>
4. Castellnou, M., Prat-Guitart, N., Arilla, E., Larrañaga, A., Nebot, E., Castellarnau, X., ... & Miralles, M. (2019). Empowering Strategic Decision-Making For Wildfire Management: Avoiding The Fear Trap And Creating A Resilient Landscape. Fire Ecology, 15 (1).
5. Ceg Operating Compan, 2020, Five Step Model To Making Strategic Decisions, Corporate Education Group, Operated By Ceg Operating Company, Llc. All Rights Reserved. <https://blog.corpedgroup.com/blog/five-steps-to-making-strategic-decisions>
6. Chatterjee, Sas, 2021, Top 10 Reasons Why Strategic Decision Making Is Important For Organization, Epc Group. <https://www.epcgroup.net/top-10-reasons-why-strategic-decision-making-is-important-for-organization>
7. Juneja, Prachi, 2021, Strategic Decisions - Definition And Characteristics, Management Study Guide. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm>
8. Özemre, M., & Kabadurmus, O. (2020). A Big Data Analytics Based Methodology For Strategic Decision Making. Journal Of Enterprise Information Management.
9. Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role Of Management And Context. Strategic Management Journal, 19 (2).
10. Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic Decision Making For Organizational Sustainability: The Implications Of Servant Leadership And Sustainable Leadership Approaches. Economic And Business Review, 17 (3).
11. Planellas, Marcel, 2019, The 3-Stage Process For Making Strategic Decisions, Esade Business & Law School. https://dobetter.esade.edu/en/making-strategic-decisions?_wrapper_format=html
12. Qadir, J., Moore, D., Ghaffarianhoseini, A., George, C. T., & Rotimi, J. O. (2020). To Improve The Strategic Decision Making For Effective Governance Of Public-Spend Regenerative Projects. The 54th International Conference Of The Architectural Science Association (Anzasca).
13. Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2017). Entrepreneurial Alertness As A Pathway To Strategic Decisions And Organizational Performance. Strategic Organization, 16 (2).
14. Thapa, A, 2019, Approaches To Strategic Decision Making, Business Management Ideas. <https://www.businessmanagementideas.com/strategic-management/approaches-to-strategic-decision-making/19690>

15. Vasilescu, C. (2011). Effective Strategic Decision Making. Journal Of Defense Resources Management (Jodrm), 2 (1).