

## استخدام انماط التفكير السيناريو لدعم استراتيجيات متخذي القرار دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة

ماجد جبار الفتلاوي<sup>a</sup> ، محمد ثابت الكرعائي<sup>b</sup>

### الملخص

**يهدف** هذا البحث إلى التعرف على انماط تفكير السيناريو المتمثلة بـ ((المستقبلي، المنظمي، الاستراتيجي)) لعينة من كليات جامعة الكوفة، من خلال وضع استراتيجيات متخذي القرار المتمثلة بالإبعاد (الندرة، التأثير، التوجيه)، وتم اختيار عينة عشوائية من الكادر التدريسي في خمس كليات من جامعة الكوفة اذ بلغ عددهم (210) تدريسي واستخدم الباحثان استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات باستخدام تدرج مقياس (Likert) الخماسي، وتم تحليل الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار) وكانت ابرز الاستنتاجات التي توصل اليه البحث ان انماط التفكير بالسيناريوهات بإبعادها لها دور مهم في دعم استراتيجيات متخذي القرار، واهم التوصيات التي جائه بها البحث ضرورة تبني انماط التفكير بالسيناريوهات من قبل الادارة العليا لدعم متخذي القرار.

### المقدمة

منظمية ، مستقبلية، واستراتيجية والتي تعدّ جزءاً مكملاً لفعاليات ونشاطات التفكير بالسيناريوهات. إذ تشكل هذه الانماط الدعامة الأساسية ولما لها انعكاسات على إستراتيجية متخذي القرار لمنظمات الأعمال، بوصفها حلاً إستراتيجياً لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات في بيئة الأعمال، ولكون تفاعلها يسهم وبشكل كبير في تحقيق قيمة عالية لأعمال المنظمة من خلال الإسهام المباشر في رفع كفاءة إدارة الأعمال والنشاطات المختلفة في المنظمة.

### المبحث الاول

#### منهجية البحث

اولا- مشكلة البحث : تواجه العديد من المنظمات

مشاكل جوهرية في مدى ادراك أهمية ومضامين

تفكير السيناريو ومدى العلاقة والتأثير في اتخاذ القرار

المنظمة والسعي المحيطة بمضامينها من أجل انماط الادارة الاستراتيجية للمنظمة، سيما تشهد البيئة التنظيمية

شهدت بيئة الأعمال تطورات سريعة كان لها الدور الإيجابي في منظمات الأعمال، وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها البشرية. ومن هنا أدركت المنظمات الناجحة أن استمرارها وديمومة نجاحها وبقائها في الأمد البعيد مرهون بتفكير السيناريو ( Scenario Thinking ) وحاجتها إلى بناء القدرات البشرية لمتخذي القرار الاستراتيجي.

وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة السيناريوهات الحديثة مصطلحات تحت المنظمات على كسر طوق التقليدية والإتيان بما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات التفكير السيناريو الذي يهدف إلى عملية تغيير القاعدة المعرفية للمنظمة، وللمدراء الاستراتيجيون الذي يمثل لهم تبادل البراعة بين وحدات المنظمة أو بين

- للمنظمات بكافة اشكالها واحجامها ونوعية الأعمال التي تقوم بها من اجل تحقيق النجاح في العمل، والتحديات الفكرية التي تواجهها، وتتجسد مشكلة البحث في محاولة التركيز وايجاد بين الفكر التنظيمي والفكر الاستراتيجي باتجاه تقديم مدخل لأنماط التفكير بالسيناريوهات قادر على توليد استراتيجيات تعتمد في فلسفتها على نظرية المنظمة باتخاذ قراراتها. وبالتأكيد فالنجاح في إنضاج مثل هذا الفكر يحتاج إلى طرح يوضح هذين المفهومين من خلال البحث الحالي. والذي يعبر عنه بالحاجة إلى منهج جديد يمكنه من مواجهة التحديات التي تفرزها بيئة الأعمال المعاصرة لدعم القرارات الاستراتيجية، ولعل التفكير بالسيناريوهات يمكن ان يساهم في بعض هذه التحديات باعتباره يتعامل مع القرارات الاستراتيجية في العينة المبحوثة والذين يكونوا اكثر تقبلا للمعلومات، ومن هنا فقد تجلت مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:
- 1- ما مستوى ادراك عينة البحث في كليات جامعة الكوفة لأنماط تفكير السيناريو استراتيجيات اتخاذ القرار؟
  - 2- ماهي المرتكزات المعرفية والمفاهيمية لأنماط التفكير السيناريو واستراتيجيات اتخاذ القرار؟
  - 3- هل يساهم تفكير السيناريو في تحقيق اتخاذ قرار استراتيجي ناجح؟
  - 4- هل توجد علاقة وأثر لتفكير السيناريو في دعم استراتيجيات اتخاذ القرار؟

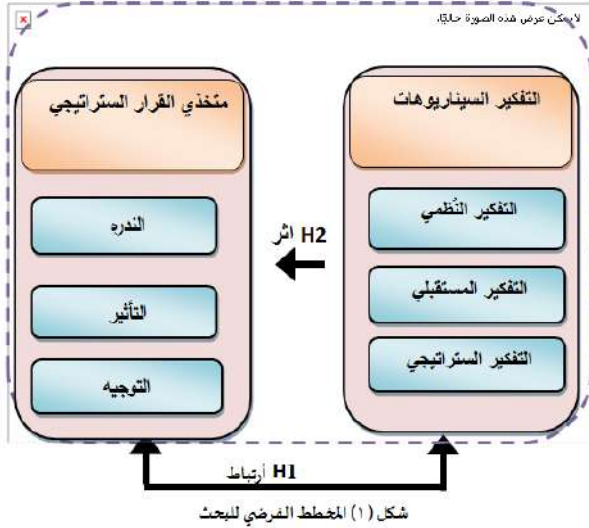
### ثانيا: أهمية البحث

- ثالثا: اهداف البحث**
- في ضوء المشكلة والأهمية، يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:
- 1- تسليط الضوء على التفكير السيناريو بأبعاده والقرارات الاستراتيجية والعلاقة بينهما
  - 2- الكشف على مدى استخدام انماط التفكير السيناريو في الكليات عينة البحث
  - 3- التعرف على استراتيجيات متخذي القرار في الكليات عينة البحث.
  - 4- تحديد مدى تطبيق السيناريوهات في الكليات (عينة البحث) وتحديد نواحي القصور في التطبيقات الحديثة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المجال.
  - 5- تقديم توصيات للكليات عينة البحث للارتقاء بأدائها من خلال الربط بين متغيرات البحث.

### رابعا: فرضيات البحث

- يمكن صياغة فرضيتان رئيسيتان للبحث الحالي هما:
- الفرضية الاولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انماط التفكير السيناريو ومتخذي

تتمثل أهمية البحث في تصديها لموضوع يعد اعلی قيمة في منظمات الأعمال الحالية، فهو يمثل التفكير المستند الى السيناريو والذي يعد المحرك الأساس



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

### مجتمع وعينة الدراسة والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات:

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة الكوفة لخمس كليات (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التخطيط العمراني، كلية التربية، كلية القانون، وكلية الهندسة) تم توزيع استبانة بشكل عشوائي على وفق ليكرت الخماسي لـ (210) فرد تشمل (التدريسيين، ورؤساء الأقسام ومعاوني العمداء والعمداء) وقد تم عرض الاستبانة في بداية بناءها الأولي على عدد من الأساتذة المتخصصين أنظر الملحق (2) لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبانة في الكليات عينة الدراسة وتم اعداد المقياس بناءً على متغيرين هما المتغير المستقل (التفكير السيناريو) بأبعاده التفكير النظمي، التفكير المستقبلي والتفكير الاستراتيجي على مقياس وجرى الاعتماد على مقياس (Fink A & Marr B. & Andreas S. 2005: 362) و (السعيد، 2011: 86-88)، أما المتغير المعتمد (متخذي القرار) بأبعاده الندرة، التأثير والتوجيه على مقياس (Wheelen & Hunger, 2013: 25)، وقد تم تكييف المقاييس المعتمدة في البحث بما يتلائم مع البيئة الدراسية وتم الاعتماد على الابعاد المذكورة أعلاه، في ضوءه تم اعداد بناء المقياس وعرضه على الخبراء من ذوي الاختصاص، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: الوسط الحسابي،

القرار الاستراتيجي، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- (H11) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نمط التفكير النظمي ومتخذي القرار الاستراتيجي.
  - 2- (H12) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نمط التفكير المستقبلي ومتخذي القرار الاستراتيجي.
  - 3- (H13) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين نمط التفكير الاستراتيجي ومتخذي القرار الاستراتيجي.
- الفرضية الثانية (H2): يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين انماط التفكير السيناريو واستراتيجيات متخذي القرار، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- (H21) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين نمط التفكير النظمي ومتخذي القرار الاستراتيجي.
- 2- (H22) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين نمط التفكير المستقبلي ومتخذي القرار الاستراتيجي.
- 3- (H23) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين نمط التفكير الاستراتيجي ومتخذي القرار الاستراتيجي.

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

- 1- يتشكل المخطط الفرضي للبحث من المتغير المستقل التفكير السيناريو بمتغيراته الفرعية المتمثلة (التفكير المستقبلي، التفكير النظمي، التفكير الاستراتيجي).
- 2- متغير معتمد استراتيجيات متخذي القرار المعبر عنه بالمتغيرات الفرعية المتجسدة (نادرة، مؤثره، توجيهية).

الانحراف المعياري، النسب المئوية، اختبار t، تحليل التباين، معامل بيرسون ومربع كاي .  
وصف خصائص عينة البحث :  
الجدول (1) يوضح لنا الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة التي ضمت (210) مفردة يمثلون مجتمع الدراسة في الكليات حسب الجنس والمؤهل العلمي والعمر والمنصب الحالي، تم توزيع (220) استمارة أعيد منها صالحة للتحليل الإحصائي (210) استمارة وأهملت (10) استمارات وذلك بسبب عدم استرجاعها أو غير صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (1) وصف عينة البحث وخصائصها

المنصب الحالي			العمر			المؤهل العملي			الجنس		
نسبة	عدد		نسبة	عدد		نسبة	عدد		نسبة	عدد	
2%	4	عميد	11%	24	أقل من 30 سنة	71%	149	ماجستير	89%	187	ذكر
4%	9	معاون عميد	23%	48	30-39	29%	61	دكتوراه	11%	23	أنثى
9%	18	رئيس قسم	27%	57	40-49						
85%	179	عضو هيئة تدريسية	24%	49	50-59						
			15%	32	60- فاكتر						
100%	210	المجموع	100%	210	المجموع	100%	210	المجموع	100%	210	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استمارة الاستبانة.

جدول (2) اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة ودقة اجابات أفراد عينة الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	الثبات والتباين	معامل الصدق	التجزئة النصفية	معامل ارتباط
1	تفكير السيناريو	15	0.95	95.32%	0.991	
2	استراتيجيات متخذة القرارات	15	0.95	95.28%	0.899	
3	كافة متغيرات الدراسة	30	0.95	95.98%	0.959	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الألكترونية.

## المبحث الثاني: الاطار النظري

انماط التفكير السيناريو واستراتيجيات متخذة القرار

أولاً: انماط التفكير بالسيناريوهات

1- مفهوم التفكير السيناريو

الصدق والثبات خصائص عينة البحث :

الجدول (2) يبين مدى صدق وثبات مقياس الدراسة، من خلال استخدام معامل ارتباط الفا (معامل الفاكرونباخ) (Malhotra, & Briks, 2000: 307) ، ومعامل ارتباط التجزئة النصفية لمعرفة مدى دقة اجابات أفراد عينة الدراسة، وتكون قيم معامل الفاكرونباخ (معامل الصدق والثبات) ومعامل ارتباط التجزئة ومعامل ارتباط التجزئة النصفية، مقبولة من الناحية الإحصائية عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.75، 0.67) على الترتيب وخصوصاً في البحوث الإدارية والسلوكية (Anastasi, 1982:117).

والجدول (2)، يوضح نتائج الاختبار والصدق والثبات لمقياس الدراسة في دقة اجابات أفراد عينة الدراسة.

المستقبل عبر تكامل مجموعة من المنظورات في إطار منهجية بناء السيناريوهات. ويمتاز تفكير السيناريوهات بمجموعة من الخصائص والتي تعد جوهر بناء السيناريوهات وهي (Heijden,2005:290):

- 1) اعتماده على منظورات ومداخل متعددة.
- 2) بناء نماذج ذهنية فكرية تحاكي الواقع.
- 3) العمل على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات المحتملة.
- 4) التعلم من المستقبل عبر الاستشراف الاستراتيجي.
- 5) تطوير نماذج اعمال جديدة في مجال التفكير السيناريوهات .
- 6) التفكير بالمخاطر والاحتمالات الممكنة لمواجهة الانماط المستقبلية والمنظمية .

## 2- انماط التفكير السيناريوهات

نلاحظ هناك من يتحدث عن الخصائص العامة لتفكير السيناريوهات، وكذلك يلاحظ من يركز على المكونات التي تشكل تفكير السيناريوهات، وهناك من يجمع بين الاتجاهين. تحت تسمية انماط التفكير السيناريوهات لذلك سيقصر في هذه الفقرة على استعراض أنماط التفكير السيناريوهات.

### أ- التفكير النظمي (Systematic Thinking)

يقود التفكير النظمي للنظر إلى ابعاد من الأحداث والاتجاهات المنفردة إلى فهم عميق للأنماط وصولاً بالنهاية إلى بصائر بشأن الترابط وهيكل علاقات الأحداث. وان هذه الطريقة من التفكير مؤسسة على افتراض انه لا يوجد حدث يتحقق بشكل متكامل في عزلة. وكل حدث هو جزء من النظام الذي يحافظ على وجوده و وظائفه ككل من خلال تفاعل هذه الأجزاء (Heijden,2002:155). وان هذا هو جوهر

السيناريو (Scenario) كلمة مترجمة من الإيطالية. هو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والسيناريو هو وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد (Bartholomew,2012:68) لذا استخدم مصطلح السيناريو في مداخل مختلفة، اذ تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جديدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للإعمال، ولكن استخدم المصطلح هنا من اجل تكوين تصورات مستقبلية تمزج بين التفكير المستقبلي والتفكير المنظمي (Kahane,2012:13) وهذا يعني أن السيناريو هو احدى التصورات المستقبلية التي تصف الموقف المستقبلي على أساس عدد مؤثر من التصورات المنسجمة. وان استخدام هذا النوع من العمليات المعقدة للسيناريو في المنظمة أو خطط الأعمال يوصف بإدارة السيناريو (Fink et al,2005:361). لذلك يعتبر تفكير السيناريو هو قدرات ذهنية عقلية شعورية بأكثر من واقع، ومع هذه المكانة الذهنية يمكننا النظر بشأن الأشياء التي يسهل تعلمها عن الاحتمالات للمقاصد والخطط التي تنفذ. لذلك فإنها تعد عملية محاكاة وتدريب للعقل (Sharpe & Heijden,2007:123-124).

اذ يستشرّف التفكير السيناريو بالمستقبل وبالطريقة التي لا تكتفي بتوافر البدائل الممكنة والمتماثلة فقط ، بل إلى توافر وجهات نظر مستقبلية مختلفة (Ringland&Young,2006:5). وتأكيدا على ما تقدم يحتاج التفكير بالسيناريوهات إلى فهم استراتيجي واسع وإطار تعلم تنظيمي، والذي بدوره سيسهم في تقديم الدعم للتعلم والتغير في المنظمات (Heijden et al,2002:86) , ويعرف تفكير السيناريوهات بأنه المحتوى الفكري العميق لتحليل الحاضر واستشراف

وان بناء الاستشراف بالتفكير المستقبلي أو السيناريوهات الاستراتيجية، واختباره لا يفترض بإزالة اللاتأكد بالتوقعات المستقبلية. وبدلاً من ذلك فإنها تبحث عن حد يمكن الأفراد من اتخاذ القرارات عبر النظر إلى المستقبل المرغوب (Godet,2006:8). وفي المنظمات الكبيرة خاصة تبدو قدرة على التقدم لمدة طويلة بالاعتماد على مجموعة صفات منها الشجاعة، العمل، ورؤية المديرين التنفيذيين الأوائل. فإن الغد دائماً ما يأتي، وهو دائماً مختلف، وحتى المنظمات ذات القدرات فإنها ستواجه المشكلات اذا لم تعمل على المستقبل (Drucker,2002:191). لذا فإن الدراسات المستقبلية تعتمد على تحديد البدائل لظاهرة مستقبلية، من أجل استكشاف التفاعلات والعلاقات المتبادلة لنفس الظاهرة أو مع السياق المحيط بها. وبما ان مختلف الرؤى المستقبلية تسعى إلى استكشاف العلاقات والمسارات في عالم مجهول، لذلك، من أهم أهداف هذه الدراسات هي الرغبة في معرفة كيف سيكون المستقبل وكيف يمكن أحداث تعديلات عليا، والاعتقاد بأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة التي تدفع التنمية في مسار مفتوح للخيارات الإنسانية المستقبلية المحتملة: Glick& et al,2012

(13) والسيناريوهات هي طريقة لفهم المستقبل بطرائق جديدة (Sharpe &Heijden,2007:20). لذلك تهدف السيناريوهات إلى دفع الذهن نحو تكوين ذاكرة مستقبلية التي تتخيل بعض المواقف المستقبلية، وبذلك تتكون ذاكرة ذهنية تسمح بأخذ الأحداث التي تنمو بنظر الاعتبار مع إحساس خاص بأهميتها (Kahane,2012:26).

### ج- التفكير الاستراتيجي

أن التفكير الاستراتيجي واحد من عشرة قضايا مهمة وحرارة لأبحاث الإدارة المستقبلية

عملية السيناريوهات، الذي يسمح للنظر بعمق واستشراف المستقبل والوصول إلى فهم المحيط الذي يسبب الأحداث. وبالوصول على هذا الفهم ستكون منظمات الأعمال قادرة على العمل بثقة أكبر واتخاذ قرارات أعمال أفضل (Heijden & Sharpe,2007:128). ويقصد به ذلك المجال الذي يتعلق بفهم الاعتماد المتبادل والتعقيد ودور التغذية الراجعة في تطوير النظام (Buchanan & Huczynski, 2004: 130) ويدعو التفكير النظمي الى كشف هذه العلاقات البيئية المتشابكة ويساعد في توسعة حدود النماذج العقلية المستخدمة، ويحسن قدراتهم على توليد الأدلة والتعلم منها، كما يحفز نحو التغيير الفعال (Sterman,2006:505) لذا تستورد المنظمة الذكية من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على البعض، كالأصول والمباني والمصانع، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة والمتخصصة وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة تنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقيلها لتوليد أعمال هادفة.

### ب- التفكير المستقبلي ( Future Thinking )

إن نظرة الاستراتيجيين بشأن المستقبل تبني على أساس قلب المستقبل، ويفترض أن يكون بعض مجالاته قابلية للتنبؤ في المستقبل (Heijden,2005:15). لذلك تظهر أهمية التفكير بالسيناريوهات في التغلب على التفكير المحدود من خلال تطوير حالات مستقبلية متعددة (Sharpe & et al,2007: 2).

استخدام سلسلة من القرارات الاخرى التي تكون ذات قيمة ومرنة. (Ivan & Ivana, 2012: 8) كما ان كبار المديرين لديهم وجهة نظر أفضل من حيث فهم كامل لتداعيات صياغة القرارات الاستراتيجية؛ ولديهم السلطة لتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك القرارات (David, 2011: 6). أما المشـرعون والسياسيون غالباً ما تكون لديهم السيطرة المباشرة أو غير المباشرة على القرارات والموارد الرئيسة. وتعكس حقوق اتخاذ القرار تحديد من يمتلك صلاحية إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوضيح وضعية حقوق إتخاذ القرار في الخارطة التنظيمية وبيان المسؤوليات المرتبطة بها. (Knott, et al, 2004:1). وحينما تدور مناقشة القضايا الاستراتيجية والحوارات حولها في وسائل الإعلام والمجالس التشريعية، عندها تكون المشاكل قد أصبحت مسيسة، مما يؤدي الى عدد أقل من البدائل والاختيارات الاستراتيجية (David, 2011: 163). وتشير حقوق إتخاذ القرار الاستراتيجي إلى وجوب جعل صلاحيات ومسؤوليات القرار واضحة قدر الإمكان لأنها من الأمور الأساسية في سياق تنفيذ القرار، وهذا يعني تمييز القضايا والسياسات التي يتوجب إتخاذ القرار بشأنها على أساس شامل أو على مستوى المنظمة. مع تحديد المسؤولين عن عملية إتخاذ القرار هل هي عاتق وحدات الأعمال أم المدراء الموظفين (رؤساء الأقسام) الذين يسهمون في بقاء الأعمال والذين سيكونون مسؤولين عن نجاحها. (Bordia, Krinewberg & Neely, 2005:6). لذا تقع مسؤولية إتخاذ القرار الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا في الغالب وهذا يشير إلى ضرورة أن تكون الإدارة العليا مهيئة معرفياً، وهذا يدخل ضمن اطار المستوى المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من خبرة ومعلومات وبيانات وقدرات والحرص والتفكير والقدرة

(Bonn, 2005:337) وبهذا أصبحت عملية التفكير الاستراتيجي تعالج سلسلة من الأسئلة: ماذا نفعل، ماذا يمكن أن نفعل، ماذا ينبغي أن نفعل، إذ يركز التساؤل الاول على الذات Self، والثاني على البيئة والخيارات التي يمكن ان تظهر، والثالث على اتخاذ القرار الاستراتيجي (Heijden, 2005:54). وان المهمة الاساسية للتفكير الاستراتيجي هي استكشاف الافتراضات التقليدية، ومن ثم المهمة الأكثر أهمية هي تشكيل الأعمال بعد التفكير بالاحتمالات المستقبلية. إذ ينبغي تحديد ماهية الأشياء التي نرغب القيام بها، وماهية الأشياء التي يمكن القيام بها. وهذه العملية ليست استنتاج فقط، ولكنها عمل خلاق وريادية يتم بواسطتها النظر بعيداً لخلق منظمة ناجحة (Sharpe & Heijden, 2007:65). لذلك يساعد التفكير الاستراتيجي القادة على تكوين تصوراً واضحاً بشأن أين هم الآن، أين ينبغي أن يكونوا في المستقبل لكي يتمكنوا من أن يتحركوا في هذا الاتجاه بشكل أسرع ومجهود أقل (Stwitzer, 2008:35). ويشير (Tavakli & Lawton, 2005:155) إلى التفكير الاستراتيجي على انه العملية التي بها يقوم المدير التنفيذي بزيادة العمليات اليومية والأزمات للحصول على مداخل مختلفة للمنظمة والبيئة المتغيرة.

ثانياً : القرار الاستراتيجي:

#### - مفهوم القرار الاستراتيجي

أن القرار الاستراتيجي يتحدد بجميع الأنشطة الخاصة بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو يختلف عن غيره من أنواع القرارات لأنه يتعامل مع مجموعة من الأنشطة التنظيمية، وينطوي القرار الاستراتيجي على المخاطر والتغييرات الواسعة النطاق، لذا وصفت على أنها قرارات تحتاج الى تخصيص موارد كبيرة، وان تكون هذه القرارات مميزة جداً، وتعمل على

على حل المشكلات ، وفيما يرتبط باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر كأحد العوامل المحددة لشخصية المنظمة فإنها تنعكس بالتساؤلات الآتية. من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية القرار الاستراتيجي؟ أين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ؟ ( Knott & Neilson, 2006, 2). لذلك فان القرارات الاستراتيجية تتعامل مع المستقبل البعيد الأمد للمنظمة بأكملها ولها ثلاث خصائص اساسية والتي سنتناولها في هذا البحث هي (Wheelen & Hunger, 2013:25):

1- ان تكون القرارات الاستراتيجية نادرة: أي غير عادية ولا يوجد قرارات سابقة لها يمكن مراجعتها. وبين (Lynch, 2006:15) ان استراتيجية المؤسسة في معظم الحالات ليست فقط اتخاذ قرار استراتيجي ومن ثم تنفيذه. لأنه عادة ما يُستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار في حد ذاته ومن ثم التأجيل مرة أخرى قبل أن يدخل حيز التنفيذ هناك سببان لذلك. أولاً، الناس المعنيين (المديرين والموظفين). إن أي من هؤلاء قد يختار تطبيق القواعد الخاصة بعمله على استراتيجية المؤسسة المختارة. ويمكن أن تؤثر في كل من القرار المبدئي والإجراءات اللاحقة التي ستقوم بتنفيذ ذلك. ثانياً، البيئة قد تتغير بشكل جذري عندما يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية. وهذا يؤدي الى تعطيل الاستراتيجية المختارة ويعني أن عملية اعداد الاستراتيجية تحتاج إلى البدء من جديد. لهذه الأسباب نحتاج الى الندرة التي يمكن استخلاصها في اعداد استراتيجية بين العملية والمحتوى والسياق.

ثالثاً: التفكير السيناريو واتخاذ القرار الاستراتيجي

لذا فان متخذي القرار الاستراتيجي أن يكون ملماً بالخصائص الرئيسة للقرارات الاستراتيجية وكذلك كيف يمكن تمييزها عن القرارات التشغيلية لأن إظهار التباين سوف يساعدنا على إمكانية تحديد المنظمات التي تتم ادارتها بصورة استراتيجية (Hill & Jones 2013).

يواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة محددة من المخرجات المستقبلية الممكنة. واحدى هذه المخرجات يمكن أن تحدث، ومن ثم تعتمد أفضل استراتيجية يتم اتباعها على المخرجات النهائية التي ستحدث، ويمكن وصف المستقبل كواحدة من بضع مخرجات بديلة أو سيناريوهات منفصلة (Countney, 2003:17). وهذا لا يعني قابلية توقع المستقبل بشكل مطلق، والذي فيه يمكن تشخيص أفضل خيار استراتيجي مهيم عبر المخرجات المحتملة. لذا يمكن أن يطور المدير تنبؤاً مستقبلياً باتجاه واحد ، دقيق بما فيه الكفاية لتطوير الاستراتيجية. لذا يعد التفكير السيناريو مسعى فكرياً استراتيجياً لمتخذي القرار ولذلك تعتبر المنظمات التي

على حل المشكلات ، وفيما يرتبط باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر كأحد العوامل المحددة لشخصية المنظمة فإنها تنعكس بالتساؤلات الآتية. من يقرر في المنظمة؟ وماذا يقرر؟ كم عدد الأفراد الذين يشكلون عملية القرار الاستراتيجي؟ أين تنتهي صلاحية القرار ومع من تبدأ؟ ( Knott & Neilson, 2006, 2). لذلك فان القرارات الاستراتيجية تتعامل مع المستقبل البعيد الأمد للمنظمة بأكملها ولها ثلاث خصائص اساسية والتي سنتناولها في هذا البحث هي (Wheelen & Hunger, 2013:25):

1- ان تكون القرارات الاستراتيجية نادرة: أي غير عادية ولا يوجد قرارات سابقة لها يمكن مراجعتها. وبين (Lynch, 2006:15) ان استراتيجية المؤسسة في معظم الحالات ليست فقط اتخاذ قرار استراتيجي ومن ثم تنفيذه. لأنه عادة ما يُستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار في حد ذاته ومن ثم التأجيل مرة أخرى قبل أن يدخل حيز التنفيذ هناك سببان لذلك. أولاً، الناس المعنيين (المديرين والموظفين). إن أي من هؤلاء قد يختار تطبيق القواعد الخاصة بعمله على استراتيجية المؤسسة المختارة. ويمكن أن تؤثر في كل من القرار المبدئي والإجراءات اللاحقة التي ستقوم بتنفيذ ذلك. ثانياً، البيئة قد تتغير بشكل جذري عندما يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية. وهذا يؤدي الى تعطيل الاستراتيجية المختارة ويعني أن عملية اعداد الاستراتيجية تحتاج إلى البدء من جديد. لهذه الأسباب نحتاج الى الندرة التي يمكن استخلاصها في اعداد استراتيجية بين العملية والمحتوى والسياق.

2- ان تكون القرارات الاستراتيجية مؤثرة: تحتاج الى موارد كبيرة وتتطلب قدراً كبيراً من الالتزام من الناس وعلى جميع المستويات. (Wheelen & Hunger, 2013:27) فان القرار يكون استراتيجياً اذا كان له



لديها القدرة على التفكير هي التي تحقق قرارات استراتيجية ناجحة (Jeffrey,2012:136).

للقوف على مستوى التفكير السيناريو في الكليات عينة الدراسة تم وضع فرضية القبول التي تدل على ان مستوى تفكير السيناريو أعلى من المتوسط، مما يؤيد ان مستوى تفكير السيناريو تفوق درجة المتوسط للأبعاد الثلاث (بعد التفكير النظمي، بعد التفكير المستقبلي، بعد التفكير الاستراتيجي) وكما موضحة جدول (3) أدناه:

### المبحث الثالث

#### تحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل مستوى تفكير السيناريو في الكليات عينة الدراسة:

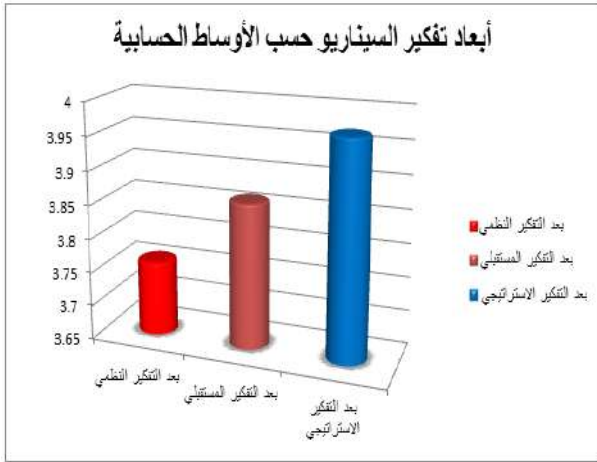
جدول (3) الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة t لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لم تغير تفكير السيناريو.

ت	المتغير المستقل (تفكير السيناريو)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t
<b>أولاً</b>				
<b>بعد التفكير النظمي</b>				
1	تضع الكلية بنظر الاعتبار كيفية تأثير العاملين على الطريقة التي يجري من خلالها انجاز العمل.	3.87	0.85	15.26
2	تعمل الكلية بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة التي تتطلب تغييرات داخلية .	3.74	0.82	13.96
3	تبحث الكلية عن أنماط ذات دلالة واضحة عند مواجهة معلومات غزيرة .	3.81	0.74	18.8
4	تسعى الكلية الى معالجة المشاكل ضمن هيكل الأشياء (الهرمية، الأهداف، تخصص الأدوار، العلاقات الرسمية) التي تؤثر على مشكلة محددة.	3.61	0.79	12.4
5	تأخذ الكلية بنظر الاعتبار تأثير ما تقوم به على الأعمال التي تقوم بها المنظمة.	3.77	0.68	13.25
المعدل		3.76	0.776	
<b>ثانياً</b>				
<b>بعد التفكير المستقبلي</b>				
6	تقوم كليتنا بالتحديث الدائم للمعلومات التي تتعلق بالاتجاهات المهمة التي تؤثر في اتخاذ القرار والعمليات ضمن جماعات العمل.	3.96	0.83	17.7
7	تسعى كليتنا الى توليد أنواع مختلفة من الخيارات وصياغة مداخل جديدة للعمل.	3.98	1.05	11.3
8	تسعى كليتنا الى ملاحظة الاتجاهات عبر الأحداث والمعلومات غير المترابطة بها	3.8	0.89	12.8
9	تضع كليتنا رؤية للاحتتمالات الجديدة ، والتي يعاني الاخرين صعوبة في رؤيتها	3.83	0.84	14.95
10	تسعى كليتنا الى توليد بدائل متعددة تساعدنا في اتخاذ القرارات المهمة.	3.75	0.83	13.97
المعدل		3.864	0.888	
<b>ثالثاً</b>				
<b>بعد التفكير الاستراتيجي</b>				
11	تبحث كليتنا عن فرص حالية تولد نتائج قيمة في المستقبل.	3.7	0.87	12.9
12	تسعى كليتنا الى تبني مداخل جديدة وتغيير الأفكار إذا تطلب الأمر ذلك.	3.86	0.84	15.27
13	ترحب كليتنا بالأراء وبالأفكار الجديدة ، وأن كانت اراء مختلفة فيما بينها .	3.62	0.78	12.5
14	تسعى كليتنا الى فهم القوى التي ظهرت نشاطات لجماعات العمل في الماضي.	3.8	0.89	12.8
15	تسعى كليتنا الى مقارنة النتائج المحتملة القصيرة والبعيدة الأمد للأنشطة ذات الصلة باهتمامات الكلية الحالية.	3.97	0.04	11.2

	0.684	3.79	المعدل
	0.782	3.804	المعدل العام

من خلالها انجاز العمل في بيئة المنظمة التي تتطلب تغييرات داخلية والى معالجة المشاكل ضمن هيكل الأشياء (الهرمية، الأهداف، تخصص الأدوار، العلاقات الرسمية) التي تؤثر على مشكلة محددة.

### شكل (2) مستويات أبعاد تفكير السيناريو حسب الأوساط الحسابية.



ثانياً: مستوى اختلاف مستوى استخدام أنماط

### التفكير السيناريو في الكليات عينة الدراسة

لقد تسم تقسيم درجات مستوى استخدام التفكير السيناريو من قبل الكليات عينة الدراسة إلى ثلاث مستويات من الإستخدام للتفكير السيناريو من خلال اجابات التساؤلات في محاور الاستبيان المتعلقة بذلك وكما يلي في جدول (4)

### جدول (4) توزيع الأفراد حسب مستوى استخدام التفكير السيناريو

النسبة	عدد المستجيبين	مستوى استخدام التفكير السيناريو
76%	160	مستوى عالي
16%	35	مستوى متوسط
8%	15	مستوى منخفض
100%	210	المجموع

1- من خلال الجدول (3) اعلاه، بلغ الوسط الحسابي العام (3.804) وبإنحراف معياري (0.782) وهذا يدل على ان الكليات عينة الدراسة حققت بشكل اعلا من المتوسط في تبني التفكير السيناريو لدى عينة الدراسة وكمايلي:

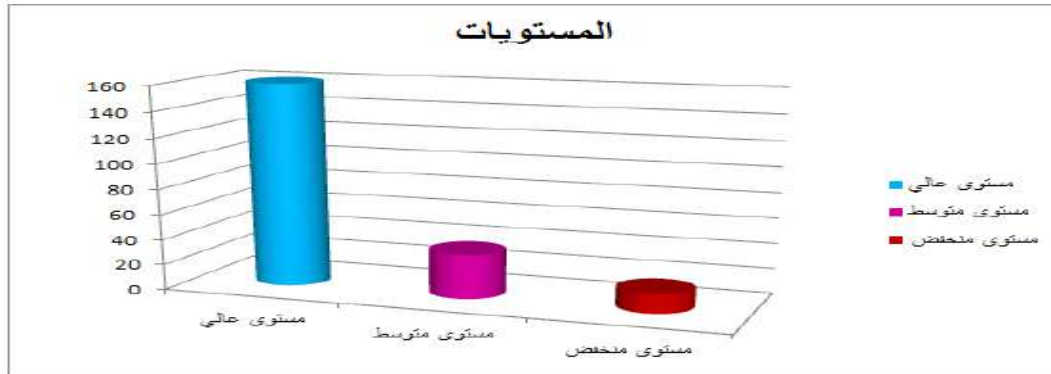
❖ لقد حقق بعد التفكير المستقبلي اعلا مستوى اتفاق من بين الأبعاد الأخرى، اذ بلغ متوسط حسابي (3.864) وبإنحراف معياري (0.888) وهذا يدل على ان الكليات عينة الدراسة تقوم بالتحديث للمعلومات التي تتعلق بالاتجاهات المهمة التي تؤثر في اتخاذ القرار و العمليات ضمن جماعات العمل والسعي الى توليد أنواع مختلفة من الخيارات وصياغة مداخل جديدة للعمل من خلال الرؤية المستقبلية للاحتتمالات الجديدة للعمل، والى توليد بدائل متعددة تساعدها في اتخاذ القرارات المهمة.

❖ أما بعد التفكير الاستراتيجي، فقد بلغ على متوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.684) وهذا يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين الأبعاد الثلاثة ويرجع إلى ان عينة الدراسة تهتم بالتفكير الاستراتيجي من خلال البحث عن فرص عمل تولد نتائج قيمة في المستقبل وتبني مداخل جديدة و تغيير الأفكار والى مقارنة النتائج المحتملة القصيرة و البعيدة الأمد للأنشطة ذات الصلة باهتمامات الكلية الحالية.

❖ فيما جاء التفكير النظامي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية اذ بلغ متوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.776) وأتى الوسط الحسابي المتوسط جاء نتيجة اهتمام الكليات عينة الدراسة على كيفية تأثير على العاملين في الطريقة التي يجري

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية.

شكل (3) مستويات استخدام التفكير السيناريو حسب استجابات عينة الدراسة.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية.

يشير الجدول (4) اعلا الى مستوى استخدام التفكير السيناريو من قبل الكليات عينة الدراسة وقد حقق نسبة عالية بلغت (76%) ضمن المستوى العالي من استخدام التفكير السيناريو وهذا يدل على أهمية تفكير السيناريو على بيئة الكلية وكيفية التأثير على مستوى العاملين وفي معالجة المشاكل التنظيمية، ولوقوف على مستوى التباين للتفكير السيناريو لدى الكليات المبحوثة في الجدول (5) وكما يلي:

جدول (5) مستوى تحليل التباين لاستخدام التفكير السيناريو باختلاف استراتيجيات متخذي القرار

نتائج اختبار Fcheffe	ANOVA		الوسيط الحسابي العام	الوسيط الحسابي			دعم استراتيجيات متخذي القرار المتغير المستقل
	Fp.	Fv.		عالي	متوسط	منخفض	
(عالي، متوسط)*	0	5.3	3.86	4.35	3.79	3.37	مستوى الإنحراف المعياري S.D لاستخدام نمط التفكير السيناريو
(عالي، منخفض)*			0.74	0.5	0.64	0.12	
(متوسط، منخفض)*							

• مستوى معنوية (0.05).

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية.

من خلال الجدول (5) أعلاه ان مستوى استخدام تفكير السيناريو في الكليات عينة الدراسة تختلف بدلالة احصائية باختلاف استراتيجيات متخذي القرار وتميل بالارتفاع في المستوى العالي كما جاء في الوسيط الحسابي وكما يوضح اختبار Scheffe على مستوى تفكير السيناريو تختلف بين مستويات الاستخدام بين عالي ومتوسط، والمستوى العالي والمنخفض، والمستوى المتوسط والمنخفض، وهذه تتفق مع النتائج التي توصل لها Crossan& (Bedrow,2003) ثالثا: تحليل استراتيجيات متخذي القرار في الكليات عينة الدراسة ولوقوف على مستويات استراتيجيات متخذي القرار في الكليات عينة الدراسة من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام t-test للاختبار كما يلي:

جدول (6) الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري وقيمة t لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير

استراتيجيات متخذي القرار.

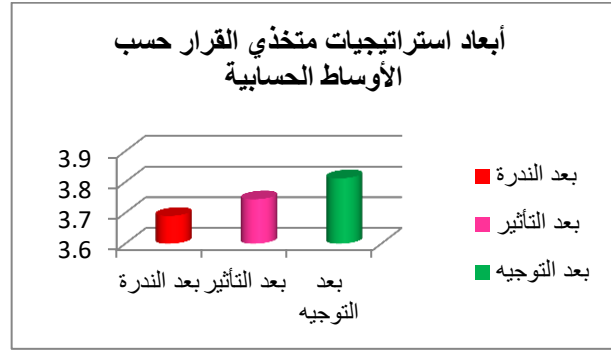
ت	المتغير التابع (استراتيجيات متخذي القرار)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t
أولاً	بعد الندرة			
1	تمتلك الكلية موارد غير قابلة للتقليد	3.77	1.08	12.21
2	تسعى الكلية الى المحافظة على مقدراتها الجوهرية باستمرار	3.73	1.04	11.60
3	تتخذ الكلية قراراتها برشد بناء على استراتيجيات الندرة	3.76	1.03	12.20
4	تتميز خدمات الكلية بالندرة مقارنة بالكليات الأخرى	3.45	1.06	11.72
5	تتكيف الكلية مع التغيرات الكبيرة في بيئتها	3.74	0.96	12.45
	المعدل	3.69	1.034	
ثانياً	بعد التأثير			
6	تستخدم الكلية استراتيجيات التفكير لتساعدها في اتخاذ القرار الاستراتيجي	3.55	1.08	15.3
7	تعتمد الكلية سيناريوهات للتفكير يساعدها على نجاح استراتيجياتها الشاملة	3.83	1.06	16.7
8	تمتلك الكلية أدوات كمية (شجرة القرارات، الاحتمالات) لبناء سيناريوهات التفكير	3.74	1.04	14.6
9	تمتلك الكلية موارد بشرية متميزة في وضع السيناريوهات	3.79	0.87	12.7
10	تسعى الكلية باعتماد منظومة تفكير استراتيجي تواكب الحداثة والتغيير	3.81	0.94	15.6
	المعدل	3.744	0.998	14.8
ثالثاً	بعد التوجيه			
11	تعتمد الكلية استراتيجيات للتوجيه ناجحة وفاعلة	3.82	1.01	14.76
12	تساعد استراتيجيات التوجيه في الكلية على تنسيق العمل	3.75	0.93	15.4
13	تتوافق معايير العمل في الكلية مع استراتيجيات التوجيه	3.73	0.97	17.66
14	تعمل استراتيجيات التوجيه في الكلية على رقابة نظام العمل	3.84	0.94	16.3
15	تحقق استراتيجيات التوجيه في نجاح القرار الاستراتيجي	3.92	0.88	12.27
	المعدل	3.812	0.946	
	المعدل العام	3.748	0.993	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية.

من خلال نتائج الجدول (6) اعلاه، ان عينة الدراسة لديها توجه نحو استراتيجيات متخذي القرار (الندرة، التأثير، التوجيه) وقد حققت أعلا من المتوسط الفرضي (3) لكل بعد من ابعاد استراتيجيات متخذي القرار بشكل عام، اذ تشير قيم الأوساط الحسابية إلى مستوى اهتمام في اتباع هكذا استراتيجيات لاتخاذ القرار، ونوضحها كما يلي:

لقد حقق بعد التوجيه أعلا مستوى اتفاق من بين الأبعاد الأخرى، اذ بلغ متوسط حسابي (3.812) وبانحراف معياري (0.946)، أما بعد التأثير، فقد بلغ على متوسط حسابي (3.744) وبانحراف معياري (0.998) وهذا يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين الأبعاد الثلاثة، فيما جاء بعد الندرة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية اذ بلغ متوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.03).

شكل (4) أبعاد استراتيجيات متخذي القرار حسب الأوساط الحسابية.



رابعاً: إيجاد العلاقة بين تفكير السيناريو ودعم استراتيجيات متخذي القرار:

توضح النتائج في جدول (7) على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تفكير السيناريو المتبع من قبل عينة الدراسة وبين استراتيجيات متخذي القرار وكما يلي:

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون بين تفكير السيناريو ودعم استراتيجيات متخذي القرار.

أبعاد تفكير السيناريو	1	2	3	4
1- التفكير النظري	1			
2- التفكير المستقبلي	0.45	1		
3- التفكير الاستراتيجي	0.49	0.46	1	
استراتيجيات متخذي القرار	0.81	0.78	0.84	1

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية.

تظهر النتائج في الجدول (8) أدناه إلى وجود ارتباط ذي دلالة احصائية بين تفكير السيناريو ودعم استراتيجيات متخذي القرار، وكما تظهر قيمة F التي اضافة إلى معامل الارتباط المتعدد، وقيمة  $R^2$  التي تبين ان نسبة التباين في دعم استراتيجيات متخذي القرار التي يمكن تفسيرها من خلال تفكير السيناريو قد بلغت قيمتها (82%).

من خلال الجدول (7) اعلا ان الكليات عينة الدراسة تبين وجود علاقة واضحة بين التفكير الاستراتيجي وبين استراتيجيات متخذي القرار (0.81)، فيما احتل بعد التفكير المستقبلي المرتبة الثالثة في دعم استراتيجيات متخذي القرار (0.78) وللتفصيل أكثر من خلال ارتباط ابعاد تفكير السيناريو في دعم استراتيجيات متخذي القرار، سوف يتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وكما في الجدول (8) أدناه

جدول (8) تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الانحدار والخطأ المعياري وقيمة B و t لأبعاد التفكير السيناريو.

الأبعاد	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة t	معامل التحديد
التفكير النظري في ممارسة تفكير السيناريو	0.462	0.076	0.414	*6.09	0.324
التفكير المستقبلي في ممارسة تفكير السيناريو	0.452	0.073	0.398	*5.96	0.318
التفكير الاستراتيجي في ممارسة تفكير السيناريو	0.517	0.068	0.583	7.73	0.434
* مستوى معنوية (5%)					
$R^2 = 0.82$					
*F= 31.49					
R= 0.896					

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية.

قيمة t قد حققت (7.73) من خلال البعد الاستراتيجي للتفكير وحققت نسبة ترابط هذا البعد (0.434)، يليها بعد التفكير النظري، إذ بلغت قيمة t (6.09) ومستوى

من خلال الجدول (8) أعلاه، نرى ان قيم t تشير إلى ابعاد تفكير السيناريو تتباين في درجة الارتباط في دعم استراتيجيات متخذي القرار بشكل عام، إذ ان

التي تساهم في اتخاذ القرار الصائب في تحقيق الأداء الفعال.

3- ان مستوى استشراف المستقبل في الكليات عينة الدراسة من خلال تفكير السيناريو والطريقة التي توفر البدائل الممكنة والمتماكة في اجراءات العمل والذي جاء من خلال اتباع الهياكل التنظيمية الحديثة والتوجه في العمل وفق ادارة الجودة الشاملة، ساهم في اتخاذ قرار استراتيجي ملائم في عمل المنظمات التعليمية.

4- لوحظ ان بعد التفكير المستقبلي ذات مستوى اهتمام أقل في الكليات عينة الدراسة مقارنة مع الأبعاد الأخرى، وهذا يرجع إلى ان الكليات عينة الدراسة تركز في الأعمال الآنية ولا تولي اهتمام في استشراف المستقبل بشكل علمي ودقيق.

5- ان قيام ادارة الكليات عينة الدراسة بوضع نظم عمل تساهم في وضع خطط واجراءات عمل واضحة تساهم في اتخاذ القرار والسبب هو تبني عناصر القوة التي تساهم في العمل الكفئ مستندة على الرؤيا والرسالة والأهداف، وهذا بدوره يساهم في النجاح على قدرة الكليات عينة الدراسة في التطوير والتكيف وتطبيق المعرفة التي تدعم قدراتها نحو التغيير واتخاذ القرار الإداري المناسب.

6- لوحظ الكليات عينة الدراسة تتبع استراتيجية للتوجيه ناجحة وفاعلة تساعد على تنسيق العمل وتتوافق مع معايير العمل في الكليات عينة الدراسة وعلى اعتماد رقابة نظام العمل تحقق من خلالها نجاح القرار الاستراتيجي.

7- تبين ان هنالك ضعف في امتلاك الكليات عينة الدراسة موارد غير قابلة للتقليد وفي اتخاذ قرارات رشيدة من خلال تقديم خدمات تتكيف مع التغييرات الكبيرة في بيئته التعليم العالي.

العلاقة (0.324)، يليها بعد التفكير المستقبلي الذي بلغت قيمة t (5.96) والعلاقة كانت (0.318).

خامساً: أثر تفكير السيناريو في دعم استراتيجيات متخذي القرار.

المجموع	مستوى عالي	مستوى متوسط	مستوى منخفض	مستوى الدعم لمخذي القرار
				يوجد تفكير سيناريو
160	48	57	55	نعم
	50	52	48	
50	31	11	8	كلا
	31	28	27	
210	79	68	63	المجموع
	37.61	32.38%	30%	النسبة

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات:

1- وجد من خلال الدراسة تحليلية ان أغلب متخذي القرار الاستراتيجي وهم العمداء ومعاونهم ورؤساء الأقسام لديهم المام بالخصائص الرئيسية للقرارات الاستراتيجية وكذلك كيفية التمكن من تمييزها عن القرارات التشغيلية لأن إظهار التباين سوف يساعدهم على إمكانية تحديد الأعمال التي تتم ادارتها بصورة استراتيجية.

2- ان دور البعد الاستراتيجي في اتخاذ القرار كان أكثر اهتمام من قبل الكليات عينة الدراسة، وهذا يعود إلى ان البعد الاستراتيجي يعد من أهم المحددات

## ثانياً: التوصيات:

- السعيد، يعرب عدنان (2011) "مدخل صياغة السيناريو في اطار نظريتي التوازن والفوضى" اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- Anastasi, A. (1982), "Psychological Testing", 5<sup>th</sup> edition, Macgregor publishing company, New York.
- Bartholomew, Keith (2012) ntegrating Land Use Issues into Transportation Planning Scenario Planning, STRATEGY & LEADERSHIP VOL. 40 NO.
- Bonn, I. (2005) " Improving strategic thinking: a multilevel approach" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
- Bordia, Rakesh, kronenberg, Eric & Neely, David; (2005) Innovation's Org DNA, <http://www.booz.com/Media/uploads/innovations Org DNA.pdf>.
- Buchanan, David and Huczynski, Andrzej, (2004), "Organizational Behaviour: An Introductory Text", 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.
- Courtney H (2003) "Decision – driven scenario for assessing for Levels of Uncertainty" Strategy and Leadership, Vol 31, No 1 :pp 14-22.
- David, Fred R., 2011 " Strategic management Concept and Cases ",13th edition, Pearson Education, Inc., USA.
- Drucker, P.F. (2002)"Managing for Results :Economic Tasks and Risk-

- 1- لا بد ان تضع الكلية بنظر الاعتبار كيفية تأثير العاملين على الطريقة التي يجري من خلالها انجاز العمل والعمل على التغييرات الداخلية في بيئة العمل.
- 2- يجب ان تقوم الكليات بالتحديث الدائم للمعلومات التي تتعلق بالاتجاهات المهمة في العمل من خلال توليد أنواع مختلفة من الخيارات وصياغة مداخل جديدة للعمل والتي من شأنها ان تؤثر في اتخاذ القرار والعمليات ضمن جماعات العمل.
- 3- ضرورة أن تكون ادارة الكليات متسلحة معرفياً، وهذا يدخل ضمن الخزين المعرفي لمتخذ القرار بما يملكه من معلومات وبيانات وقدرات وحرص وتفكير وخبرات متراكمة وابداعية وقدرة على حل المشكلات
- 4- المطلوب من ادارة الكليات ان يكون أحد أهدافها هو تفكير السيناريو ووضع مساحة واسعة لتطبيق هذا المفهوم على كافة المستويات الإدارية مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي له وباعتماد منظومة تفكير استراتيجي تواكب التطورات والتغييرات الحديثة في المساهمة تحقيق اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- 5- تعزيز التفكير النظمي من خلال توسيع حدود النماذج العقلية المستخدمة وتحسين قدرات العاملين وعلى توليد الإبداعات والتعلم والتحفيز للوصول الى التغيير الفعال.
- 6- ضرورة جعل صلاحيات ومسؤوليات القرار واضحة قدر الإمكان لأنها من الأمور الأساسية في سياق تنفيذ القرار الاستراتيجي للمنظمة.
- 7- تناولت هذه الدراسة تفكير السيناريو، لذلك نقترح بإجراء دراسة مستقبلية تبين دور تفكير السيناريو في تحقيق التميز التنظيمي.

## المصادر:

- by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, UK.
- Heijden, K. (2005) "Scenarios The Art of Strategic Conversation" 2nd Edition, John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
  - Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R., 2013, "Strategic Management – An integrated Approach", 10th edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
  - Ivan, Matic and Ivana, Bulog, 2012, "The Nature of Strategic Decision Making – Exploiting the role of managers' incremental and radical learning", The Journal of International Management Studies, Volume 7, Number 2, p.p7-19
  - Jeffrey G. Woods, (2012), "Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision –makers" the learning organization, Vol. 19 Iss:2 pp.134-147.
  - Kahane, Adam, (2012) Transformative scenario planning changing the future by exploring alternatives, Emerald Group Publishing, VOL. 40 NO. 5.
  - Knott, David, g& Neilson, Gary, l., (2006), Organizing to execute: it's in the DNA, Ivey Business Journal, May/June. [www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com).
  - Knott, David: d,G., Boschwitz, Deff & Mendes, Device, k., taking Decisions" HarperCollins Publishers Inc, United States.
  - Fink, A. & Marr, B. & Andreas S. (2005) "The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight" Management Decision, Vol. 43 No. 3, pp. 360-381.
  - Glick, Margaret B. ; Chermack, Thomas J.; Luckel, Henry; Gauck, Brian Q. (2012) Effects of scenario planning on participant mental models, European Journal of Training and Development, Vol. 36 No. 5.
  - Godet M( 2010) "Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool" 2ed, print by Economica, 2006: PP 122.
  - Grant, Robert M, " Contemporary Strategy Analysis ", 7th edition, Published by John Wiley & Sons Ltd, USA.
  - Heijden, K. & Bradfield, R. & Burt, G & Cairns, G. & Wright, G. (2002) " The Sixth Sense : Accelerating Organizational Learning with Scenarios" John Wiley & Sons, Ltd., Printed and bound in Great Britain by T. J. International Ltd, Padstow, Cornwall.
  - Heijden, K. & Sharpe, B. (2007) " SCENARIOS FOR SUCCESS :Turning Insights into Action" John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Printed and bound in Great Britain



- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, 2013 "Strategic Management and Business Policy", 13th edition, Pearson Education, Inc, USA
- (2004), know your Company's DNA, journal of Best's Review, July. www.bestreview.com
- Lynch, Richard, 2006, "Corporate Strategy", 4th edition, 2006, Pearson Education Limited, USA.
- Malhotra, K. M, & Briks, D.F., (2000), "Marketing Research: An Approach", European Edition, prentice – Hall.
- Ringland, G. & Young. L (2006) "Scenarios in Marketing: from Vision to Decision" published by John Wiley & Sons Ltd, Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall, UK.
- Sterman, John D, (2006), "Learning from Evidence in a Complex World", American Journal of Public Health, Vol.96. No. 3: 505 – 514.
- Tavakoli, I & Lawton, J (2005) "Strategic Thinking and Knowledge Management" Emerald Group Publishing Limited. PP. 155-160.

### ملحق (1) استبانة

السادة اعضاء الهيئة التدريسية المحترمون ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت لاستكمال البحث الموسوم (استخدام انماط التفكير بالسيناريوهات لدعم استراتيجية متخذي القرار – دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة) والتي تهدف إلى تحديد توجهاتكم ومواقفكم نحو استخدام انماط التفكير السيناريوهات في الكلية من اجل دعم ووضع استراتيجيات متخذي القرار. ونظراً لما تتميزون به من خبرة ومعرفة في مجال تخصصكم، وبما إنكم المعنيون بالأمر نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (√) تحت الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرهم. شاكرين تعاونكم دعماً للبحث العلمي في بلدنا العزيز. وان إجاباتكم سوف تستخدم

لأغراض البحث العلمي حصراً، وإن الباحثان مستعدان للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة ..... مع خالص التقدير والاحترام

المعلومات التعريفية عامة

1	اسم الكلية التي تعمل بها	
2	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
3	العمر	من 30 سنة <input type="checkbox"/> 49-40 <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>
4	المؤهل العلمي	دكتور <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/>
6	المنصب الحالي في الكلية	رئيس قسم <input type="checkbox"/> عضو هيئة تدريسية <input type="checkbox"/> كلية <input type="checkbox"/>

أولاً: أنماط التفكير السيناريو

1 – التفكير النظمي :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً
1	تضع الكلية بنظر الاعتبار كيفية تأثير العاملين على الطريقة التي يجري من خلالها انجاز العمل.					
2	تعمل الكلية بالتغيرات المهمة في بيئة المنظمة التي تتطلب تغييرات داخلية					
3	تبحث الكلية عن أنماط ذات دلالة واضحة عند مواجهة معلومات					

					عزيرة	
					تسعى الكلية الى معالجة المشاكل ضمن هيكل الأشياء (الهرمية، الأهداف، تخصص الأدوار، العلاقات الرسمية) التي تؤثر على مشكلة محددة.	4
					تأخذ الكلية بنظر الاعتبار تأثير ما نقوم به على الأعمال التي تقوم بها المنظمة.	5

## 2- التفكير المستقبلي:

					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					تقوم كليتنا بالتحديث الدائم للمعلومات التي تتعلق بالاتجاهات المهمة التي تؤثر في اتخاذ القرار والعمليات ضمن جماعات العمل.	6
					تسعى كليتنا الى توليد أنواع مختلفة من الخيارات وصياغة مداخل جديدة للعمل.	7
					تسعى كليتنا الى ملاحظة الاتجاهات عبر الأحداث والمعلومات غير المترابطة بها	8
					تضع كليتنا رؤية للاحتتمالات الجديدة، والتي يعاني الاخريين صعوبة في رؤيتها	9
					تسعى كليتنا الى توليد بدائل متعددة تساعدنا في اتخاذ القرارات المهمة.	10

## 3- التفكير الاستراتيجي:

					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما		
					تبحث كليتنا عن فرص حالية تولد نتائج قيمة في المستقبل.	11
					تسعى كليتنا الى تبني مداخل جديدة وتغيير الأفكار إذا تطلب الأمر ذلك.	12
					ترحب كليتنا بالأراء وبالأفكار الجديدة، وأن كانت اراء مختلفة فيما بينها.	13
					تسعى كليتنا الى فهم القوى التي ظهرت نشاطات لجماعات العمل في الماضي.	14
					تسعى كليتنا الى مقارنة النتائج المحتملة القصيرة والبعيدة الأمد للأنشطة ذات الصلة باهتمامات الكلية الحالية.	15

ثانيا : استراتيجيات متخذي القرار

1- الندره

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
11	تمتلك الكلية موارد غير قابلة للتقليد					
12	تسعى الكلية الى المحافظة على مقدراتها الجوهرية باستمرار					
13	تتخذ الكلية قراراتها برشد بناء على استراتيجية الندره					
14	تتميز خدمات الكلية بالندرة مقارنة بالكلية الاخرى					
15	تتكيف الكلية مع التغيرات الكبيرة في بيئتها					

2- التفكير

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16	تستخدم الكلية استراتيجية التفكير تساعدها في اتخاذ القرار الاستراتيجي					
17	تعتمد الكلية سيناريوهات للتفكير يساعدها على نجاح استراتيجياتها الشاملة					
18	تمتلك الكلية أدوات كمية (شجرة القرارات، الاحتمالات) لبناء سيناريوهات التفكير					
19	تمتلك الكلية موارد بشرية متميزة في وضع السيناريوهات					
20	تسعى الكلية باعتماد منظومة تفكير استراتيجي تواكب الحداثة والتغيير					

3- التوجيه

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16	تعتمد الكلية استراتيجية للتوجيه ناجحة وفاعلة					
17	تساعد استراتيجية التوجيه في الكلية على تنسيق العمل					
18	تتوافق معايير العمل في الكلية مع استراتيجيات التوجيه					
19	تعمل استراتيجية التوجيه في الكلية على رقابة نظام العمل					
20	تحقق استراتيجية التوجيه في نجاح القرار الاستراتيجي					

1	هل يوجد تفكير سيناريو يساعد في اتخاذ القرارات وفق استراتيجيات متبعة في الكلية	نعم	كلا
2	ما هو مستوى دعم استراتيجيات اتخاذ القرار في ضوء تفكير السيناريو في الكلية.	منخفض	متوسط
			عالي

ضع علامة (X) امام العبارة التي تراها مناسبة.

ملحق (2) أسماء السادة المحكمين.

ت	اللقب العلي	الأسماء	الاختصاص العام	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د.	يوسف حجيم الطائي	ادارة الأعمال	إدارة انتاج	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
2	أ.د.	مؤيد عبد الحسين الفضل	ادارة الأعمال	ادارة العمليات	الكلية التقنية الإدارية/ كوفة جامعة الفرات الأوسط التقنية
3	أ.د.	ليث الحكيم	ادارة الأعمال	إدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
4	أ.م.د.	غني دحام الزبيدي	ادارة الأعمال	أدارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
5	أ.م.د.	علي رزاق العابدي	ادارة الأعمال	ادارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
6	أ.م.د.	هاشم فوزي العبادي	ادارة الأعمال	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
7	أ.م.د.	ميثاق هاتف الفتلاوي	ادارة الأعمال	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
8	أ.م.د.	حامد كريم الحدراوي	ادارة الأعمال	استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

## Use Patterns of Thinking Scenario to support decision-making strategies Analytical study of a sample of the faculties of the University of Kufa

Majid Jabbar Al-Fatlawi <sup>a</sup>

Mohammed Thabet Al-Karawi <sup>b</sup>

### Abstract

This research aims to identify the patterns of b scenario thinking (future, Organizational, Strategic) of a sample of the Colleges of the University of Kufa, through the development of strategies for decision-makers of deportation (scarcity, influence, guidance), was chosen as a random sample of the teaching staff in five faculties of the University of Kufa as numbered (210) teaching staff and

researchers used the questionnaire as a tool head for the collection of data and information using the included scale (Likert) quintet, were hypotheses analyzed using a number of statistical tools (mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, regression coefficient) the main conclusions reached by the research that thought patterns scenarios deportation have an important role in supporting strategic decision-makers, and the most important recommendations that came out research need to adopt thinking patterns scenarios by senior management to support decision-makers.

Key words: strategic thinking, scenarios, decision-making, University of Kufa.

---

a – Teacher, Dr., Al-Furat Middle School of Technology, Technical Technical College

b - Professor, University of Kufa, Faculty of Management and Economics