Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات

"دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"

The Effect of Strategic Orientation of Organization on Decision-making

A Case Study on Telecommunications Companies in the Syrian Arab Republic

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)

إعداد:

الطالبة ميرنا أبو نجم

إشراف:

د. أيمن ديوب

2018 – 2017

الإهداء

إلى من علمتني معنى الحب والصبر والعطاء... أمي الحبيبة.

إلى من يعطيني الشجاعة ... الى سندي ... والدي الغالي.

إلى من أشاركهم فرحي ... حزني ... إلى من أجدهم بجانبي دائما....أخوتي

إلى من ساندوني ودعموني على الدوام في مسيرتي الدراسية بروحهم التفاعلية وتفاعلهم المثمر .... زملائي وأصدقائي.

إلى التي تبقى بعد زوالنا.. سورية الغالية.

أهدي إليهم هذا العمل المتواضع..

الباحثة

ميرنا أبونجم

2018 -2017

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع، ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الدكتور أيمن ديوب أستاذ في كلية التجارة – جامعة دمشق، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من جهد في توجيهي ومتابعتي وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون، فلسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى جميع كوادر الجامعة الافتراضية وجميع أساتذتي وزملائي لتوجيهاتهم الكريمة وتشجيعهم المستمر.

كما أشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه الدراسة من كافة أصدقائي وزملائي..

وأخيراً أتقدم بعظيم الوفاء والحب والامتنان لبلدي الحبيب سورية، حفظها الله من كل مكروه.

الشكر لكم جميعاً...

الباحثة

ميرنا أبونجم

ملخص الدراسة:

الطالبة: ميرنا أبونجم.

العنوان: " أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات- دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"".

الجامعة الافتراضية السورية عام 2017

إشراف الدكتور: أيمن ديوب

- **هدفت الدراسة إلى معرفة الآتي:**

1- درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية؟

2- درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الاتصالات السورية؟

3- درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات السورية؟

4- درجة تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية؟

5- واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

6- أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

7- دلالة الفروق في أبعاد التوجه الاستراتيجي وفق متغير المستوى الإداري.

8- دلالة الفروق في عملية صناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري.

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي التحليلي
- **أداة الدراسة:** تم تصميم استبانة مؤلفة من (43) عبارة توزعت حول أربع محاور (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو الإبداع، التوجه نحو التكنولوجيا، عملية صناعة القرارات). وقد تم التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الصدق الداخلي وثبات ألفا كرونباخ.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة النهائية من (111) فرداً، من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية.
- **الأساليب الاحصائية المستخدمة:** تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط واختبارات ((One Sample T test)، (Independent Samples Test)

- **أهم نتائج الدراسة:**
  - جاء تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا بدرجة مرتفع، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسط والتوجه نحو الابداع بدرجة منخفض.
  - جاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية بدرجة متوسط.
  - وجود أثر دال احصائياً لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية.
  - وجود فروق دالة احصائياً فيما يتعلق بكل من التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري، لصالح المستويات الإدارية الأعلى.
- **أهم مقترحات الدراسة:**
  - تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة في مؤسسات الاتصالات وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي.
  - تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي. والعمل على إنشاء نظم معلومات إدارية لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرارات.
  - تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل مؤسسات الاتصالات السورية بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها، وإبراز دور وأهمية التوجه الاستراتيجية في رفع المستوى الإداري والأداء المهني للعاملين.
  - تدريب العاملين من المستويات الإدارية الوسطى على إتقان صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحليل التوجهات الاستراتيجية
  - توفير مناخ ملاءم للأبداع والتفكير الابداعي في مؤسسات الاتصالات.

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى
	الفصل الأول- مدخل إلى الدراسة
1	1. مقدمة
2	2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
3	3. أهمية الدراسة
4	4. الفرضيات
5	5. متغيرات الدراسة وأنموذجها
	الفصل الثاني- الإطار النظري
	المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي
8	1. أهمية التوجه الاستراتيجي
8	2. المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي
10	3. مستويات التوجه الاستراتيجي
13	4. أنواع التوجهات الاستراتيجية
16	5. علاقة التوجه الاستراتيجي بصناعة القرارات
17	6. نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي
17	7. معايير تقييم التوجه الاستراتيجي
18	8. محددات التوجه الاستراتيجي ومعوقاته
	المبحث الثاني- اتخاذ القرارات
19	1. مفهوم اتخاذ القرار
19	2. صنع القرار واتخاذ القرار
19	3. أهمية صناعة القرارات
20	4. خطوات صناعة القرارات
23	5. العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار

6. الصعوبات التي تعترض عملية صنع واتخاذ القرارات	26
7. لمحة عن شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية	27
الفصل الثالث – الدراسات السابقة	
أولاً– الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي	30
ثانياً– الدراسات المتعلقة بصنع القرارات	34
ثالثاً– التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	38
الفصل الرابع: منهج الدراسة أداتها وإجراءاتها	
1. منهج الدراسة	40
2. مجتمع الدراسة وعينتها	40
3. تصميم أداة الدراسة	40
4. التحقق من صدق وثبات الاستبانة	41
5. القوانين والأساليب الإحصائية المستخدمة	44
الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها:	
1. نتائج أسئلة الدراسة	46
2. اختبار فرضيات الدراسة	54
3. ملخص نتائج الدراسة	64
4. المقترحات والتوصيات	65
المراجع	68
الملاحق	74

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عملية توزيع الاستبانات العدد النهائي لعينة الدراسة	40
2	توزع عبارات الاستبانة على محاورها	41
3	صدق الاتساق الداخلي للاستبانة	42
4	قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها	43
5	الثبات بطريقة (Cronbach's Alpha)	43
6	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الأول ونتائج اختبار (One Sample T test)	46
7	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثاني ونتائج اختبار (One Sample T test)	47
8	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثالث ونتائج اختبار(One Sample T test)	49
9	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الرابع ونتائج اختبار(One Sample T test)	50
10	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات محور صناعة القرارات ونتائج اختبار(One Sample T test)	52
11	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	54
12	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات	54
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات	56
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات	57
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات	58
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو التكنولوجيا على صناعة القرارات في شركات الاتصالات	60

17	نتائج اختبار Independent Samples Test على أبعاد التوجه الاستراتيجي وفق متغير المستوى الإداري	62
18	نتائج اختبار Independent Samples Test فيما يتعلق بصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري	63

فهرس الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	5
2	خطوات صناعة القرارات	21
3	مصادر جمع المعلومات في صناعة القرارات	22
4	تنفيذ القرار المتخذ	24

1- مقدمة:

شاع استخدام مصطلح الاستراتيجية (Strategy) في الكثير من كتب الإدارة، ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك. وتُعد الاستراتيجية جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل. وهذا المصلح يستخدم حالياً للدلالة على الخطة الطويلة الأمد التي تنطوي على مجموعة من المبادئ والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف، ويطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها، وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ (الكرخي، 2010، ص 72).

وتشتمل الاستراتيجية على عناصر أساسية مثل التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة (حنا، 2012، ص 69).

إن التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد هو ما يعرف في أدبيات الإدارة بالتوجه الاستراتيجي، وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها. كما أنه المُحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر (حمزة، 2015، ص 38).

ويركز التوجه الاستراتيجي على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى، كما يعد التوجه الاستراتيجي متطلبا أساسياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شئياً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي، ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداًء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة (فوزية، 2015، ص 3).

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القيادات الإدارية هو العمل على صناعة قرارات ذات جودة تضمن بقاء ونجاح للمنظمات، حيث أن عملية صناعة واتخاذ القرار تتغلل بصورة مستمرة في نشاط الشركة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وعي لا تقتصر على مستوى إداري دون سواه فأي إداري يجب أن يمارسها لأداء مهامه (مسغوني، شوية. 2014، ص 10).

فالاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في المنظمات يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحية، ويسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة (أبو طه، 2012، ص 16)

2- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تمثل عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك ان فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى.

وقد أكدت العديد من الدراسات على تأثير التوجه الاستراتيجي للمنظمات على جميع العمليات الإدارية فيها، مثل دراسة كل من (حمزة، 2015) و (جندب، 2013)، و (قاسم، 2011) و , (Samuel & Mula 2008).

فالتوجه الاستراتيجي يصف للمنظمة توجهها العام، ويوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو، وكذلك أعمالها التجارية وخطوط إنتاجها، فتقرر المنظمة توسيع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها.

إذ تعد عملية صناعة القرارات أحد أبرز المهام التي تؤثر على وضعية المنظمة في السوق، وهي تمثل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، كما أنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط ارتباطاً وثيقاً بها، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يعتمد على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، وأسس وإجراءات تنفيذها.

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة بهدف تعرّف أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

وتتحدد أسئلة الدراسة في الآتي:

1- ما درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية؟

2- ما درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الاتصالات السورية؟

3- ما درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات السورية؟

4- ما درجة تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية؟

5- ما واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

6- ما أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

7- هل توجد فروق دالة إحصائياً في أبعاد التوجه الاستراتيجي ووفق متغير المستوى الإداري.

8- هل توجد فروق دالة إحصائياً في عملية صناعة القرارات ووفق متغير المستوى الإداري.

3-أهمية الدراسة:

4- تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

أ- أهمية نظرية:

- أهمية التوجه الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات إذ أصبحت عملية تحديد توجه استراتيجي واضح من قبل إدارات المنظمات من مستلزمات المنافسة والتنافس، والبقاء في السوق في ظل التطورات المتسارعة التي فرضت على المنظمات تحديد توجهاتها الاستراتيجية ورسم الطريق المناسب لمواكبة هذه التطورات والتكيف مع التغيرات المتسارعة.
- أهمية عملية صناعة القرارات، إذ تعد عملية صناعة القرارات محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فهي وسيلة علمية و فنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية و علمية.

- أهمية شركات الاتصالات ودرها الريادي في الاقتصاد الوطني.

ب-أهمية تطبيقية:

- يمكن أن تسهم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في معرفة التوجهات الاستراتيجية المتبعة من قبل شركات الاتصالات وأثر كل من هذه التوجهات في عملية صناعة القرارات، مما يمكن من التوصل إلى مقترحات تسهم في تحسين عملية صناعة القرارات لدى هذه الشركات، مما ينعكس بشكل إيجابي على مجمل أدائها والخدمات التي تقدمها.

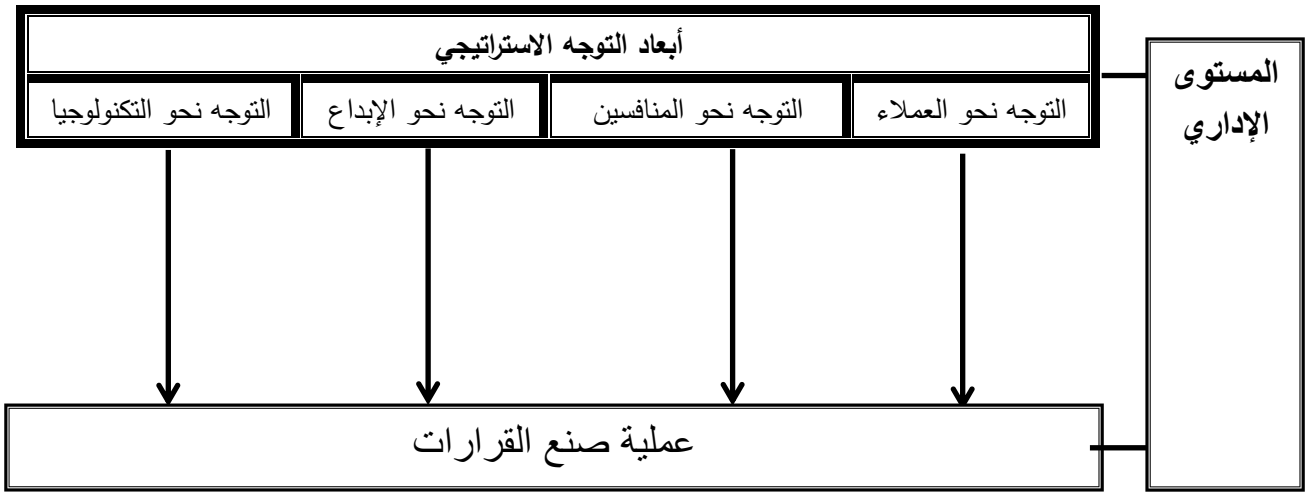
5-الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.
  - الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.
  - الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية.
- الفرضية **الرئيسة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بصناعة القرارات في شركات الاتصالات وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب.

6-متغيرات الدراسة وأنموذجها:

يوضح الأنموذج الآتي متغيرات الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

الفصل الثاني- الإطار النظري

المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي

1-مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، هو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والنشاط المنافسة ضمن محيط الأعمال، وهكذا فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، 2004، ص85).

وقد اختلفت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وفيما يلي أهمها:

- هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها (يونس، 2002، ص112).
- تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها(Morgan and Strong, 2003, P163).
- توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي

(Auh and Menguc, 2005, P 335)

- الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (الدهدار، 2006، ص 50).
- المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها (فوزية، 2015، ص75).

من التعاريف السابقة نستنتج:

- التوجه الاستراتيجي هو خيار يحدد ويوجه تحركات المنظمة وأهدافها بعيدة المدى.

- يهدف التوجه الاستراتيجي إلى بقاء المنظمة وتحقيقها لميزة تنافسية في ظل تغيرات البيئة المحيطة.
- التوجه الاستراتيجي هو إحدى عمليات الإدارة الاستراتيجي، ولا يمكن عده خطوة أو مرحلة منفصلة، إنما هو متداخل في كافة عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- يتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي تضافر الجهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة.
- يؤثر التوجه الاستراتيجي على عمليات الإدارة وعلى صنع القرارات، وأداء المنظمة الحالي والمستقبلي.

2- أهمية التوجه الاستراتيجي:

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك.

وفق (الكرخي، 2014، ص 67) فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في:

- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

3-المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي:

يستند التوجه الاستراتيجي على مجموعة من المظاهر الاستراتيجية التي تعد أساسا له، وبمثابة مسارات يرتكز عليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً. وهذه المظاهر هي حسب (الخفاجي، 2004، ص 88):

3-1- فلسفة إدارة المنظمة:

تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي).

3-2- التوجه المنظمي:

هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة، ودلالة الاستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو انه لا توجد استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف.

3-3- عناصر العملية الاستراتيجية:

تتمثل عناصر العملية الاستراتيجية بـ :

- صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات.
- تطوير الملف الذاتي للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة –البيئة العامة والبيئة الخاصة–والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية.
- تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية.
- اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة.
- تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام والموارد البشرية والهياكل المنظمية والتقنية ونظم المكافآت الواجب التأكيد عليها.
- تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

3-4- الحركية الاستراتيجية:

يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم استراتيجيتها. ويجب توضيح الحركية لتكون مرتكزاً

لفهم أوجه العملية الاستراتيجية. ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي ومتغيراته.

3-5- مدخل الاختيار:

ويمكن الاهتداء بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما: الأول –ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني – ما هو مدخل الأعمال الذي ستتخذه؟ وإن الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تتصرف بموجبها باختيار التحليلات والخطط والقرارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

3-6- المجالات المنظمية:

يرتبط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكّر إدارة المنظمة بها عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

4- مستويات التوجه الاستراتيجي:

يتفق الباحثون على وجود ثلاثة مستويات للتوجه الاستراتيجي يبنى كلٌ منها على سابقه، وهذه المستويات هي:

4-1- الرؤية الاستراتيجية

أن الرؤية "لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المنظمات باتجاه معين". فهي أنها "توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وإمكاناتها". (الشعيبي، 2004،ص 89)

فالرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها. (إدريس والنسور، 2005،ص 9)

والرؤية الناجحة والمصاغة على نحوٍ فريد، يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمرآة غايات المنظمة ورسالتها، بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزماني والالتزام التنظيمي. كما يجب أن تتسم بالوضوح، والانسجام، والتماسك، والمرونة.
(Thompson & Strickland, 1996,p 46)

4-2- رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل، ورسالة المنظمة تصدر من أعلى المستويات الإدارية في المنظمة.

وتمثل الرسالة من وجهة "الاستراتيجية أو أنموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في إنجازه، ورسالة المنظمة تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لإبرازها وتشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة ومعلنة رسمياً.

وتمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم، فضلاً عن استعمالها معياراً لتقويم الأداء الكلي للمنظمة".

ومن أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف يجب أن تتم صياغتها وفق مجموعة من المعايير تتضمن: تاريخ المنظمة، وقدرات / مواطن قوة متميزة لدى المنظمة، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتوافر الموارد المتاحة للمنظمة.

وتختلف خصائص التي تتمثل بها الرسالة وسماتها من منظمة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة، لا بد من خصائص أساسية للرسالة الناجحة، تعبر عن أسباب وجودها، تتمثل بالآتي

- أن تعبّر الرسالة عن فلسفة المنظمة، وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها: ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.
- انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف، على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدة الأعمال.
- أن تأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المنظمة حالياً، وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتتوافق معها أو لتتفوقَ عليها.

- توصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها، سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).
- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، ومجهزين، وحملة أسهم، ومستخدمين، ودائنين، ومدينين).
- القدرة على ترسيخ قيم المنظمة ومعتقداتها بما يتلاءم وقيم المجتمع وظروفه في زمان ومكان معينين.
- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان والبيئة.
- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان (الكرخي، 2014، ص 149-151).

4-3- الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة (Wayne,2015, p 35) .

وتُعرف بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية (السكارنة، 2010، ص 141).

ويجب أن تتصف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بعدد من السمات من أهمها (محددة، تشكل تحدي قابل للتنفيذ، مقبولة للعاملين من خلال إشراكهم في وضعها، محددة بوقت لتنفيذها).

وتلعب العديد من العوامل دور كبير في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وهذه الأهداف تتمثل في:

- المؤثرات الخارجية والتي تشمل (القوانين، والانظمة والتشريعات، والقيم الاجتماعية، ومجموعات الضغط).
- طبيعة النشاط وتشمل (الموقف السوقي، والتكنولوجيا، نوع المنتجات).
- الثقافة التنظيمية وتشمل النموذج القيادي والإداري، الهيكل التنظيمي، التاريخ والتطور. والأفراد والمجموعات وتشمل (النقابات، العملاء، والعاملين).

وقد طرح العديد من الباحثون تصنيفات عدة للأهداف الاستراتيجية، ومن التصنيفات الحديثة والأكثر استخداماً (الربحية، الكفاءة، النمو، حملة الأسهم، أستخدم الموارد، السمعة التنظيمية، مساهمات العاملين، المساهمات المجتمعية، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء، الاحتياجات الشخصية من الإدارة العليا)

(Wheelen & Hunger,2013)

5-أنواع التوجهات الاستراتيجية:

تعددت وتباينت أنواع ونماذج التوجه الاستراتيجي تبعاً لتعدد المدارس والنظريات الإدارية من جهة، وبحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وبناء على الأدب النظري المتعلق بموضوع التوجه الاستراتيجي، وكذلك بناء على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وفقد اقتصرت الدراسة على التوجهات الآتية:

5-1-التوجه نحو العملاء:

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي نتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء. وبالتالي فإن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شانه تحقيق الربح للمنظمة (الدوري، 2005، ص135).

وتسعى المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين.

ويتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء ومعرفه وفهم حاجات العملاء ومعرفه رد فعله تجاه خدمات ما بعد البيع.

وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل والعناية به (المبيريك والشميمري، 2016، ص99):

- التلبية الفورية.
- القدرة على تلبية الوعود.
- الدقة في التعامل. (تزويد العميل بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات).
- إبداء المودة (الكياسة) (جو الألفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم).

- اللباقة في التعامل: عضب العميل يكون دائماً في عدم كون البائع لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها (العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً).
- دقة وشمول المعلومات: (يتوقع العميل أن تكون المعلومات موثوقة دقيقة كاملة).
- الإنصات للعميل: الإنصات دون مقاطعة العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- حق العميل في الشكوى والاعتراض.

وبالتالي فإن إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداءً من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو لخدمة التي تقدمها المؤسسة.

5-2-التوجه نحو المنافسين:

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء قياساً أو مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسة.

فالتوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل (وصاف، 2005، ص 35).

ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من أهمها استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والاختلاف. ففي استراتيجية قيادة التكلفة تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

أما في استراتيجية التميز والاختلاف تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، وتتزايد نجاح هذه الاستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها (أحمد، 2011، ص52).

5-3-التوجه نحو التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم (المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة). ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموما لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة) (أحمد، 2009، ص 51).

و مع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المؤسسات تبني كافة استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق. فالتوجه نحو التوجه نحو التكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجياً (الخماسية، 2012، ص 27).

وتعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدرتها، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال (نجم، 2009، ص 33).

5-4-التوجه الإبداعي:

يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات، وقيادة فريق العمل وتطوير الخدمات للعملاء. فالإبداع هو عملية لإيجاد منتجات أو خدمات جديدة.

وتعدد تعريفات التوجه الإبداعي نذكر منها:

- انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبيني تقنيات، وموارد مهارات، وأنظمة إدارية جديدة.
- القدرة على إيجاد أشياء جيدة، قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات، أو طرق أو أساليب عمل جديدة (Harrison & Samson , 2002, p 47).
- الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجمع(Dess & Lumpkin, 2005, p 150) .

ولا يتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة من أهمها حسب (الخطيب ومعايعة، 2009، 443):

- الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، أو تقديم خدمات إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة.
- الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج. بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، وفي كيفية تعريف الزبون بهذه المنتجات والخدمات.
- الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد ونظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقها. ويتضمن الإبداع الإداري إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالمؤسسات والمؤسسات الأخرى.

6- علاقة التوجه الاستراتيجي بصناعة القرارات:

إن تقييم تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يجب ألاّ يستند فقط إلى معيار الربحية أو النتائج المالية، بل يشمل الآثار والنتائج السلوكية المتعلقة بمهام الإدارة، والتي تعد عملية صنع القرارات من أبرزها، ويتجلى أثر التوجه الاستراتيجي على عملية ومراحل صنع القرارات في الأمور الآتية:

6-1- اعتماد النهج في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

توجد عدة مناهج في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل (المنهج العقلاني، منهج استخدام النموذج العام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، منهج اتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام المعلومات، ...)، فالموضوع المهم في دراسة اتخاذ القرارات الاستراتيجية متعلق بالمنهج

أو العملية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار وكيف يتم هيكلة أو تركيب هذه العملية. هذا يتوفق إلى حد كبير على التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة (فوزية، 2015، ص70).

6-2- تفعيل المشاركة في القرارات:

إن عملية التوجه الاستراتيجي التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي، ولذلك فإن القرارات الجماعية تشتق في العادة من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرض الاختيار الاستراتيجي (العامري والغالبي، 2008، ص 295).

6-3- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة:

يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المحددة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف (الخفاجي، 2004، ص 91).

7- نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي:

مما لا شك فيه أن المنظمات التي تعتمد توجاً استراتيجياً معيناً تجني ثمار ذلك التوجه الاستراتيجي الذي تعتمده، وتختلف نتائج التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، إلا أن وبشكل عام فإن اعتماد التوجه الاستراتيجي اعتماد التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى: (حمزة، 2015، ص 65).

- تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
- القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية
- تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

8- معايير تقييم التوجه الاستراتيجي:

يوجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقويم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المؤسسة:

- مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وان يؤدي الى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها
- توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها (المحمدي، 2011، ص 66).

9- محددات التوجه الاستراتيجي ومعوقاته:

- تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.
- التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحياناً.
- التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
- غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.
- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

المبحث الثاني- اتخاذ القرارات

1-مفهوم اتخاذ القرار:

تعددت تعريفات اتخاذ القرار نذكر منها:

- هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة (الخطيب ومعايعة، 2009، ص 253).
- هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعنى هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة (البدوي، 2000، ص 41).
- هو عملية الاختيار بين البدائل المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق هدف واحد (Baiocco, Laghi, & D'Alession , 2009, P965).
- اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (العامري والغالبي، 2016، ص301).

2-صنع القرار واتخاذ القرار:

تنطوي عملية صنع القرار Decision Making على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، أما اتخاذ القرار Decision Taking فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار (المغربي، 2014، ص 127).

ومن هنا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يكونان معاً عملية واحدة هي صنع واتخاذ القرار، لكن العرف جرى على أن نشير إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار.

3-أهمية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي في نجاح العمليات الإدارية الأخرى داخل المنظمة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ...).

هذا ويمكن النظر إلى أهمية اتخاذ القرارات في العمل الإداري من ناحيتين: علمية وأخرى عملية، وذلك وفق الآتي (ماهر، 2008، ص 34-35):

وتتجلى أهمية عملية اتخاذ القرارات في النقاط الآتية:

1-1- تعد وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية

1-2- تلعب القرارات الإدارية دورا مهما في تجسيد , و تكييف , و تفسير و تطبيق الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات العامة في المنظمة.

1-3- لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

1-4- تعد وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

1-5- تؤدي دوراً حيوياً في القيام بالعمليات الإدارية كافة، فعملية التخطيط مثلاً تحتاج إلى قرارات تحدد رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، ونفس الشيء لعملية التنظيم التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بخصوص الهياكل التنظيمية ودرجات السلطة والصلاحيات الممنوحة.

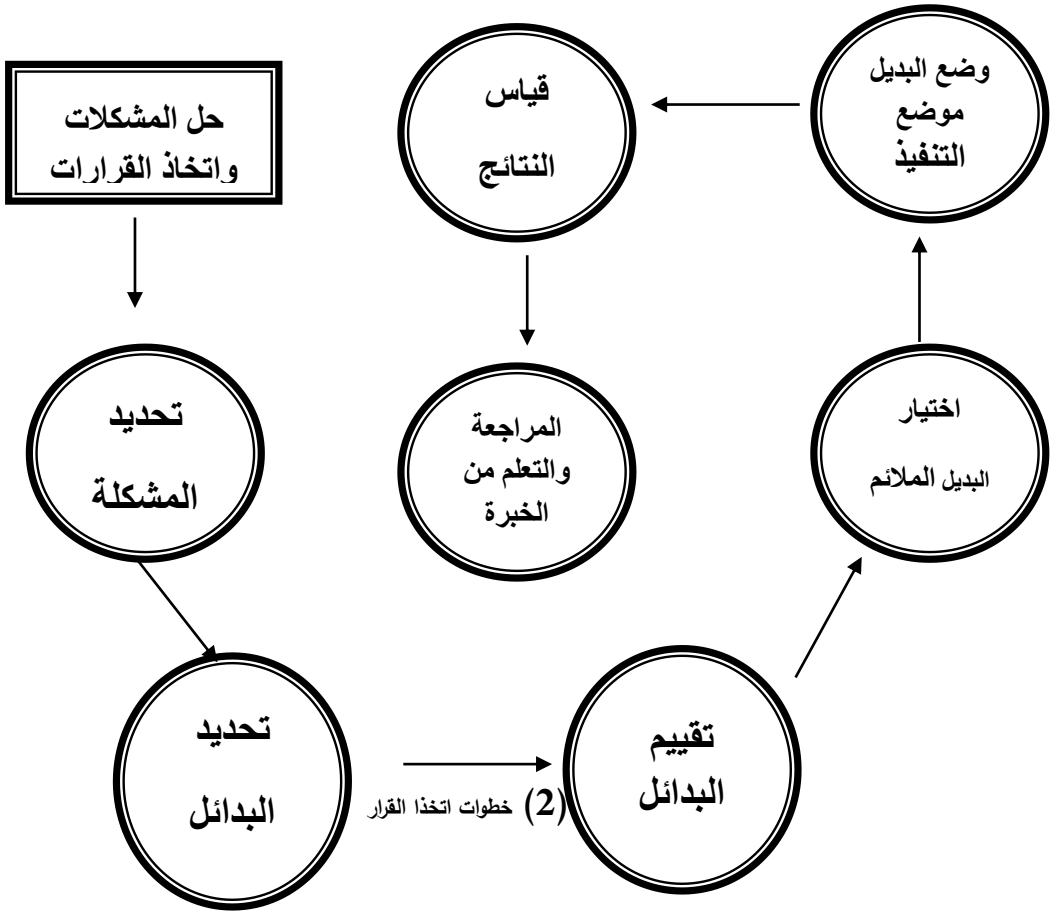
1-6- تؤدي دوراً مهماً في جمع المعلومات والبيانات للوظائف الإدارية من خلال استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة

1-7- تعد وسيلة لقياس مدى قدرة المدراء على القيام بالوظائف الموكلة إليهم.

1-8- تكشف عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يُسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة.

4-خطوات صناعة القرارات:

تسير عملية صناعة القرارات وفق خطوات محددة تشكّل الإطار العام لاتخاذ القرارات. ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وقد اتفق معظم الباحثون على خطوات القرار التي يبينها الشكل الآتي:



الشكل (2) خطوات صناعة القرارات

وفيما يلي هذه الخطوات بشيء من التفصيل كما ذكرت في عدد من المراجع منها (المغربي، 2014، ص 127)، (الخطيب ومعايعة، 2009، ص 296)، (المغربي، 2016، ص 257).

4-1- الإحساس بالمشكلة وتحديدها:

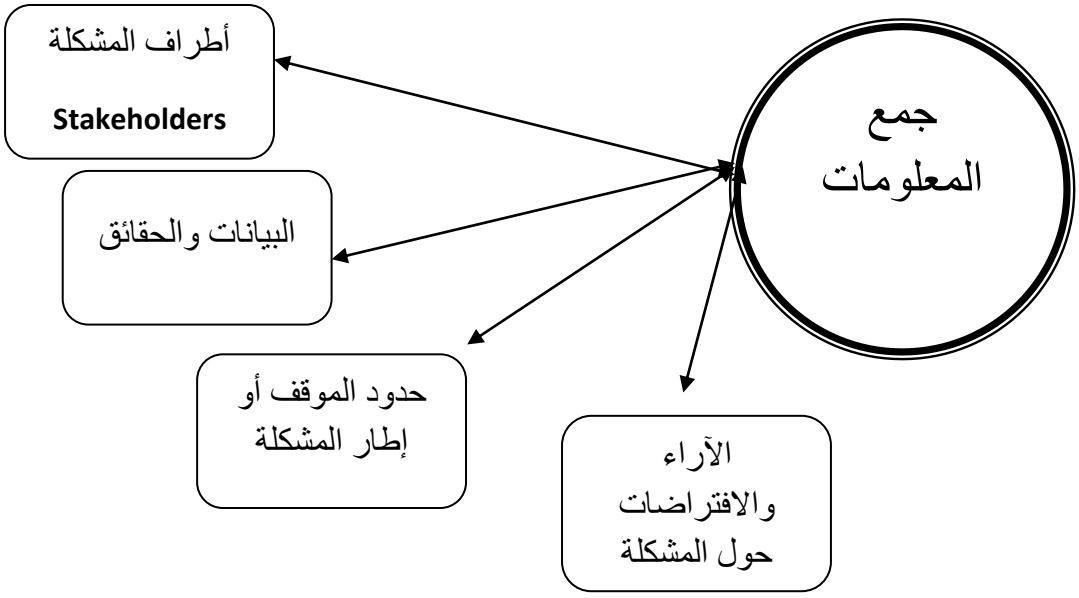
ويتمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها والتعرف على حجمها وملامحها ومدى حدتها وخطورتها على الأشخاص الذين يتأثروا بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها، من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديداً واضحاً يزيل عنها أي غموض.

4-2- تحديد الهدف من اتخاذ القرار:

لابد أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً، وله معايير مناسبة لقياسه ومؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه.

4-3- جمع البيانات والمعلومات:

وهذه العملية مترافقة مع جميع خطوات اتخاذ القرار، وتعد من أهم العمليات، فهي ضرورية لفهم المشكلة وتحديدها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة، وكذلك هي ضرورية لاختيار البديل الأنسب، ولتعرف مدى فعالية القرار المتخذ ومدى القدرة على تنفيذه. وتتعدد مصادر جمع المعلومات يبن الشكل الآتي أهم هذه المصادر.



الشكل (3) مصادر جمع المعلومات في صناعة القرارات

4-4- وضع الحلول والبدائل الممكنة:

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، ولهذا وجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً، فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول البديلة الأخرى المتاحة لمواجهة الموقف، فلكل بديل نتائج في حال اختياره كحل أو اتخاذ القرار، وكل واحد من هذه المترتبات قد يكون ميزة حسنة مرغوبة أو ميزة سيئة غير مرغوبة، ولذلك فإن عملية المفاضلة بين البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة على كل

بديل. وفي هذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار.

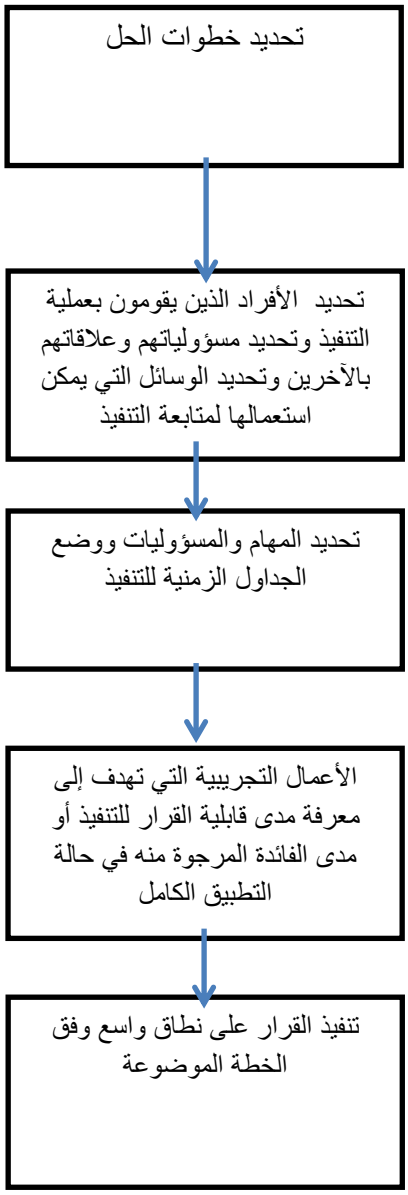
4-5- تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

يتم في هذه الخطوة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يراد اتخاذ قرار إداري بشأنه وفي دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة موضوع القرار. وتعتمد هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار، ويمكن الاعتماد على أسلوب الخبرة أو التجربة عند اتخاذ القرارات الروتينية، أما القرارات الرئيسية وهي القرارات غير الروتينية وتمس المشكلات غير المتكررة فيستخدم أسلوب البحث والتحليل لاختيار البدائل وفق معايير معينة.

4-6- اتخاذ القرار وتنفيذه:

ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقاً وتمشياً مع المعايير المتفق عليها، ويجب أن يتم شرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ومناقشتهم به والاستماع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الدافع لديهم بتنفيذه ، ويجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أولاً بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ.

ويبين الشكل الآتي خطوات تنفيذ القرار :



الشكل (4) تنفيذ القرار المتخذ

4-7- المتابعة وقياس النتائج:

يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمنى المعد للتنفيذ.

وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمنى أو الخطة الموضوعة للتنفيذ وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.

5- العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ويمكن تصنيف هذه العوامل كالآتي:

أ-عوامل ذاتية: وتشمل (المغربي، 2016، 259):

-ثقافة المدير والفلسفة التي يؤمن بها: ويشير هذا إلى إيمان المدير بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

-مدى ثقة المدير في مرؤوسيه: حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيهم.

-مدى إدراك المدير لمعنى القيادة والإدارة: فبعض المدراء يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وبزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.

-فهم المدير العميق والتأمل للأمور: حيث ينبغي أن يكون القائد ملماً بالمعارف ذو ثقافة واسعة، بحيث يكون لديه معرفة شاملة بما حوله.

-قدرة المدير على التوقع: وهذه الصفة تساعده على التطلع للمستقبل واختبار الاحتمالات بما يصل إلى تقدير سليم للموقف الذي سيتخذ فيه القرار مع الأخذ بالاعتبار العوامل التي تؤثر في الموقف الذي يتصل بالقرار.

-مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة: إن الإدارة يجب أن يتولاها مديرون لديهم القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنهم من قيادة المؤسسات بنجاح.

-قدرة المدير على المبادأة والابتكار: إذ أن توفر هذه القدرة تمكنه من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وتوافرها لدى المدير يعني قدرته على تنفيذ قراراته.

-قدرة المدير على تحمل المسؤولية: ويرتبط بقدرة المدير على تحمل المسؤولية قدرات أخرى أهمها: ثقته في نفسه وفي قدراته على تنفيذ ما يقرره، ورغبته في أداء واجباته وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها دون محاولة التهرب من اتخاذها أو إلقاء مسؤولية اتخاذها على الآخرين.

ت-عوامل خارجية:

ويمكن حصر العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي (العميان، 2004، ص 255):

- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة: فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها، ويتعرف القائد

على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

- نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها وعدد العاملين فيها.

-مدى توافر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية في المؤسسة.

-مدى توافر نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة وتقويم تنفيذه.

-ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار وحجم المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذو القرار، وتوقعات الجماهير للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه.

-مدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل.

-الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.

-العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

-ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار.

-عنصر الوقت: ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقاً وحرجاً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمراً غير مرغوب فيه.

-مدى التقيد بالتعليمات والقوانين: إن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضي جميع الأطراف ذات العلاقة ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، إلا أن التقيد بالتعليمات والقوانين لا يراعي الحالات الإنسانية، ولا يمتاز بالمرونة ويقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع.

6- الصعوبات التي تعترض عملية صنع واتخاذ القرارات:

تؤدي القرارات دوراً كبيراً في مهام متخذي القرار، لذلك فإنه مطلوب دائماً من المنظمة تقييم المقدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الاستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا المجال وضرورة توفير كافة الضروريات والعوامل التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول إلى هدف المنظمة، وبذلك يتم تذليل كل الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات. ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية صنع القرارات ما يلي (المغربي، 2016، ص 263):

-ندرة وجود حل واحد سليم أو صحيح للمشكلة المعروضة ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولاً وموفقاً لمقياس تفصيل الموضوع.
-عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة.
-مناهضة القرارات في حال فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية.
-عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار.
-صعوبة التعرف على عيوب ومزايا البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.
-صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار، أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة ذكاءه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية.
-نقص المعلومات والخوف من صنع القرارات.

- عدم إدراك المدير للمشكلة وتحديدها بدقة، مما يؤدي أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية.
-

7- لمحة عن شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية:

1-الشركة السورية للاتصالات:

تميز التطور التاريخي لمرفق الاتصالات في الجمهورية العربية السورية بمراحل مختلفة كانت بدايتها مع أول اتصال برقي سجل في سورية عند إنشاء الخط الحديدي الحجازي بين دمشق و المدينة المنورة عام 1900.

و تميز هذا المرفق بتعاقبه على محطات متعددة خلال مسيرته، بدأت بخدمة البرق ثم بتركيب المقاسم اليدوية و النصف آلية و الآلية. انفصلت المؤسسة العامة للمواصلات السلكية و اللاسلكية عن مؤسسة البريد في عام 1975.

حققت المؤسسة قفزة نوعية مهمة في عام 1993 والتي تعتبر نقطة انعطاف حاسمة بتاريخ الاتصالات السورية من خلال تنفيذ مشروع المليون خط، الذي كان له الأثر الكبير في توفير الخدمات الهاتفية وتطورها أفقياً وشاقولياً، مما ساهم في زيادة إيرادات المؤسسة وفي تطوير بنيتها التحتية، ودعم الدخل القومي.

كما أتاح مشروع المليون خط المجال لدخول مشغلي الهاتف الخلوي عام 2000 من خلال إجراء عقود الـ B.O.T على مبدأ تقاسم العائدات، وتوفير المناخ المساعد لهم من بنية تحتية.

بدأت المؤسسة العامة للاتصالات في عام 2004 بتقديم خدمات الانترنت بنوعيها الحزمة "الضيقة – العريضة "، ولا تزال تسعى لتوفير خدمة الانترنت من خلال بوابات الحزمة العريضة وبمشاركة من مزودي خدمة الانترنت من القطاع الخاص.

بالإضافة إلى الشراكات التي أقامتها المؤسسة مع الشركة السورية الكورية و الشركة السورية الألمانية وشركة تسديد لخلق بنية إنتاجية بحثية محلية وفرص عمل استثمارات في القطر وتوطين التقانة .

حققت المؤسسة العامة للاتصالات خطوة نوعية مهمة في عام الـ 2010 بتحولها إلى شركة مساهمة مملوكة بالكامل من قبل الدولة باسم الشركة السورية للاتصالات بموجب قانون الاتصالات رقم /18/ تاريخ 2010/6/9 تعمل على قانوني التجارة و الشركات .

وذلك انطلاقا من روح القانون التجاري و مبدأ التنافسية المحتمل مستقبلا بما فيها خدمات الهاتف والانترنت " الحزمة العريضة " وخدمات الاتصالات الدولية وتأجير الدارات والبنى التحتية مستفيدة من الموقع الجغرافي المتميز لسورية لتكون جسر عبور بالحركة الدولية بين دول العالم ومختلف القارات الأمر الذي يساهم في تعزيز الشركة في سوق الاتصالات السورية و العالمية.

تم إحداث الهيئة الناظمة لقطاع الاتصالات بموجب قانون الاتصالات رقم /18/ لعام 2011، والتي تهدف إلى تنظيم سوق الاتصالات في سورية، وبذلك تحولت العلاقة بين شركة الاتصالات ومشغلي الهاتف الخلوي إلى علاقة مشغلين مع الهيئة الناظمة للاتصالات، كما أن الدخول المتوقع للمشغل الثالث في سوق الاتصالات الخلوية سيؤدي إلى تنافس ملحوظ وايجابي بين مشغلي الخلوي.

تعمل الشركة السورية للاتصالات لـ:

- تقديم الخدمات الشاملة والحلول المتكاملة المتطورة لخدمات الاتصالات والمعلومات على مستوى القطر بجودة عالية وأسعار منافسة.
- التوجه نحو الزبائن في مختلف شرائحهم وتلبية احتياجاتهم والحفاظ على رضاهم.
- الاستثمار في بناء القدرات والمعرفة والمهارات وتعزيز التوجه نحو الابداع والابتكار والعمل الجماعي في مختلف قطاعات الشركة،و تعزيز النمو الاقتصادي والاستمرار في تحقيق أفضل ربحية

2-شركة سيريتل:

تأسست سيريتل موبايل تيليكوم عام (2000)، وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات في سورية، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا

زبائنها. تعد أولى مسؤولياتها هي أن تقدم بأسعار مناسبة مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة، وذلك بهدف تلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم.

لدى شركة سيريتل 23 مركز خدمة موزعة في جميع المناطق السورية.و4 مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس، حيث تقدم هذه المراكز المساعدة لأكثر من 23,000 زبون يومياً، وذلك من خلال الإجابة عن استفساراتهم.

محلياً، تميزت شركة سيريتل بنموها السريع كمشغل خلوي في سورية، فلديها ما يقارب 3.488 موظفاً من بينهم حوالي (371) شاباً وشابة تم اختيارهم من خلال برنامج دعم الطلاب الجامعيين. جميع موظفي سيريتل من ذوي المهارات العالية يقومون بتقديم أفضل الخدمات لأكثر من 8 مليون زبون.

وتمتلك شركة سيريتل أيضاً (6171) محطة راديوية لخدمة الجيل الثاني (3268) لخدمة الجيل الثالث مع نهاية العام 2016، وذلك لنشر التغطية للزبائن أينما كانوا.

كما قامت بالتعاقد مع (211) مشغلاً خليوياً لتقديم خدمة التجوال الدولي في (120) دولة حول العالم.

تسعى سيريتل لتكون شركة مواطَنة جيدة عبر دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها.

إنّ سيريتل تسعى دائماً لتكون أنموذجاً من خلال الاحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية، وإيجاد فرص عمل وتطوير كوادرها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها (الموقع الإلكتروني لشركة سيرتل، www.syriatel.sy/ar)

3-شركة MTN سورية:

شركة MTN سورية هي شركة رائدة في مجال توفير خدمات الهاتف المحمول والبيانات وحلول الأعمال المختلفة.

تم إطلاق العلامة التجارية في سورية في العام 2007 لتكون بداية حقبة جديدة في تقديم خدمات الاتصالات المتطورة.

تمتلك MTN رؤية مستقبلية لريادة تقديم الخدمات الرقمية لمشتركيها إضافة إلى برنامجها للمسؤولية الاجتماعية ودعم تطوير المجتمع السوري.

وهي جزء من مجموعة MTN العالمية التي أُنشئت في عام 1994 ، وهي تُقدم خدماتها لأكثر من 240 مليون مشترك في 22 بلداً في أفريقيا والشرق الأوسط.

(الموقع الإلكتروني لشركة MTN سورية ، www.mtn.com.sy)

الفصل الثالث – الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

1- دراسة (عمران، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي" دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأهمية التي توليها شركة الاتصالات أسياسيل للذكاء الاستراتيجي وأثره على الإبداع التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من تصميم الباحثة على عينة الدراسة التي تكونت من (39) خبيراً في شركة أسياسيل للاتصالات شركة من أصل (40) خبيراً. وكان من اهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودرجته الكلية وبين الإبداع التنظيمي
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في شركة أسيا سيل للاتصالات.

2- دراسة (حمزة، 2015) بعنوان: التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات أدارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم.

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار أثر التوجه الاستراتيجي على أداء شركات الاتصالات اختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين التوجه الاستراتيجي والأداء في قطاع الاتصالات بالسودان ولاية الخرطوم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في عدد من المديرين والموظفين بقطاع الاتصالات، تم توزيع عدد 250 استبانة تم استرداد 160 منها بنسبة (76%) منها صالحة للتحليل، وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها إلى:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإدارة.
- تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء بشركات الاتصالات.
- إن شركات الاتصالات السودانية الخدمية بولاية الخرطوم تزداد كفاءتها وفعاليتها باتباع الاستراتيجيات الثلاثة (استراتيجية القيادة في التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية

التركيز)، اذ تتعزز تلك الاستراتيجيات بصورة كبرى من خلال توافر البيانات والمعلومات، والبنية التكنلوجية للشركة، ورأس المال البشري. وبالتالي تحسين ثباتها وتطورها واستقرارها فضلا عن تطوير فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية.

3- دراسة (جندب، 2013) بعنوان: أثر التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من تصميم الباحثة على عينة الدراسة التي تكونت من (80) شركة بواقع استبانة لكل شركة، من أصل (114) شركة للصناعات الغذائية في اليمن، وكان من اهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية الإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي.

4- دراسة (أبو طه، 2012) بعنوان: أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي" دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي في شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان". وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان من تصميم الباحثة على عينة الدراسة التي تكونت من (202) من العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، وكان من اهم نتائج الدراسة:

- للتوجه الاستراتيجي أثر دال إحصائياً وموجب للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي في شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان.
- لا يوجد أثر دال إحصائياً للاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب التسويقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (الاستجابي، التحليلي)

على الداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف). في شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان.

- يوجد أثر دال إحصائياً وموجب للاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التسويقي، الاضطراب التكنولوجي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي (الدفاعي) على الداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف). في شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان.

5- دراسة (قاسم، 2011) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، و التعرف على أثر كل من (الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم) على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من تصميم الباحث على عينة الدراسة التي تكونت من (94) مديراً، وكان من اهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تُعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

6- دراسة (Samuel & Mula , 2008) بعنوان :

Dimensions on Business The Impact of Strategic Orientation Performance: A case Study based on an International Organization

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مكونات التوجه الاستراتيجي، وتعرف أثره على أداء المنظمات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه عبر البريد

الإلكتروني على عينة الدراسة التي تكونت من (4000) موظفاً، موزعين على فروع العالم المختلفة لشركة ...وكان من اهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي واداء المنظمات.
- تنفيذ الاستراتيجيات كما هو مخطط لها يمكن الشركات من الحصول على التغذية الراجعة.
- فهم العلاقة بين التوجه الاستراتيجي واداء المنظمات يعمل على تسهيل عميلات صياغة الاستراتيجيات واجراءات تنفيذها.

7- دراسة(Grinstein , 2008) بعنوان:

Linking Financil Performance to Strategic Orientations and Operational Priorities: An Empirical Study of third party Logistics

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي في عدد من الشركات في هونغ كونغ. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومقياس للتوجه الاستراتيجي والأداء المالي، وشملت عينتها (192) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي.

8- دراسة (مناع، 2003) بعنوان: التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للشركات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للشركات، من خلال بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبيان من تصميم الباحثة على القيادات الإدارية في شركات الاتصالات التي تكونت من (40) مديراً، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية

ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة (البحث والتطوير، إرضاء الزبائن، بناء نظام معلومات عن المنافسة، السعر) وبين المتغير التابع والقدرة التنافسية.

ثانياً- الدراسات المتعلقة بصنع القرارات:

1- دراسة (بن خليفة، 2016) بعنوان: فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي" دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة الوادي.

هدفت هذه الدراسة غلى تعرف مساهمة اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة الوادي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تم توجيهها إلى عينة البحث التي تكونت من (36) من الأطر الإدارية موزعين على (11) مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة بـ (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية والاجتماعية) وعملية صنع القرارات الاستراتيجية.
- وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على وعملية صنع القرارات الاستراتيجية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث تجاه المتغيرات المدروسة في الاستبانة وفق متغير الجنس والخبرة.

2- دراسة (علي، 2015) بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات" دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Fertial.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، بالتطبيق على مؤسسة فرتيال Fertial. بالاعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة، حيث تم إجراء مقابلة معه، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكان من أهم نتائجها:

- إن المؤسسة محل الدراسة تتوافر فيها كافة مختلف أبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).
- إن التوجه الاستراتيجي بأبعاد المختلفة يساهم في تدعيم وتدقيق عمليات اتخاذ القرارات.

3- دراسة (أبو الغنم، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من تصميم الباحثة على عينة الدراسة التي تكونت من (185) عاملاً من مختلف المستويات الإدارية شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة. وكان من اهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير النظمي، الشراكة، الحدس)، على فاعلية صناعة القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.
- إن مستوى تصورات العاملين في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة للذكاء الاستراتيجي ولفاعلية صناعة القرارات قد جاءت بمستوى مرتفع.

4- دراسة (المحمود، والباشقالي، 2013) بعنوان: فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي "دراسة تطبيقية لآراء القيادات (المديرين) في عينة من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية ومراحل صنع القرار الريادي في عينة من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (118) من القيادات في الشركات المبحوثة واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة مؤلفة من (35) عبارة فقرة لدراسة خصائص المعلومات الاستراتيجية كمؤشر لقياس فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية وعلاقة ارتباطها وأثرها في مراحل صنع القرار الريادي، ومن أهم نتائج الدراسة:

- توافر مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.
- إن إجابات اغلب المبحوثين كانت متفقة وبنسبة جيدة على توافر مراحل الصنع القرار الريادي في الشركات المبحوثة.
- وجود هناك تنفيذ جيد للقرار الريادي، إلا أن إدارة الشركات لا تقوم بتنسيق جهود أقسامها عند تنفيذها لقراراتها.
- وجود علاقة ارتباط وأثر إحصائي لفاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي.
- وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لخصائص المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع
- القرار الريادي في الشركات المبحوثة.

5- دراسة (مسغوني، وشوية، 2015) بعنوان: آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية بشركة توزيع الكهرباء والغاز –وسط – بالوادي". وكانت عينت الدراسة المشرفون في شركة الغاز سونلغاز وعددهم 35. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.
- توجد علاقة بيت توافر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار.
- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.
- توجد فروق بين الإداريين والتقنين في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي، حيث أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين.

6- دراسة (Seitovirta , 2011) بعنوان:

The Role of Strategic Intelli gence Services in Corporate Decision Making

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (14) مديراً، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات.
- يعد الذكاء الاستراتيجي مصدراً هاماً للمعلومات يستند إليه المديرون في عملية صنع القرارات.
- توافر المعلومات الداخلية والخارجية عن المؤسسة شرط أساسي لاتخاذ فقرارات ذات جودة عالية.

7- دراسة (Citroen, 2011) بعنوان:

The role of information and knowledge management in strategic decision-making

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور نظم إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم عدد من المقاييس وتطبيقها على عينة من الشركات الألمانية، وكان من أهم نتائج الدراسة:

وجود دور كبير وأثر دال إحصائياً للمعرفة في اتخاذ القرارات، إذ أنه لابد من توافر المعرفة لتتم عملية صناعة القرارات، وخلصت الدراسة إلى ضرورة وجود نظام فعال لإدارة المعرفة للحصول على المعلومات اللازمة لصناعة القرارات، كما أكدت أن عملية إدارة المعرفة لها دور كبير في كافة مراحل عملية صناعة القرارات، ولا يقتصر هذا الدور على مرحلة دون أخرى.

ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تمحورت الدراسات السابقة التي تم استعراضها حول محورين رئيسين هما التوجه الاستراتيجية وعملية صناعة القرارات، وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم الاستبانات أو إجراء المقابلات، كما تنوعت العينات التي تناولتها تلك الدراسات فشملت أفراد من مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد توصلت تلك الدراسات إلى تأثير عملية التوجه الاستراتيجي على كافة مهام وأنشطة الإدارة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الموضوع" أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات" ومن حيث العينة "مؤسسات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، و اختيار المنهج وتصميم الأداة. وبناء الإطار النظري.

الفصل الرابع: منهج الدراسة أداتها وإجراءاتها

-1

1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كمياً (قنديلجي،2015، ص 81). وقد تم اختيار هذا المنهج لمناسبته لأسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها. إذ سيتم من خلاله تعرّف واقع التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات ومعرفة أثر هذا التوجه على صناعة القرار، وذلك من خلال تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض، وتفريغها وتحليل نتائجها باستخدام القوانين والأساليب الإحصائية المناسبة لذلك. ومن ثم تفسير هذه النتائج بهدف التوصل إلى مقترحات تسهم في تحسين التوجه الاستراتيجي وتزيد من فاعلية عملية صناعة القرارات في شركات الاتصالات.

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتحدد مجتمع الدراسة بجميع الإداريين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في شركات الاتصالات (سيرتل، MTN، السورية للاتصالات)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، إذا تم توزيع (150) استبانة، أما العينة النهائية فقد بلغت (111) استبانة، وذلك بعد استبعاد عينة الصدق والثبات والاستبانات الغير مكتملة، والجدول الآتي يوضح عملية توزيع الاستبانات

الجدول (1)عملية توزيع الاستبانات العدد النهائي لعينة الدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	عينة الصدق والثبات	العينة النهائية
150	139	131	20	111

3- تصميم أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ولكونها أكثر الأدوات اقتصادية من حيث الوقت والجهد والتكاليف، والجدول الآتي يوضح توزع عبارات الاستبانة على المتغيرات المدروسة.

الجدول (2) توزع عبارات الاستبانة على محاورها

المحور		العبارات	المجموع
محور التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو العملاء	1-7	7
	التوجه نحو المنافسين	11-14	7
	الإبداع	15-21	7
	التكنولوجيا	22-28	7
	المجموع	1-28	28
محور صناعة القرار		29-43	15

4- التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

بهدف التحقق من صدق وثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأساسية مكونة من (20) من العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية والموظفين في شركات الاتصالات السورية وذلك باستخدام الطرائق الأتية:

4-1- صدق الاتساق الداخلي:

المقصود بصدق الاستبانة هو أن تقيس الأداة السمة أو القدرة أو الشيء التي تدعي أنها تقيسه، وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها، ويدل صدق الاستبانة على أمرين: ما الذي تقيسه، وكيف تنجح في قياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. والجدول الآتي يوضح دلك.

الجدول (3) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

المحور الأول – التوجه الاستراتيجي			
التوجه نحو العملاء			
رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
1	*0.419	5	*0.519
2	*0.422	6	*0.519
3	**0.625	7	*0.519
4	**0.719		
التوجه نحو المنافسين			
رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
8	*0.598	12	**0.679
9	**0.694	13	**0.689
10	**0.654	14	*0.542
11	**0.514		
التوجه نحو الإبداع			
رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
15	**0.741	19	*0.612
16	**0.685	20	**0.701
17	**0.712	21	*0.521
18	**0.689		
التوجه نحو التكنولوجيا			
رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
22	*0.519	26	*0.467
23	**0.682	27	*0.564
24	*0.582	28	**0.658
25	**0.622		

المحور الثاني– عملية صنع القرارات			
رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط	رقم العبارة	قيم معاملات الارتباط
29	*0.524	37	**0.677
30	**0.687	38	*0.519

31	**0.601	39	**0.611
32	*0.517	40	**0.628
33	*0.522	41	*0.524
34	*0.499	42	*0.597
35	*0.514	43	**0.634
36	*0.587		

دال عند 0.05*

دال عند 0.01 **

كما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية لها

المحور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	القرار
التوجه نحو العملاء	0.994	0.00	يوجد ارتباط موجب وقوي
التوجه نحو المنافسين	0.929	0.00	يوجد ارتباط موجب وقوي
الإبداع	0.952	0.00	يوجد ارتباط موجب وقوي
التكنولوجيا	0.986	0.00	يوجد ارتباط موجب وقوي
صناعة القرارات	0.998	0.00	يوجد ارتباط موجب وقوي

ستبين من الجدولين السابقين أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

الثبات:

المقصود بثبات الاستبانة أي أن تعطي الاستبانة نفس النتائج كلما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد تحت نفس الظروف التي طبق عليهم في المرة الأولى، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

4-2- ثبات الاستبانة بطريقة (Cronbach's Alpha) :

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة (Cronbach's Alpha)، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5) الثبات بطريقة (Cronbach's Alpha)

المحور	قيم معاملات ألفا كرونباخ

التوجه نحو العملاء	0.714
التوجه نحو المنافسين	0.731
الإبداع	0.711
التكنولوجيا	0.749
صناعة القرار	0.735

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات (Cronbach's Alpha) أكبر من (0.07) مما يؤكد ثبات الاستبانة.

5- القوانين والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ إجابات عينة الدراسة على الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخدام مقياس ليكرت في تفريغ النتائج من خلال مفتاح تصحيح خماسي يحدد درجة تطبيق العبارة وفق الآتي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتعطى الإجابات السابقة الدرجات الآتية على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

ومن أجل تحقيق أهدف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الموضحة في الجدول الآتي:

- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد.
- كما تم تحليل الإجابات على عبارات الاستبانة من خلال استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان، كما تم استخدام الاختبار (One Sample T test) لتحليل عبارات الاستبانة:
- تكون درجة الفقرة إيجابية (التطبيق مرتفع) إذا كان مستوى الدلالة أصغر من 0.05 والوزن النسبي لها أكبر من 60 %.
- تكون الفقرة سلبية (التطبيق منخفض) إذا كان مستوى الدلالة أصغر من 0.05 والوزن النسبي لها أصغر من 60 %.
- وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة (التطبيق متوسط) إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها:

1-نتائج أسئلة الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية؟

لاستخراج نتائج السؤال الأول تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الأول وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test)، كما تم تحديد مرتبة كل عبارة بالنسبة لهذا المحور بحسب متوسطها الحسابي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (6)النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الأول ونتائج اختبار (One Sample T test)

المرتبة	العبارة	النسب المئوية لاستجابات العينة					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	التطبيق
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً					
2	1) تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء الحالية وتعمل على تلبيتها	4.5	8.9	26.8	42.0	17.9	3.60	71.96	6.17	0.00	**مرتفع**
7	2) تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية وتخطط لتلبيتها	16.1	27.7	22.3	10.7	23.2	2.97	59.46	0.20	0.84	متوسط
3	3) يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء وتعمل الشركة على تلبيتها	5.4	13.4	30.4	33.0	17.9	3.45	68.93	4.31	0.00	**مرتفع**
5	4) تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب ومن المرة الأولى	8.9	25.0	25.9	22.3	17.9	3.15	63.04	1.30	0.20	متوسط
1	5) تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء	5.4	6.3	22.3	42.9	23.2	3.72	74.46	7.23	0.00	**مرتفع**
6	6) تتواصل الشركة مع المجتمع من خلال المشاركة في النشطات الاجتماعية والثقافية	11.6	25.0	23.2	26.8	13.4	3.05	61.07	0.46	0.65	متوسط
4	7) خدمات الشركة تتناسب مع جميع فئات العملاء	8.0	15.2	25.9	37.5	13.4	3.33	66.61	3.08	0.00	**مرتفع**
	نتائج المحور الأول (التوجه نحو العملاء)						3.33	66.50	5.54	0.00	**مرتفع**

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- جاء أربع عبارات بتطبيق مرتفع إذ جاءت العبارة (تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.72) ووزن نسبي (74.46) وبتطبيق

مرتفع، وتعكس هذه النتيجة جدوى الإجراءات المتخذة من قبل شركات الاتصالات بهدف الحفاظ على سرية بيانات العملاء، من خلال عدم تقديم أي خدمات إلا لصاحب العلاقة شخصياً، وعدم إعطاء أي بيانات تتعلق بالعملاء إلا وفق الأنظمة والتشريعات القانونية.

- جاءت ثلاث عبارات بتطبيق متوسط إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.97) و(66.61). إذ جاء بالمرتبة الأخيرة العبارة (تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية وتخطط لتلبيتها)، وهذه النتيجة تتطلب من شركات الاتصالات التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعملاء والتخطيط لها، وعدم الاكتفاء بدراسة الاحتياجات الحالية.
- جاء المتوسط الحسابي لمجموع الدرجات بالنسبة للمحور الأول (التوجه نحو العملاء) (3.33) بوزن نسبي (66.50) وقيمة (T) بلغت (5.54) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) وبتطبيق مرتفع. وتعكس هذه النتائج سعي شركات الاتصالات للتوجه نحو العملاء وكسب رضاهم، لما لذلك من أهمية في الحفاظ على العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وكسب عملاء جدد، لاسيما في ظل الإقبال المتزايد على خدمات الاتصالات في ظل التطور الكبير في هذا القطاع.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الاتصالات السورية

لاستخراج نتائج السؤال الثاني تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثاني وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test) كما تم تحديد مرتبة كل عبارة بالنسبة لهذا المحور بحسب متوسطها الحسابي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (7) **النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثاني ونتائج اختبار (One Sample T test)**

المرتبة	العبارة	النسب المئوية لاستجابات العينة					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الموافقة
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً					
5	8) تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند االشركات المنافسة	12.5	35.7	33.0	13.4	5.4	2.63	52.68	3.73	0.00	**منخفض**
4	9) تقدم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تميزها عن الشركات المنافسة	8.9	42.9	31.3	7.1	9.8	2.66	53.21	3.36	0.00	**منخفض**
2	10) تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة	3.6	32.1	41.1	13.4	9.8	2.94	58.75	0.66	0.51	متوسط
1	11) تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مُطابقة للمواصفات والمعايير	8.0	31.3	29.5	16.1	15.2	2.99	59.82	0.08	0.94	متوسط

	الوطنية والدولية										
3	12) تقدم الشركة خدماتها في أوقت أسرع من االشركات المنافسة	10.7	41.1	11.6	17.0	19.6	2.94	58.75	0.49	0.62	متوسط
7	13) تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدمها االشركات المنافسة	27.7	50.0	19.6	1.8	0.9	1.98	39.64	13.57	0.00	**منخفض**
6	14) تقوم الشركة بتطوير وتمييز خدماتها من خلال مقارنتها مع خدمات الشركات المنافسة	21.4	37.5	32.1	8.9	0	2.29	45.71	8.36	0.00	**منخفض**
نتائج المحور الثاني (التوجه نحو المنافسين)							2.63	**52.65**	3.81	0.12	**متوسط**

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- جاء ثلاث عبارات بتطبيق متوسط، إذ جاء بالمرتبة الأولى العبارة (تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مُطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية)، وتعكس هذه النتيجة سعي شركات الاتصالات إلى تطوير خدماتها وتحسينها بشكل يطابق المواصفات الدولية، فعلى سبيل المثال حصلت شركة سيرتل على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001:2000) في عام 2006.
- جاء أربعة عبارات بتطبيق منخفض، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.98) و(2.63)، وربما تعود هذه النتيجة إلى قلة عدد شركات الاتصالات في سورية لاسيما الخلوية والمتمثلة بشركتين فقط، إذ أن العدد القليل للشركات يؤدي إلى ضعف الاهتمام بالمنافسين، ويؤكد ذلك التشابه إلى حد بعيد بين الخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات وعدم تميزها عن بعض.
- بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الدرجات بالنسبة للمحور الثاني (التوجه نحو المنافسين) (2.63) بوزن نسبي (52.65) وقيمة (T) بلغت (3.81) بمستوى دلالة إحصائية (0.12) وبتطبيق متوسط وهذا يدل أن التوجه نحو المنافسين غير مطبق بشكل فعال في تلك الشركات ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها قلة عدد الشركات وتفرد بعض الشركات في تقديم الخدمات مثل خدمات الإنترنت فشركة الاتصالات السورية هي من تقدم خدمة الإنترنت ADSL، وخدمة 3G تقدمها شركات الخليوي.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات السورية؟

لاستخراج نتائج السؤال الثالث تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثالث وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test) كما تم تحديد مرتبة كل عبارة بالنسبة لهذا المحور بحسب متوسطها الحسابي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (8) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الثالث ونتائج اختبار (One Sample T test)

المرتبة	العبارة	النسب المئوية لاستجابات العينة					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الموافقة
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً					
1	15) تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من اجل تطوير العمل	19.6	41.1	29.5	3.6	6.3	2.36	47.14	6.55	0.00	منخفض
7	16) يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل	31.3	50.9	14.3	0.9	2.7	1.93	38.57	13.24	0.00	منخفض
3	17) تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية	19.6	57.1	12.5	1.8	8.9	2.23	44.64	7.57	0.00	منخفض
5	18) تقدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية	25.9	48.2	17.9	0.9	7.1	2.15	43.04	8.55	0.00	منخفض
2	19) تخصص الشركة ميزانية لتشجيع الإبداع والابتكار	25.9	43.8	20.5	0	9.8	2.24	44.82	7.04	0.00	منخفض
4	20) تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة	30.4	39.3	17.9	1.8	10.7	2.23	44.64	6.69	0.00	منخفض
6	21) تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتكيف مع التطورات المحيطة	31.3	46.4	16.1	1.8	4.5	2.02	40.36	10.64	0.00	منخفض
	نتائج المحور الثالث (التوجه نحو الإبداع)						2.17	**43.32**	8.81	0.00	منخفض

يتبين من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثالث (التوجه نحو الإبداع) قد جاءت بدرجة بتطبيق منخفض من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الدرجات بالنسبة لهذا المحور (2.17) بوزن نسبي (43.32) وقيمة (T) بلغت (8.81) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) وبتطبيق منخفض.

وتعكس هذه النتيجة ضعف التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات، ويعود ذلك إلى سيطرة إجراءات العمل الروتينية على أداء العاملين وطريقة تفكيرهم من جهة، بالإضافة إلى التقدم السريع في عالم الاتصالات الذي أصبح يعتبر عصب الحياة وعجز البلدان النامية عن مواكبته. مما يضطر تلك الشركات إلى اعتماد على خبرات أجنبية في تطوير وتحسين خدماتها، وفي تقديم الخدمات الجديدة،

نتائج السؤال الرابع: ما درجة تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية؟

لاستخراج نتائج السؤال الرابع تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الرابع وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test) كما تم تحديد مرتبة كل عبارة بالنسبة لهذا المحور بحسب متوسطها الحسابي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك:

الجدول (9) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات المحور الرابع ونتائج اختبار (One Sample T test)

المرتبة	العبارة	النسب المئوية لاستجابات العينة					المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	الموافقة
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً					
3	22) يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته	15.2	21.4	14.3	8.0	41.1	3.38	67.68	2.61	0.01	**مرتفع**
7	23) تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية	12.5	22.3	29.5	7.1	28.6	3.17	63.39	1.29	0.20	متوسط
5	24) يتوفر لدى الشركة موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للعملاء تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة	12.5	24.1	22.3	5.4	35.7	3.28	65.54	1.99	0.05	متوسط
6	25) توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن	9.8	25.9	25.9	7.1	31.3	3.24	64.82	1.84	0.07	متوسط
4	26) يتوفر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة	22.3	16.1	6.3	16.1	39.3	3.34	66.79	2.19	0.03	**مرتفع**
2	27) يتوفر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل إجراءات العمل وتبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر و الأقسام	7.1	17.9	27.7	7.1	40.2	3.55	71.07	4.30	0.00	**مرتفع**

1	28) تهتم الشركة بعوامل أمن المعلومات لاسيما النسخ الاحتياطية ومكافحة الفيروسات	17.9	7.1	4.5	35.7	34.8	3.63	72.50	4.50	0.00	**مرتفع**
نتائج المحور الرابع (التوجه نحو التكنولوجيا)							3.37	67.40	6.21	0.00	**مرتفع**

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- جاء أربع عبارات بتطبيق مرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.34) و(3.63)، وقد جاء بالمرتبة الأولى العبارة (تهتم الشركة بعوامل أمن المعلومات لاسيما النسخ الاحتياطية ومكافحة الفيروسات)، وتعد هذه النتيجة منطقية نظراً لأهمية أمن المعلومات بالنسبة لشركات الاتصالات فاعتمادها بالكامل على الشبكات والحواسيب يجعل موضوع أمن المعلومات يحتل أهمية قصوى ويتصدر اهتماماتها، نظراً لأن أي خلل في هذا المجال سواء من جهة اختراق فيروسي، أم من جهة خلل فني، قد يكلّف الشركة الكثير ويفقدها المصداقية والثقة لدى العملاء.
- جاء ثلاث عبارى بتطبيق متوسط هي (تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية، يتوفر لدى الشركة موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للعملاء تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة، توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن) وهذه النتيجة تجعل شركات الاتصالات مطالبة بشكل أكبر في مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع لاسيما ما يتعلق بالاعتماد على التقنيات الإلكترونية الحديثة، وتقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت.
- بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الدرجات بالنسبة للمحور الرابع (التوجه نحو التكنولوجيا) (3.37) بوزن نسبي (67.40) وقيمة (T) بلغت (6.21) بمستوى دلالة إحصائية (0.00) وبتطبيق مرتفع.

وذلك لأن شركات الاتصالات في عملها وخدماتها تعتمد على التكنولوجيا، حيث أن التطور العلمي في هذا المضمار سريع وهذا يعني ظهور خدمات جديدة أحدث بشكل مستمر تقدم للعملاء، بالإضافة إلى اعتماد كافة المنظمات في عصرنا الحالي على الاتصالات في مزوالة أعمالها، مما يتطلب من شركات الاتصالات السورية أن تقدم خدمات جديدة مناسبة لمتطلبات تلك المنظمات ومواكبة المستجدات في عالم الاتصالات.

نتائج السؤال الخامس: ما واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

لاستخراج نتائج السؤال الخامس تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات محور صناعة القرارات وتم استخدام الاختبار الإحصائي (One Sample T test) كما تم تحديد مرتبة كل عبارة بالنسبة لهذا المحور بحسب متوسطها الحسابي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (10) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لعبارات محور صناعة القرارات ونتائج اختبار (One Sample T test)

المرتبة	العبارة	النسب المئوية لاستجابات العينة					المتوسط لحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	التطبيق
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً					
6	29) يتم اتخاذ القرارات من قبل أشخاص مناسبين ذوي خبرة.	0.89	18.75	29.46	11.61	39.29	3.70	73.93	6.15	0.00	مرتفع
10	30) تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.	14.3	37.5	27.7	11.6	8.9	2.63	52.68	3.40	0.00	منخفض
14	31) تفوض الإدارة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب وظيفته.	16.1	41.1	25.0	9.8	8.0	2.53	50.54	4.46	0.00	منخفض
9	32) تتراجع الإدارة عن القرارات التي لا تحقق أهدافها	13.4	17.9	29.5	25.0	14.3	3.09	61.79	0.76	0.45	متوسط
15	33) يتم اتخاذ القرار بناءً على معلومات مناسبة توفرها أنظمة المعلومات	35.7	22.3	11.6	21.4	8.9	2.46	49.11	4.13	0.00	متوسط
11	34) تتبع الإدارة المعايير العلمية التي تساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة	8.9	27.7	30.4	17.0	16.1	3.04	60.71	0.31	0.75	متوسط
5	35) يدرك المدير مدى تأثير القرار المتخذ على العمل	12.5	20.5	9.8	44.6	12.5	3.24	64.82	2.01	0.05	متوسط
2	36) تعمل الإدارة على تحديد مدى فعالية القرار المتخذ.	0.9	34.8	7.1	12.5	44.6	3.65	73.04	5.02	0.00	مرتفع
4	37) تمتلك الإدارة القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار	10.7	16.1	27.7	24.1	21.4	3.29	65.89	2.45	0.02	مرتفع
3	38) يتم اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بناء على العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية	9.8	19.6	25.0	18.8	26.8	3.33	66.61	2.64	0.01	مرتفع

1	39) تستعين الإدارة بخبرات خارجية قبل اتخاذ القرارات	26.8	0	4.5	68.8	0	3.15	63.04	1.21	0.23	متوسط
8	40) يتوفر لدى الشركة آلية واضحة لاتخاذ القرارات		33.9	29.5	29.5	7.1	3.10	61.96	1.08	0.28	متوسط
7	41) يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	1.8	33.0	25.9	27.7	11.6	3.14	62.86	1.42	0.16	متوسط
12	42) يتوفر لدى الشركة أنظمة اتصال تساهم في إشراك العاملين في عملية صنع القرارات	0.9	33.9	34.8	23.2	7.1	3.02	60.36	0.20	0.84	متوسط
13	43) تساهم المعلومات المتوافرة كماً ونوعاً في رفع كفاءة عملية صنع القرارات.	22.3	4.5	25.0	42.0	6.3	3.05	61.07	0.45	0.66	متوسط
	نتائج محور صناعة القرارات						3.09	61.89	1.46	0.1	**متوسط**

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- جاء أربع عبارات بتطبيق مرتفع، إذ جاء بالمرتبة الأولى العبارة (يتم اتخاذ القرارات من قبل أشخاص مناسبين ذوي خبرة)، وتدل هذه النتيجة على اعتماد شركات الاتصالات على أفراد لديهم الخبرة الكافية التهي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية عامل الخبرة في اتخاذ القرار، وتجنب التسرع من خلال النظر في البدائل المتاحة، والتنبؤ بنتائج كل بديل، ولا تم ذلك بدون وجود خبرة تراكمية لدى الإداريين.
- جاء ثماني عبارات بتطبيق متوسط، وربما يعود حصول أكثر من نصف العبارات على درجة تطبيق متوسط إلى أن عينة الدراسة شملت أكثر من شركة، وبالتالي فإن طرائق صناعة القرار وأساليبها يمكن أن تختلف من شركة إلى أخرى.
- جاء عبارتان بدرجة تطبيق منخفض هما (تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية، تفوض الإدارة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب وظيفته)، وتدل هذه النتيجة على أنه على الرغم من أهمية مناشفة جميع العاملين قبل اتخاذ القرار وإشراكهم به سواء من خلال أخذ أراءهم أم من خلال تفويض السلطة، إلا أن هذه الإجراءات لاتزال قليلة في الشركات المحلية وربما يعود ذلك إلى قلة استخدام الأساليب العلمية في الإدارة مثال عليها عدم الاعتماد على أنظمة المعلومات التي تساعد في صناعة القرارات ، أو إلى ضعف ثقافة التشاركية وثقافة فريق العمل والاعتماد على الآخر كمركزية القرارات وتفرد بعض المدراء في اتخاذ القرارات بدون دراسة علمية إنما تعود لعوامل نفسية واجتماعية لمتخذي القرار.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات، ولكن قبل ذلك تم التحقق من التوزع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (11) نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمةz Kolmogorov-Smirnov	قيمة الدلالة الإحصائية	القرار
التوجه نحو العملاء	0.95	0.32	غير دال
التوجه نحو المنافسين	0.99	0.26	غير دال
الإبداع	1.04	0.23	غير دال
التكنولوجيا	0.83	0.49	غير دال
صناعة القرار	0.83	0.48	غير دال

من الجدول السابق يتبين أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov عند كل محور من محاور الاستبانة أكبر من (0.05) وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزع الطبيعي.

ويبين الجدول الآتي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	المتغيرات المستقلة	قيم B	قيم T	الدلالة الإحصائية
0.796	0.633	0.620	4	45.79	0.00	التوجه نحو العملاء	2.16	2.37	0.01
			106			التوجه نحو المنافسين	4.91	3.88	0.00
			112			الإبداع	2.02	2.61	0.01
						التكنولوجيا	0.96	2.02	0.04

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- بلغ معامل الارتباط بين أبعاد التوجه الاستراتيجي و صناعة القرارات في شركات الاتصالات (0.796) وهي قيمة دالة إحصائياً عند (0.01)، مما يدل على وجود علاقة خطية موجبة وقوية بين المتغيرين أبعاد التوجه الاستراتيجي و صناعة القرارات.
- بلغ معامل التحديد (0.633)، وبلغ معامل التحديد المصحح (0.620) أي أن ما قيمته (0.620) من التغيرات في صناعة القرارات في شركات الاتصالات ناتج عن أبعاد التوجه الاستراتيجي.
- بلغت قيمة (F) (45.79) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً. مما يعني وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التوجه الاستراتيجي في صناعة القرارات في م شركات الاتصالات، ويؤكد هذا الأثر قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (T) فجميعها دالة عند (0.01).

وتدل هذه النتيجة على أهمية التوجه الاستراتيجي للشركات وأثره في اتخاذ القرارات، إذ يعد التوجه الاستراتيجي المرشد والموجه لعمليات الإدارة في المنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كافة مراحل وعمليات صنع القرارات. كما يحدد التوجه الاستراتيجي المجال الذي تتجه به المنظمة بهدف تحقيق رضا العملاء وزيادة حصتها السوقية، ويوفر المعلومات والبيانات عن هذا المجال، ويساعد في تحديد الخطط المستقبلية والأهداف العامة ودراسة الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف في أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق هذه الأهداف.

ويشكل التوجه الاستراتيجي الأساس المعرفي ونمط التفكير الاستراتيجي الذي يتم اتخاذ القرارات من خلاله، كما يشكل مصدراً للأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلات الاستراتيجية.

ويدعم التوجه الاستراتيجي القرارات الاستباقية سواء تلك القرارات التي تستبق بها المنظمة قبل وقوع الأزمات، أم القرارات التي تستهدف التكيف مع التغيرات المتوقعة ؟ أو غير متوقعة.

لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات تم اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات.**

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.474	0.224	0.217	1	31.53	0.00	5.61	0.00	1.03
			109					
			110					

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجه نحو العملاء وصناعة القرارات (0.474) مما يشير إلى وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه نحو العملاء) والمتغير التابع (صناعة القرارات).

- بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.217) مما يعني أن التوجه نحو العملاء يفسر (0.217) من التغيرات الحاصلة في صناعة القرار، والباقي يعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة (F) (31.53) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً. مما يعني وجود أثر دال إحصائياً للتوجه نحو العملاء في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة (T) (5.61) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، للتوجه نحو العملاء في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة(B) (1.03)، وهذا يعني أن الاهتمام بدرجة واحدة في بالتوجه نحو العملاء يؤدي إلى تحسين صناعة القرارات بقيمة (1.03).

مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو العملاء على صناعة القرارات في شركات الاتصالات.

وهذه النتيجة تشير إلى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه نحو العملاء في صناعة القرارات، فعندما تعتمد المنظمة التوجه نحو العملاء كخيار استراتيجي لها فإنه يصبح كسب رضا العملاء ودراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والعمل على تلقي الشكاوي ومعالجتها بالسرعة القصوى، كل ذلك يصبح محور عملية صناعة القرارات لدى المنظمة، فتضع المنظمة كسب رضا العملاء كهدف استراتيجي وتعتمده مدخل أساسي لزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها، وتحسين موقعها التنافسي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.704	0.496	0.491	1	107.11	0.00	10.34	0.00	2.09

					109			
					110			

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجه نحو المنافسين وصناعة القرارات (0.704) مما يشير إلى وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه نحو المنافسين) و المتغير التابع (صناعة القرارات).
- بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.491) مما يعني أن التوجه نحو المنافسين يفسر (0.491) من التغيرات الحاصلة في صناعة القرار ، والباقي يعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة (F) (107.11) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً. مما يعني وجود أثر دال إحصائياً للتوجه نحو المنافسين في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة (T) (10.34) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، للتوجه نحو المنافسين في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة(B) (2.09) ، وهذا يعني أن الاهتمام بدرجة واحدة في بالتوجه نحو المنافسين يؤدي إلى تحسين صناعة القرارات بقيمة (2.09).

مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "**وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو المنافسين على صناعة القرارات في شركات الاتصالات**".

إن اعتماد المنظمة التوجه نحو المنافسين كخيار استراتيجي يجعلها تهتم بشكل كبير بدراسة أوضاع الشركات المنافسة من حيث الخدمات التي تقدمها، وكيفية تعاملها مع الزبائن، بالإضافة إلى الأسعار التي تعتمدها، كما تدرس المنظمة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة، وتعتمد على ذلك كأساس معرفي عند دراسة البدائل المقترحة للقرار الذي يتوجب اتخاذه. وبالتالي فإن البديل الأنسب للمنظمة التي تعتمد التوجه نحو المنافسين يكون على أساس البدائل والخيارات التي تعتمدها أو يمكن أن تعتمدها الشركات المنافسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.434	0.188	0.181	1	25.30	0.00	5.03	0.00	1.36
			109					
			110					

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجه نحو الإبداع وصناعة القرارات (0.434) مما يشير إلى وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه نحو الإبداع) و المتغير التابع (صناعة القرارات).
- بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.181) مما يعني أن التوجه نحو الإبداع يفسر (0.181) من التغيرات الحاصلة في صناعة القرار، والباقي يعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة (F) (25.30) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً. مما يعني وجود أثر دال إحصائياً للتوجه نحو الإبداع في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة (T) (5.03) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، للتوجه نحو الإبداع في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة(B) (1.36)، وهذا يعني أن الاهتمام بدرجة واحدة في بالتوجه نحو الإبداع يؤدي إلى تحسين صناعة القرارات بقيمة (1.36).

مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "**وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الإبداع على صناعة القرارات في شركات الاتصالات**".

وتعكس هذه النتائج أهمية التوجه نحو الإبداع وتأثيره في صناعة القرارات، لاسيما في مرحلة وضع البدائل والحلول للمشكلة أو للقرار الذي سيتم اتخاذه، فعنا تظهر أهمية التوجه نحو الإبداع في ابتكار حلول جديدة، والابتعاد عن الحلول التقليدية.

ولا تقتصر أهمية التوجه نحو الإبداع في مرحلة وضع البدائل والحلول، بل يلعب التوجه نحو الإبداع دوراً هاماً في معظم القرارات التي تتخذها المنظمة، مثل تقديم خدمات جديدة، والتسويق والإعلان والترويج بشكل مبتكر وفي مجال الإبداع الإداري (تعديل النظم الإدارية والهياكل التنظيمية والرقابة) وغير ذلك من الأساليب والطرائق التي تعتمد الإبداع كموجه ومرشد لها.

كما يلعب التوجه نحو الإبداع دوراً هاماً في صناعة القرارات المستقبلية المتعلقة بالتنبؤ بالأزمات، وكذلك في القرارات المتعلقة باحتياجات العملاء المستقبلية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا على صناعة القرارات في شركات الاتصالات.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو التكنولوجيا على صناعة القرارات في شركات الاتصالات. والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه نحو التكنولوجيا على صناعة القرارات في شركات الاتصالات

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	درجات الحرية	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية	قيمة B
0.703	0.495	0.490	1	106.74	0.00	10.33	0.00	1.31
			109					
			110					

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوجه نحو التكنولوجيا وصناعة القرارات (0.703) مما يشير إلى وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (التوجه نحو التكنولوجيا) والمتغير التابع (صناعة القرارات).
- بلغت قيمة معامل التحديد المصحح (0.490) مما يعني أن التوجه نحو التكنولوجيا يفسر (0.490) من التغيرات الحاصلة في صناعة القرار، والباقي يعود لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة (F) (106.74) بمستوى دلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائياً. مما يعني وجود أثر دال إحصائياً للتوجه نحو التكنولوجيا في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة (T) (1.31) وأيضاً بمستوى دلالة (0.00)، للتوجه نحو التكنولوجيا في صناعة القرارات في شركات الاتصالات.
- بلغت قيمة (B) (1.31)، وهذا يعني أن الاهتمام بدرجة واحدة في بالتوجه نحو التكنولوجيا يؤدي إلى تحسين صناعة القرارات بقيمة (1.36).

مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو التكنولوجيا على صناعة القرارات في شركات الاتصالات".

وتؤكد هذه النتائج أن على أهمية التوجه نحو التكنولوجيا في صناعة القرارات، إذ تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في جميع مفاصل عملية صناعة القرارات، تتجلى أهمية التكنولوجيا في وجود نظم معلومات تقدم المعلومات المطلوبة بالوقت والشكل المناسبين وبالدقة المطلوبة.

كما يشكل التوجه نحو التكنولوجيا محوراً هاماً تدور حوله جميع القرارات التي تفكر المنظمة في اتخاذاها، لاسيما شركات الاتصالات، إذ أن المطلوب منها بشكل مستمر مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في هذا المجال واعتماد التوجه التكنولوجي كخيار يمكن من التفوق على المنافسين والاستدامة في السوق وكسب رضا العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية، كل ذلك من خلال تقديم خدمات تعتمد على التكنولوجيا، فبواسطة التكنولوجيا يستطيع العميل تنفيذ الخدمة بنفسه مباشرة دون اللجوء إلى المكان المادي

للشركة ، بالإضافة إلى أن استخدام التكنولوجيا يتيح التفاعل بطريقة مباشرة بين الشركة والزبائن وبالتالي كسب الوقت من خلال تلبية الشركة لرغبات عدد كبير من الزبائن في وقت واحد من جهة، ومن جهة أخرى تجنب الزبون مشقة الانتقال من مكان إلى أخر، وبالتالي كسب الوقت والقضاء على زمن الانتظار.

- **اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب.**
- لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (Independent Samples Test) في ضوء متغير الوظيفة المستوى الإداري للمستجيب. والجدول الاتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (17) نتائج اختبار Independent Samples Test على أبعاد التوجه الاستراتيجي وفق متغير المستوى الإداري

البعد	المستوى الإداري	العدد	متوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الحرية	قيمة (T) Test	الدلالة الاحصائية	القرار
التوجه نحو العملاء	عليا ووسطى تنفيذي	29	25.17	5.79	109	2.72	0.01	دالة
	موظف	82	22.66	3.61				
التوجه نحو المنافسين	عليا ووسطى تنفيذي	29	17.90	3.34	109	5.40	0.00	دالة
	موظف	82	14.54	2.70				
التوجه نحو الإبداع	عليا ووسطى تنفيذي	29	19.62	4.06	109	2.47	0.00	دالة
	موظف	82	18.02	2.52				
التوجه نحو التكنولوجيا	عليا ووسطى تنفيذي	29	27.38	5.42	109	4.40	0.00	دالة
	موظف	82	22.85	4.52				

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية للاختبار (Independent Samples) بالنسبة لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي أصغر من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب (عليا، وسطى وتنفيذي، موظف)، وهذه الفروق لصالح الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى وهي فئة المستويات الإدارية (العليا – الوسطى – التنفيذية).

وتعد هذه النتائج منطقية نظراً لأن ملامح التوجه الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة تكون أوضح بكثير لدى المستويات الإدارية مقارنة بالعاملين الأدنى منها، نظراً لأن التوجه الاستراتيجي مرتبط بالإدارة الاستراتيجية للشركة ، ويتم مناقشة التوجهات الاستراتيجية بين المستويات الإدارية العليا، وممكن إشراك باقي المستويات الإدارية وعادة ما تتولى العاملون تنفيذ التعليمات والتوجيهات الإدارية التي يتلقونها من دون إعطاء الاهتمام الكافي لفهم التوجهات الاستراتيجية للشركة ، إذ يكون جل اهتمامها هو النجاح في تأدية المهام الموكلة إليها.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بصناعة القرارات في شركات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب.

- لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بالنسبة لمحور صناعة القرارات، وتم استخدام الاختبار الإحصائي (Independent Samples Test) في ضوء متغير المستوى الإداري للمستجيب. والجدول الاتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (18) نتائج اختبار Independent Samples Test فيما يتعلق بصناعة القرارات وفق متغير المستوى الإداري

البعد	المستوى الإداري	العدد	متوسط حسابي	الانحراف معياري	درجة الحرية	قيمة (T) Test	الدلالة الاحصائية	القرار
صناعة القرارات	عليا ووسطى تنفيذي	29	54.97	11.19	109	6.65	0.00	دالة
	موظف	82	43.28	6.76				

يتبين من الجدول السابق أن قيم الدلالة الإحصائية للاختبار (Independent Samples) بالنسبة لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي أصغر من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد بصناعة القرار في شركات الاتصالات. وهذه الفروق لصالح الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى وهي فئة المستويات الإدارية (العليا– الوسطى – التنفيذية). وبالتالي فإن المستويات الإدارية أقدر بحكم خبرتهم على تحديد واقع صناعة القرار والمشاركة فيه من فئة الموظفين، وتفسر هذه النتيجة بنفس الأسباب تقريباً التي أدت إلى وجود فروق بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في التوجه الاستراتيجي، نظراً لارتباط التوجه الاستراتيجي بصناعة القرار من جهة، ولاعتماد الموظفين على المستويات الإدارية الأعلى في صناعة القرارات وضعف مشاركتهم فيها من جهة ثانية، وتعد هذه القضية وهي ضعف مشاركة العاملين كافة في صناعة القرارات من نقاط الضعف في الإدارة الإداري في معظم الشركات والمنظمات المحلية، ويعود ذلك لعدم اتباع الأساليب العليمة في الإدارة لاسيما في صناعة القرارات، ولتأثر الكثير من القرارات المتخذة

بالعوامل الذاتية والبعد في الكثير من الأحيان عن الموضوعية، بالإضافة إلى قلة وضوح معالم التوجه الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة ، وتغير هذا التوجه أحياناً بنغير المدراء.

3-ملخص نتائج الدراسة:

3-1-النتائج الميدانية:

- جاء تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية بدرجة مرتفع.
- جاء تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الاتصالات السورية بدرجة منخفض.
- جاء تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات السورية بدرجة منخفض.
- جاء تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية بدرجة مرتفع.
- جاء تقدير عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية بدرجة متوسط.

3-2-نتائج اختبار الفرضيات:

- ثبت وجود أثر دال احصائياً للتوجه الاستراتيجي على عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية
- ثبت وجود أثر دال احصائياً للتوجه نحو العملاء على عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية
- ثبت وجود أثر دال احصائياً للتوجه نحو المنافسين على عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية

- ثبت وجود أثر دال احصائياً للتوجه نحو الإبداع على عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية
- ثبت وجود أثر دال احصائياً للتوجه نحو التكنولوجيا على عملية صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية.
- ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب، لصالح المستوى الإداري الأعلى.
- ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بصناعة القرارات في شركات، وفق متغير المستوى الإداري للمستجيب، لصالح المستوى الإداري الأعلى.

المقترحات والتوصيات:

- تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة في شركات الاتصالات وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي.
- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي. والعمل على إنشاء نظم معلومات إدارية لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرارات.
- تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تكريس ثقافة التوجه الاستراتيجي داخل شركات الاتصالات السورية بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة والعاملين فيها، وإبراز دور وأهمية التوجه الاستراتيجية في رفع المستوى الإداري والأداء المهني للعاملين.

- تعزيز مشاركة جميع العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وكذلك العاملين في عمليات صناعة القرارات من خلال الوقوف على أراءهم، وأخذ مقترحاتهم، والطلب منهم تقديم حلول إبداعية ومبتكرة للمشكلات التي تتعرض لها الشركة، وتشجيع ذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- تدريب العاملين من جميع المستويات الإدارية على إتقان صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحليل التوجهات الاستراتيجية بهدف اختيار التوجه الاستراتيجي الأنسب للمنظمة، وتسخير الخبرات لخدمة التوجه الاستراتيجي، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- توفير مناخ ملاءم للإبداع والتفكير الإبداعي في شركات الاتصالات من خلال تحفيز العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية في العمل، وتنظيم مسابقات وورش يتم من خلالها تقديم أفكار إبداعية تتعلق بالتسويق والخدمات وغيرها من مفاصل العمل في شركات الاتصالات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الإبداع لدى العاملين.
- نشر الوعي بأهمية التوجه نحو الإبداع وتحفيز العاملين عليه، وتوضح لهم أن كل التغيرات التنظيمية التي يمكن أن تحدث في الشركة نتيجة الإبداع هي لصالح الموظف، مما يحفز على الإبداع ويخفف من مقاومة التغيير.
- تطوير نظم المعلومات الإدارية بشكل مستمر وتوفيرها بالجودة المطلوبة وتقديمها للمستخدم بطريقة تتناسب مع قدراته، والدراسة الدقيقة لطريقة تدفق المعلومات وتنفيذ دورات تدريبية للموارد البشرية حول استخدام نظم المعلومات وكيفية توظيفها في تنفيذ أهداف التوجه الاستراتيجي وصناعة القرارات.
- توسيع وتطوير البنى التحتية لتستطيع التوافق مع تطور التكنولوجيا والخدمات ولتتمكن تلك الشركات من تقديم خدماتها لتغطي كافة مناطق الجمهورية العربية السورية.
- تطوير الخدمات بما يناسب تطلعات العملاء كزيادة سرعات الانترنت، وإنشاء نافذة واحدة لتسهيل المعاملات أو إجراء المعاملات عن طريق مواقع تلك الشركات على شبكات الانترنت.

- تحسين وتطوير خدمات الانترنت (سرعات عالية fiber و اتصالات لاسلكية WIFI) بما يناسب توجهات سوق العمل والمنظمات التي تسعى إلى الاعتماد على شبكات خاصة أو شبكات الانترنت في مزاولة أعمالها.
- توفير شبكات انترنت لاسلكية في الأماكن الاستراتيجية في الجمهورية العربية السورية

المراجع:

1) ابن خليفة، أحمد. (2016). فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي" دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة الوادي. **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**. العدد التسع، المجلد الثاني. ص 45-59.

2) أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية** ، المجلد الثاني، العدد الخامس. ص 139-172.

3) أبو طه، نهى أحمد.(2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي" دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان". **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط.

4) أحمد، زغدار.(2011) **المنافسة-التنافسية**. عمان: دار غريب للطبعة والنشر.

5) أحمد، محمد، ،(2009). **الإدارة الإلكترونية**. ط 1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

6) إدريس ، وائل؛ والنسور ، جاسر. (2005). الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي : دراسة تحليلية ، مؤتمر إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، عمان – الأردن .

7) البدوي ، منصور ، **دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

8) جندب، عبد الوهاب أحمد.(2013). أثر التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والإبداعية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن" **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط.

9) حمزة، تهاني الرشيد أحمد.(2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات أدارة المعرفة كمتغير وسيط : دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

10) الخطيب، أحمد؛ المعايعة، عادل سالم.(2009). **الإدارة الحديثة" نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**. الأردن: عالم الكتب الحديث.

11) الخفاجي، عباس خضير. (2004). **الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات،** الطبعة الأولى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع..

12) الخماسية، صدام محمد طالب.(2012). **الحكومة الإلكترونية الطريق إلى الإصلاح الإداري**. الأردن: دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

13) الدهدار، مروان حمودة. (2006). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة". **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الاسلامية، غزة.

14) الدوري، زكريا. (2005). **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية** . عمان: دار اليازوي.

15) السكارنة، بلال خلف(2010) **التخطيط الاستراتيجي**. عمان: دار النشر للتوزيع.

16) شركة MTN سورية، الموقع الإلكتروني ، www.mtn.com.sy

17) شركة سيرتل، الموقع الإلكتروني ، www.syriatel.sy/ar

18) الشعيبي ، محمد الصغير.(2004). "تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية"، **رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال** ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.

19) العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالبي، طاهر محسن منصور. (2008). **الإدارة والأعمال**. ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

20) علي، لعلايمة، محمد.(2015). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات" دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال Fertial. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التيسير. جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر.

21) عمران، نضال عبد الهادي.02015). : أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي" دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل. العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (3)، المجلد(28).

22) العميان، محمود سلمان (2004): **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 2، عمان: دار وائل للنشر.

23) فوزية، مقراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية". **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة ، الجزائر.

24) قاسم، سعاد حرب.(2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات "دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الاسلامية، غزة.

25) الكرخي، مجيد. (2014). **التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج**. قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث.

26) ماهر، أحمد، (2008)، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

27) المبيريك، وفاء بنت ناصر؛ الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن. (2016). **مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين**. الرياض: دار العبيكان.

28) المحمدي، سعد علي ريحان. (2011). "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسات الصناعية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

29) المحمود، سعد فاضل عباس؛ الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان.(2013). دور فاعلية نظام المعلومات الاستراتيجية في مراحل صنع القرار الريادي دراسة تطبيقية لآراء القيادات (المديرين) في عينة من شركات القطاع الإنشائي في محافظة دهوك. مجلة جامعة دهوك. المجلد(16)، العدد (1). ص 1–18.

30) المغربي، محمد الفاتح محمود بشير.(2014). **مبادئ الإدارة**. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

31) المغربي، محمد الفاتح محمود بشير.(2016). **أصول الإدارة والتنظيم**. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

32) مناع، عبد الكريم قاسم محمد.(2003). التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للشركات. **رسالة ماجستير غير منشورة**. قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.

33) نجم، عبود.(2009). **الإدارة والمعرفة الإلكترونية**. ط 1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

34) وصاف، سعدي.(2005). "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. **بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات**، الجزائر.

35) يونس ، طارق شريف ، (2002) ، **الفكر الاستراتيجي للقادة**. دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

المراجع الأجنبية:

1) Auh, S., & Menguc, B. (2005). “The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination”. **International Journal of Research in Marketing**, 22, 3, 333–350

2) Baiocco, R., Laghi, F., & D’Alessio, M. (2009). “Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control”. **Journal of Adolescence**, 32, 963-976

3) Citroen. (2011). "The role of information and knowledge management in strategic decision-making", **International Journal of Information Management** Volume 31, Issue 6, Pages 491-604, Germany

4) Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. 2005. "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", Academy of Management Executive, **Vol. 19, No. 1: 147–156**

5) Grinstein ,Amir, (2008) "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", **European Journal of Marketing**, Vol. 42, No. .: 115 - 134

6) Harrison, N & Samson, D, (2002), “**Technology Management: Text and International Cases**”, McGraw Hill, U.S.A.

7) Morgan, R, E., & Strong, C, A. (2003). “Business performance and dimensions of strategic orientation”. **Journal of Business Research**, 56, 163– 176.

8) Samuel S. M. & Mula, Joseph M, (2008), “The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case

study based on an international organization", In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand.

9) Seitovirta, Laura Camilla, (2011) , **"The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making**", Master's thesis, Aalto University School of Economics.

10) Thompson, Jr. Arthur A. & Strickland, III, A. J., (1996), **Strategic Management: Concepts and Cases**, 9th. ed., Irwin, McGraw-Hill, U.S.A.

11) Wayne S.Chaneski, (2015). **Setting Goals and Strategics Plans. NewJersey Institute of Technology** mmsonline.com/epoerts/manufacturing management .

Wheelen , T., & Hunger, J., (2013). **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey, Person Education

استبيان

عنوان البحث:

أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات

"دراسة على مؤسسات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"

يهدف هذا البحث إلى: تعرّف أثر التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في " مؤسسات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية"

يرجى التفضل من سيادتكم بالإجابة على عبارات الاستبيان الذي بين أيديكم من خلال وضع إشارة (✓) إلى جانب ما ترونه مناسباً علماً أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

البيانات الأساسية:

الوظيفة:.....

عدد سنوات الخدمة:

- ☐ أقل من خمس سنوات
- ☐ من خمس إلى عشر سنوات
- ☐ أكثر من عشر سنوات

المؤهل العلمي

- ☐ إجازة
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

التوجه نحو العملاء	درجة الموافقة				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
44) تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء الحالية وتعمل على تلبيتها					
45) تقوم الشركة بدراسة احتياجات العملاء المستقبلية وتخطط لتلبيتها					
46) تعمل الشركة على تعزيز الثقة بينها وبين العملاء باستمرار					
47) تتعامل الشركة باهتمام مع ملاحظات العملاء واستفساراتهم					
48) يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء					
49) تعطي الشركة الاهتمام لشكاوى العملاء وتعمل على تلبيتها					
50) تقوم الشركة باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة					
51) تقدم الشركة الخدمات بالشكل المطلوب ومن المرة الأولى					
52) تهتم الشركة بالحفاظ على سرية بيانات العملاء					
53) تقدم الشركة المساعدة للعملاء على مدار (24) ساعة					
54) يمتلك موظفي الشركة المعرفة التامة للإجابة علي أسئلة واستفسارات العملاء					
55) تتواصل الشركة مع المجتمع من خلال المشاركة في النشطات الاجتماعية والثقافية					
56) تقدم الشركة خدمات تتناسب مع جميع فئات العملاء					

التوجه نحو المنافسين	درجة الموافقة				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
57) تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الشركات المنافسة					
58) تقوم الشركة بدراسة استراتيجيات الشركات المنافسة					
59) تقدم الشركة خدمات أقل تكلفة من خدمات الشركات المنافسة					
60) تقدم الشركة عروضاً على الخدمات بحيث تميزها عن الشركات المنافسة					
61) تقدم الشركة خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة					
62) تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مُطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية					
63) تقدم الشركة خدماتها في أوقت أسرع من الشركات المنافسة					
64) تتعاون الشركة مع الشركات المنافسة من أجل تقديم أفضل الخدمات للعملاء					
65) تقوم الشركة بمسح دوري للخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة					
66) تقوم الشركة بتطوير وتمييز خدماتها من خلال مقارنتها مع خدمات الشركات المنافسة					
الابداع	درجة الموافقة				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
67) تتبنى الشركة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من اجل تطوير العمل					
68) تتمتع الشركة بمناخ تنظيمي يشجع فرص الابداع والابتكار					
69) يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الابداع وتطوير العمل					

70) تتميز الشركة بتقديم خدمات تحقق لها تميزاً مستمراً في السوق					
71) تتبنى الشركة الابتكار في الممارسات التسويقية					
72) تقدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية					
73) تخصص الشركة ميزانية لتشجيع الابداع والابتكار					
74) تستفيد الشركة من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة					
75) تروج الشركة لخدماتها بطرق غير تقليدية					
76) تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتكيف مع التطورات المحيطة					

التكنولوجيا	درجة الموافقة				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
77) يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته					
78) تقوم الشركة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية					
79) يتوفر لدى الشركة موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للعملاء تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة					
80) توظف الشركة التقنيات الحديثة في تقديم خدمات مميزة وسريعة للزبائن					
81) تتبع الشركة نظام الإدارة الإلكترونية في معظم الخدمات التي تقدمها					
82) يساعد الهيكل التنظيمي للشركة على توظيف التكنولوجيا في الإدارة					
83) يتوفر لدى العاملين في الشركة المهارات والخبرات الكافية					

للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة					
84) توظف الشركة التكنولوجيا في استطلاع آراء العملاء ومعرفة رضاهم.					
85) يتوفر لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل إجراءات العمل وتبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر و الأقسام					
86) تهتم الشركة بعوامل أمن المعلومات لاسيما النسخ الاحتياطية ومكافحة الفيروسات					

صنع القرارات	درجة الموافقة				
	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1) يوجد تعاون ما بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات					
2) يتم اتخاذ القرارات من قبل أشخاص مناسبين ذوي خبرة.					
3) تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.					
4) تفوض الإدارة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب طبيعته.					
5) تتراجع الإدارة عن القرارات التي لا تحقق أهدافها					
6) يتم اتخاذ القرار بناءً على معلومات مناسبة توفرها أنظمة المعلومات					
7) تتبع الإدارة المعايير العلمية التي تساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة					
8) تتم دراسة مشروعات القرارات في الإدارة قبل					

صدورها لتحديد مدى تحققها للصالح العام للشركة					
9) يختار المدير التوقيت المناسب لإصدار القرار					
10)يدرك المدير مدى تأثير القرار المتخذ على العمل					
11)ييتم وضع أكثر من بديل لكل قرار سيتم اتخاذه					
12)تمتلك الإدارة القدرة على تحديد الموضوع بدقة الذي يُراد اتخاذ قرار بشأنه.					
13)تمتلك الإدارة القدرة على استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي					
14)تمتلك الإدارة القدرة على التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية.					
15)تعمل الإدارة على تحديد مدى فعالية القرار المتخذ.					
16)تمتلك الإدارة القدرة على كسب تأييد المنفذين للقرار.					
17)يتم اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار بناء على العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية					
18)تستعين الإدارة بخبرات خارجية قبل اتخاذ أي قرار إداري.					
19)تستعين الإدارة بخبرات خارجية في القرارات الاستراتيجية فقط					
20)يتوفر لدى الشركة آلية واضحة لاتخاذ القرارات.					
21)يمتلك العاملون القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.					

22)يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.					
23)يتوفر لدى الشركة أنظمة اتصال تساهم في إشراك العاملين في عملية صنع القرارات					
24)تساهم المعلومات المتوافرة كماً ونوعاً في رفع كفاءة عملية صنع القرارات.					
25)يتم توضيح المتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار.					