

2018

التغيّر والتكيّف البيئي وأثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في جامعة الجنان

Radwan Choughri

Jinan University, radwanchoughri@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinar>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Recommended Citation

Choughri, Radwan (2018) "التغيّر والتكيّف البيئي وأثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في جامعة الجنان", *Al Jinan الجنان*: Vol. 10 , Article 5.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinar/vol10/iss1/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Al Jinan الجنان* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

التغير والتكيف البيئي وأثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في جامعة الجان

DOI: 10.33986/0522-000-010-005

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التكيف والتغير البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في جامعة الجان في لبنان، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتخصيص مبحث عملي يناقش فيه فرضيات الدراسة، فضلاً عن تخصيص جانب نظري يتحدث فيه عن كل من التغير والتكيف في البيئة وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مؤلفة من (١٥) إدارياً في جامعة الجان كانت تصنيفاتهم الوظيفية على النحو الآتي (موظف إداري، مدرس، رئيس قسم، مساعد عميد، عميد كلية)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها:

بلغت العلاقة الارتباطية بين التغير والتكيف في بيئة جامعة الجان الداخلية وفاعلية القرارات الإستراتيجية (٦٩، ٠)، مما يدل على أنّ التغير والتكيف في البيئة الداخلية للجامعة يساهم بنسبة (٣٨٪) من فاعلية القرارات المتخذة في الجامعة.

بلغت العلاقة الارتباطية بين التغير والتكيف في بيئة جامعة الجان المحلية وفاعلية القرارات الإستراتيجية (٥٨، ٠)، مما يدل على أنّ التغير والتكيف في البيئة المحلية للجامعة يساهم بنسبة (٣٤٪) من فاعلية القرارات المتخذة في الجامعة.

ABSTRACT

This study aimed to identify the extent of the impact of adjustment and environmental change on the effectiveness of the strategic decisions in Jinan University in Lebanon. To achieve the objectives of the study, both practical and the practival approaches were used with the latter focusing on change and adaptation to the environment and the effectiveness of strategic decisions.

The researcher used the descriptive and analytical approach on a sample of (15) employees at Jinan University with ranks like (administrative officer, teacher, head of department, assistant dean, dean of the College).

It was found that the correlation coefficient between change and adaptation at the internal level of the University and the effectiveness of strategic decision was (0.69), suggesting that change and adaption contributes to 38% of the effectiveness of the decisions taken at the university.

However the correlation coefficient between change and adaptation in the University at the local level and the effectiveness of strategic decisions was (0.58), suggesting that change and adaption to the local environment contributes to the university by (34%) to the effectiveness of the decisions taken.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تعاني منظمات الأعمال وخاصة الجامعات في الوقت الحالي بدرجة عالية من التغير، حيث تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، لأنها تعيش في بيئة مضطربة التي تسببها التحديات الإستراتيجية . فالجامعة بحاجة ماسة إلى تغيير آليات التفكير، وبخاجة إلى تقنية معلومات متطورة لاتخاذ قرارات مناسبة من أجل التكيف مع عملية التغير، كما يجب على متخذي القرار في الجامعات اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة من شأنها التعامل مع البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة.

لذلك جاءت هذه الدراسة لمعالجة أثر التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في جامعة الجنان.

أولاً: مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الأزمات العالمية التي حدثت في المنطقة في الوقت الراهن والتي سببت عدم

معرفة العوائد المتوقعة وعدم إيجاد أسواق عمل جديدة، كما أنّ التغيرات البيئية التي تحد بشكل كبير من قدرة المؤسسات على الحصول على المعلومات اللازمة وإنجاز مهامها بشكل دقيق. مما يحتم على متخذي القرار في الجامعة دراسة القرارات في ظل بيئة متغيرة معقدة. لذلك تسعى هذه الدراسة لمعرفة تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في جامعة الجنان.

ثانياً: أهداف الدراسة :

انطلاقاً من الفجوة البحثية في الدراسات المرتبطة بموضوع التكيف والتغير البيئي في التعليم الجامعي وخاصة دراسة أثر المتغيرين على فاعلية القرارات الاستراتيجية، جاءت أهداف هذه الدراسة لتركز على تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في جامعة الجنان.

ثالثاً: أهمية الدراسة :

إنّ النقص الملحوظ في دراسة أثر التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الاستراتيجية، أوجد لدى الباحث دافعاً للتعرض بالدراسة الميدانية إلى عناصر البيئة وبيان أثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية.

رابعاً: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغير والتكيف في بيئة الجامعة (الداخلية والمحلية) وفاعلية القرارات الإستراتيجية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغير والتكيف في بيئة الجامعة (الداخلية) وفاعلية القرارات الإستراتيجية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغير والتكيف في بيئة الجامعة (المحلية) وفاعلية القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد هناك فروق في إجابة المبحوثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية

القرارات الإستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

لا توجد هناك فروق في إجابة المبحوثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس.

لا توجد هناك فروق في إجابة المبحوثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية تُعزى لمتغير العمر.

لا توجد هناك فروق في إجابة المبحوثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لا توجد هناك فروق في إجابة المبحوثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد هناك فروق في إجابة المبحوثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

خامساً: حدود الدراسة:

تتحدّد الدراسة في جامعة الجنان، باعتبارها إحدى الجامعات اللبنانية العريقة التي يمكن أن تكون نموذجاً للجامعات اللبنانية، حيث إنّ نتائج الدراسة يمكن أنّ تعمم على باقي الجامعات.

سادساً: مجتمع الدراسة وعيّنتها:

أُعتبرت جامعة الجنان ككل أنّها مجتمع الدراسة، وتم اختيار عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام والمدرسين والموظفين كعينة للدراسة الإحصائية وذلك بسبب الخبرة الإدارية والخدمة الجامعية الطويلة فضلاً عن المؤهل العلمي الذي يؤهلها لاتخاذ قرارات استراتيجية. وتحدّدت عينة الدراسة ب (١٥) أكاديمياً تم توزيع أداة الدراسة عليهم.

سابعاً: الدراسات السابقة:

دراسة (أبو طه ٢٠١٢)، «أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجّه الإستراتيجي بالأداء التسويقي»، دراسة تطبيقية على شركات الإسكان في العاصمة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي في شركات الإسكان في العاصمة الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) من

المديرين يعملون في شركات الإسكان وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: وجود أثر موجب للتوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي، إذ لا يوجد أثرٌ لمتغيرات الاضطراب البيئي كعاملٍ معدّل في أثر التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي.

دراسة (الزعبي ٢٠٠٩)، «أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية».

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦١) من العاملين في الجامعات ممن هم من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ومديري مراكز تكنولوجيا المعلومات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصل إلى عدة نتائج، منها: وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بأبعاده (الحركية، عدم التجانس، العدائية) على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في ضوء تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية. (دراسة: Reid, etal 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور قيمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي البريطاني، إضافة إلى أثر وجود مكتبة معلوماتية إلكترونية في البنك على عملية اتخاذ القرارات فتم توزيع استبانات على مجموعتين من البنوك (بنوك لا يتوفر لديها مكتبة معلوماتية إلكترونية وبنوك مزودة بمكتبة معلوماتية إلكترونية) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ما نسبته ٧٩٪ من المديرين يؤكدون أن المكتبة المعلوماتية توفر لهم الكثير من الوقت عند طلب الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- أن استخدام المكتبة الموجودة في البنك مصدراً للمعلومات من أجل اتخاذ القرارات، يعطي هذه المعلومات قيمة كبيرة ويعزز من ثقة متخذي القرارات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتطرق هذا المبحث إلى نظرة سريعة على كل من التغير والتكيف البيئي، ودراسة فاعلية القرارات الإستراتيجية وذلك من خلال مطلبين يتم مناقشتها وفق الآتي:

المطلب الأول: التغير والتكيف البيئي.

يتم لحظ مفهوم التغير والتكيف في البيئة، بالإضافة إلى أهمية وأنواع البيئات المتغيرة، كما يتم التطرق إلى أساليب تصنيف البيئات المتغيرة وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم التغير والتكيف البيئي:

مفهوم البيئة :

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته أو أبعاده من جانب ، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي ، من جانب آخر.

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها ولا يكون جزءاً منها^(١).

حيث تتميز جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد أهدافها ، بأنها منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها خاصة ذلك النوع من البيئة ، أو تلك المتغيرات البيئية ذات العلاقة بها ، كما تخضع جميع هذه المنظمات لمحدداتها ، لذا نجد أن هذه المنظمات متمثلة بإداراتها تعمل جاهدة وبشتى الطرق والوسائل للتعرف على البيئة وتقضي ومتابعة حركة متغيراتها ودراساتها لغرض الاستجابة لتلك المتغيرات.

وتقوم الإدارة بمراقبة التغير البيئي والعمل على تكيف المنظمة معه ، من خلال إحداث تغييرات داخلية تتناسب مع التغيرات الخارجية ، أو تقترب منها من خلال الموائمة بين مواطن القوة ومواطن الضعف في المنظمة ، وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص والتهديدات أو ما يعرف بمصفوفة (SWOT Matrix) حيث تختلف الممارسات الإدارية من خلال مدى استجابة تلك الإدارات للتغيرات البيئية لغرض تحقيق النجاح المنظمي^(٢).

وتتفاوت المنظمات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية التغير البيئي وأثره على المنظمات وفي توجُّهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغيرات واستيعابها ، فوتيرة التغير البيئي ليست ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها ، فبعض تلك البيئات تتسم بوتيرة تغيرات عميقة ومتسارعة والبعض الآخر يتسم بتغيرات أقل عمقاً وتسارعاً.

(١) عبد العزيز حبتور (٢٠٠٤) ، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير» ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ١٤٢ .

(٢) طاهر محسن منصور الغالبي (٢٠٠٩) ، «الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل» ، عمان ، دار وائل للنشر ، ص ٥٥٢ .

انطلاقاً مما تقدم يمكن تعريف التغير والتكيف البيئي وفق الآتي^(١):

التكيف البيئي: يشير بعدُ التكيف البيئي إلى الثبات أو الاستقرار في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل طلبات الموردين أو الزبائن الجدد والتحسينات والابتكارات التقنية.

أنماط التكيف البيئي

يستجيب الفرد في مواقف الحياة المختلفة بأشكال متعددة وذلك يرتبط بالفرد نفسه وبمقدار ما يملك من خصائص وصفات شخصية من جهة كما يرتبط بالموقف ونوع الإحباط أو الصراع الذي يواجه الفرد والضغط التي تنتج عن ذلك من جهة أخرى، ولدى استعراض العديد من الآراء التي تتناول الصحة النفسية والتكيف النفسي تبين أن هناك عدة تصنيفات لردود الأفعال المتوقعة من الأفراد وهذه كلها أنماط لأساليب التكيف التي يتبعها الفرد لمواجهة المواقف والتكيف معها.

ويعتبر تصنيف (كاميرون) من أهم تصنيفات التي تطرقت إلى أنماط التكيف حيث صنف كاميرون أنماط التكيف كما يلي^(٢):

السيطرة على الموقف والوصول إلى الحل.

تجنب الموقف.

تطويق الموقف أو المراوغة.

الهروب من الموقف أو تجاهله.

الشعور بالتهديد والمعاناة من الخوف.

التغير البيئي: يشير التغير البيئي إلى درجة عدم التأكد وإلى المخاطرة التي تواجه المؤسسات، وتشير الأبحاث في التغير البيئي إلى كل من: التغير في السوق، التغير في التكنولوجيا، التغير في درجة المنافسة.

(١) نهى أحمد أبوظه (٢٠١٢)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي»، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص ٣٠-٣٣

(٢) مفهوم التكيف والتوافق، إعداد حازم ضاحي شحادة، ٢٠١٤ بتصرف.
http://www.almanalmagazine.com/85%88%D9%87%D9%81%D9%85%D9%D9%84%D8%AA%88%D8%A7%D9%D9%81%D9%8A%83%D9%D9%84%D8%AA/82%81%D9%D8%A7%D9

ثانياً: أهمية دراسة البيئة.

إنَّ لكلِّ نظامٍ إداريٍّ سماتٍ وخصائصٍ تميِّزه عن بقية الأنظمة الأخرى . كما إن لكل مجتمع في المجتمعات قُدراته وإمكانياته المادية والبشرية التي ترتبط بمستوى ودرجة تطور ذلك المجتمع والعلاقات الاجتماعية السائدة فيه ضمن مرحلة زمنية معينة.

لذا فإنَّ اعتماد بعض الممارسات الإدارية التي حققت نجاحاً في مجتمع ما ضمن ظروف معينة لا يعني بالضرورة أنَّ تطبيق نفس تلك الممارسات الإدارية يؤدي إلى تحقيق نفس النجاح في مجتمع آخر في ظل ظروف بيئية مختلفة^(١).

ويمكن القول أيضاً إنَّه حتى في نفس المجتمع قد تختلف الممارسات الإدارية وأساليبها وتوقيتاتها باختلاف الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسمات الحضارية في تلك المرحلة.

وفي الواقع لا يوجد سببٌ لكي نفترض أنَّ مبدأً من المبادئ الإدارية تتساوى فاعليته أو تتوحد آثاره في كل دولة من الدول ، أو أنَّ طرق الإدارة الناجحة في دولة معينة سوف تتاح لها فرص النجاح نفسها في بيئة أخرى تختلف عنها اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً ، لأنَّ كل مجتمع هو بحدِّ ذاته نتاج الكثير من التفاعل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والظروف والأزمات ، وكلها بدورها ولَّدت قيماً وأنماطاً من السلوك ، بل وسيكولوجيةً خاصة لشخصيته ومعتقداته.

إنَّ توجُّهات الإدارة لدراسة البيئة يقوم على أساس الافتراض العلمي القائل بوجود علاقة عضوية بين المنظمة الإدارية والوسط الذي تعمل فيه ، فهي جزء منه وتتأثر به بصورة ديناميكية^(٢).

ومن هنا يتضح بأنَّ المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها عليها أن توجَّه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق المواءمة مع بيئتها الخارجية. وأن تأخذ كل المتغيرات البيئية بنظر الاعتبار عند صياغة خططها ، فالاهتمام البيئي في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يأتي من خلال كون العمل في المنظمات يجري وسط بيئة تتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف أوجه النشاط ، ولأنَّ البيئة تمثل الإطار العام الذي توجد فيه المنظمة ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات البيئية ، والقيم الفكرية والحضارية والأبعاد المادية المختلفة ، ولذلك لا يمكن - وفق الاتجاهات الفكرية الحديثة - إغفال أثر المتغيرات البيئية وآثارها المستمرة على المنظمات العاملة في

(1) Chister , Barnard , (1995) , "The Function of Executive" , Harvard University , press Gambridge . P116.

(٢) علي كريم الخفاجي (٢٠١١) ، «أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية» ، دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية ، مجلة جامعة بابل ، المجلد (١٩) ، العدد (١) ، ص ٢٠.

المجتمع ، بل إنّ البيئة الخارجية ومتغيراتها تشكل الآن الإطار الذي يميز الدراسات الميدانية الحديثة عن المفاهيم والنظريات القديمة .

ثانياً: أنواع البيئات المتغيرة.

تتفاعل كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ، مع البيئة الخارجية لها وخاصة مع بعض مكوناتها ذات العلاقة بعمل وطبيعة تلك المنظمات حيث إنّ طبيعة هذا التفاعل تشد وتصبح أكثر وضوحاً مع مكونات معينة ذات أهمية مباشرة للمنظمة وفي مرحلة زمنية معينة تمر بها تلك المنظمة⁽¹⁾.

فالمنظمة التي تعمل على تطوير خطوط الإنتاج فيها هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من منظمة أخرى لا تعمل على إدخال مثل هذا التطوير. وقد أمكن في الآونة الأخيرة وبفضل النظريات المعاصرة الفصل والتمييز بين نوعين أساسيين من مكونات البيئة وهي

البيئة العامة General Environment.

البيئة الخاصة Environment Specific.

كما تم التأكيد على ضرورة وأهمية استجابة الإدارة للتغيير البيئي، ونشير هنا إلى أبرز مكونات كل من البيئة العامة، والبيئة الخاصة.

أولاً: مكونات البيئة العامة :

المتغيرات الاقتصادية

وتؤثر هذه المتغيرات بشكل أساسي في أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها حيث تؤثر الظروف الاقتصادية الحالية والمستقبلية على عمل وأداء المنظمات وتشمل هذه الظروف عدداً كبيراً من المتغيرات مثل الاتجاهات التضخمية ووتيرة النشاط الاقتصادي وأسعار الفائدة.

المتغيرات السياسية

تمثل السياسة العامة للدولة وقراراتها وخططها وتوجهاتها والفلسفة التي تقوم عليها على مستوى النظرية والتطبيق مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تؤثر في عمل المنظمات وإن كان هذا التأثير يختلف من دولة إلى أخرى ، حيث نرى أنّ أغلب الحكومات في معظم البلدان تتدخل بشكل مباشر أو غير مباشر في تنظيم حياة المجتمع والحياة الاقتصادية حيث تمثل الدولة البيئة

(1) Wrigt . L. , (1995) Strategic Management Concepts, Prentice- Hall Co. USA . P301.

السياسية والقانونية والناظمة والرقابية فتصبح الممارسات الإدارية للمنظمات والإفراد انعكاساً لهذه البيئة التي تتأثر بها المنظمات وأهدافها ومرونة حركتها والفرص المسموح لها باستغلالها، وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية والتي تخضع لها هذه المنظمات .

المتغيرات الاجتماعية

يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه ومنظومة القيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المنظمات والأفراد على حد سواء. كما تتأثر الهياكل التنظيمية عموماً بالمتغيرات والآثار الاجتماعية فالمجتمعات النامية تتسم عموماً بسيادة العلاقات الشخصية أما في المجتمعات المتقدمة فالبعض منها وخاصة المجتمع الياباني استطاع استثمار التماسك العائلي بصورة موضوعية لتطوير المنظمات وتحسين كفاءة أدائها، والذي يعتبر فيه النظام القيمي أساساً للسلطة على عكس المجتمعات الغربية حيث نجد إن سلطة القوانين والأنظمة هي التي توجه عمل المنظمات.

المتغيرات التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا مجموعة من الأنظمة والأساليب المادية والفكرية المستعملة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وتتضمن العلم والفن في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات. وهي تمثل مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي تستطيع المنظمات من خلالها تكييف البيئة الخارجية والسيطرة عليها كما أنها تعني التطبيق المنظم لحصيلة المعارف العلمية والمادية وهي ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة وقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي يلعب دوراً بارزاً في تحديد السلوك التنظيمي بشكل عام وفي تحقيق المنظمة لأهدافها إضافة إلى أن قابلية الأفراد تتأثر بنمط الاستجابة لمقتضيات التطور التكنولوجي .

مكونات البيئة الخاصة

تمّ الاتفاق بين الباحثين والمتخصصين بالدراسات البيئية على مجموعة من المتغيرات التي تمثل عناصر البيئة الخاصة نذكر منها:

الزبائن Customers: وهم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها ويمكن أن يحصل التبادل، إما

مباشرة بين المنظمة والربائن ، أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

المنافسون: وهم المنظمات التي تقدم سلعاً وخدماتٍ مشابهة لما تقدمه المنظمة كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنظمة مثل منافستها مع غيرها في الحصول على المدخلات ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة منافسون جدد أو تظهر منتجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح.

الموردون: تحصل المنظمة على مواردها من الموردين أو المجهزين فهم يقدمون لها العمل والتمويل والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض بقاء المنظمة سائرة وهم يؤثرون كذلك في المنظمة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها وأسعارها وانتظام توريدها.

أبعاد التحليل البيئي تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية:

تحليل الأداء: يجب أن يبدأ بمعرفة مستوى نشاط الأعمال ، ويمكن أن يساعد في تحديد أيّ الإستراتيجيات يجب مراجعتها ، وعليه فإنّ تحليل الأداء يعتبر خطوةً لاستقراء الوضع الذي تكون عليه وحدة الأعمال ما يعكس أثره على اتخاذ القرار الإستراتيجي.

تحليل الفجوة: إن بروز فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب يجعل من المحتمل الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغيير الاستراتيجية.

الاستراتيجيات الحالية والسابقة للمنظمة: يمكن مراجعة الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة وقد تبرز الإستراتيجية بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد أنه يتبع إستراتيجية معينة.

المشكلات الإستراتيجية: يجب إخضاعها للتحليل وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتمياً أو ضرورياً.

تحليل التنظيم الداخلي: يعتبر مصدراً مهماً لكل من نواحي القوة ، والضعف . إنّ التنظيم الداخلي يمكن أن يؤثر على تكلفة وجودة بعض الإستراتيجيات لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين الإستراتيجية والتنظيم الداخلي وإذا لم تتوافق فغير ممكن أن يكتب للاستراتيجية النجاح .

تحليل التكلفة: وهي إحدى المزايا التنافسية الخاصة وتمثل إحدى مجالات الضعف التنافسي ومن المهم ألا يركز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية لأن المصادر الأولية لمزايا التكلفة تأتي من المفهومين المترابطين ونعني بهما اقتصاديات الحجم ومُنحنى الخبرة⁽¹⁾.

(1) <https://hrdiscussion.com/hr15354.html>

ثالثاً: أساليب تصنيف البيئة

تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حول أساليب تصنيف البيئة وفي المعايير التي يتم اعتمادها في هذا التصنيف ورغم هذا التباين في آراء الباحثين فإن هناك مجموعة من الأسس قد اتفق أغلب الباحثين عليها في عملية التصنيف هذه ومن أهم الأساليب التي تم على ضوءها تصنيف البيئة ما يلي:

البيئة الخارجية والبيئة الداخلية: وتنقسم البيئة وفق هذا التصنيف إلى نوعين رئيسيين هما البيئة الداخلية التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة وغير ذلك مما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة.

أما البيئة الخارجية فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً ومباشراً مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسار عمل المنظمة.

البيئة العامة والبيئة الخاصة: يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وتعد محدداً أساسياً لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها ويكون تأثير هذه المتغيرات غير مباشر وتشترك كل المنظمات بوجود بيئة عامة لها.

أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر والأقرب صلةً بها والأكثر تفاعلاً وعلاقة معها في ميدان تفاعلها مع المجتمع ، مثل الزبائن والمنافسين والمجهزين وغيرهم ، وغالباً ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة ، نظراً لتعقد العلاقات القائمة ، وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة لكل منها وحركتها المستمرة⁽¹⁾.

البيئة المستقرة والبيئة غير المستقرة: يمثل الاستقرار مسألة نسبية ، ويعتمد هذا العامل أحياناً أساساً لتصنيف البيئة ، فهناك بيئات مستقرة نسبياً كما هو الحال بالنسبة للمتغيرات والقيم الاجتماعية الراسخة في المجتمع والتي تتغير ببطء شديد وكذلك الحال بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في إطار علاقات المجتمع والتي غالباً ما تتصف بالثبات النسبي.

أما البيئة غير المستقرة أو المتحركة ، فإنها تتصف بالتغيير المتواصل والمستمر في حركة مكوناتها ، وتخضع لمتغيرات سريعة التغيير كما هو الحال بالنسبة للأسعار والمنافسة ودخول

(1) Daft , Richard , I. (2001) , Organization Theory and Design, south – western , Thomson learning , Australia . P298.

أسواق جديدة والتطورات التكنولوجية وغيرها فهي كلها متغيرات تتسم بالتغير المستمر^(١).

المطلب الثاني: فاعلية القرارات الاستراتيجية

يُسلط الباحثُ الضوءَ في هذا المطلب على عدّة نقاطٍ ، جاء في مقدمتها: مفهوم اتخاذ القرار، مراحل عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى قياس فاعلية القرار الاستراتيجي، كما تحدّث الباحثُ في هذا المطلب عن العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرار، وأيضاً المراحل التي يجب على المنظمات القيام بها لتحقيق متطلبات القرار الاستراتيجي الفعال، وذلك كالتالي:

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

إنّ عملية اتخاذ القرار تعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي يحملها المدير على عاتقه، وأهم عامل فيها، هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات جزءاً من حل المشكلة، لذلك تعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة.

ويُعبّر عن عملية اتخاذ القرار بأنها: اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى، وهذا يتطلب اتّخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكّدة وبالتالي فإنّ ذلك من الممكن أن يُعرّض متخذي القرار للخطر في الوصول إلى الهدف المطلوب^(٢). وانطلاقاً من ذلك يمكن تعريف اتّخاذ القرار على أنّه:

عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة^(٣).

كما لخصها (ياغي) بأنها عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة قائمة^(٤).

ثانياً: مراحل عملية اتّخاذ القرار.

يعتقد بعض العلماء أنّ اتخاذ أيّ قرار يمر بمراحل وخطوات عديدة ومعروفة ومتفق عليها،

(١) علي كريم الخفاجي (٢٠١١)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

(2) Russel-jones, neil "the decision making pocketbook" british, management pocketbooks ltd, 2000, p5.

(٣) محمد الصيرفي (٢٠٠٣)، «مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص ٣٥.

(٤) محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٥)، «اتخاذ القرارات التطبيقية»، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن، ط ٣، ص ١٦.

والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، وبمدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة، وفيما يلي عرّض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على متخذي القرار اتّباعها عند مواجهة مشكلة معينة^(١).

تعريف وتحديد المشكلة.

تحليل المشكلة.

تنمية بدائل الحل.

تقييم بدائل الحل.

اختيار البديل الأنسب.

تنفيذ الحل.

التقييم والرقابة على الحل.

ويرى القذافي خلف محمد عبد الوهاب أن عملية القرار الإستراتيجي تمر في ست مراحل

هي^(٢):

المرحلة الأولى: إنشاء بيئة بناءة لاتخاذ القرار، وتتضمن:

- تحديد الهدف أو الأهداف المراد تحقيقها.
 - تشجيع المشاركين على المساهمة في المناقشات، والتحليل دون خوف.
 - تحديد الإستراتيجيات والأساليب اللازمة لحل المشكلة.
 - تحديد مَنْ لهم صلاحية اتخاذ القرار في هذا الشأن سواء كانوا أفراداً أم جماعات.
 - الاتفاق على قواعد العمل، والكيفية التي سيتم بها اتخاذ القرار النهائي.
- المرحلة الثانية: تحديد المشكلة، وتحليل عناصرها، وتتضمن:
- تحديد الظروف المحيطة بالمسكلة، والعوامل المرتبطة بالقرار، وتحليلها.
 - تحديد الأسباب التي أدت إلى المشكلة.
 - صياغة المشكلة في سؤال رئيسي ينبثق عنه عدة أسئلة فرعية.
 - التعرف على عوائق القرار.

المرحلة الثالثة: الاستكشاف وجمع المعلومات.

(١) زيد منير عبوي (٢٠١٠)، «دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية»، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص٢٤٢.

(٢) مركز المشاوي للدراسات والبحوث، اتخاذ القرار مفهومه مراحل مهاراته وأساليب تنميته.
[com.minshawi.com](http://www.minshawi.com)

- تحديد المعلومات المطلوبة، وكيفية الحصول عليها.
- سد الثغرات في المعلومات المطلوبة.
- المرحلة الرابعة: المفاضلة.
- وضع الحلول البديلة لكل الأسئلة المطروحة.
- تحديد القواعد أو المعايير اللازمة للاختيار من بين البدائل.
- تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
- المرحلة الخامسة: إصدار القرار.
- إعطاء عملية صنع القرار وقتاً كافياً من حيث التفكير، والتقييم.
- اختيار البديل الأفضل من البدائل المطروحة.
- مراجعة ما إذا كان القرار خلاصة التفكير الجمعي لجميع المشاركين.
- المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم.
- وضع خطة وآليات لتنفيذ القرار.
- إعداد نظام دقيق للمتابعة والتقييم.

ثالثاً: قياس فاعلية القرار الإستراتيجي

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتم إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير صحيح للواقع. ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يُمحص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها.

وبناءً على ذلك فإنّ هناك ثلاثة معايير يمكن من خلالها قياس فاعلية اتخاذ القرارات هي

كالآتي^(١):

(١) محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٢)، اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ٢٢.

جودة القرار.

قبول القرار.

التوقيت اللازم لاتخاذ القرار.

رابعاً: العوامل المؤثرة على فاعلية القرار الاستراتيجي.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى أربعة عوامل يتم التطرق إليها على النحو الآتي^(١):

العوامل الإنسانية: وتتمثل في:

شخصية متخذ القرار: إنّ شخصية متخذ القرار مهمة، وكذلك عواطفه وقيمه وخبرته في العمل ومركزه الاجتماعي، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات لأن متخذ القرار سواء أكان فرداً أم جماعة أم عضواً في مجتمع يتأثر بما يتأثر به غيره، وكل ذلك ينعكس على سلوكه.

المساعدون والمستشارون والمتخصصون: فأسلوب تفكيرهم، وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر في فاعلية القرار ولهذا على متخذ القرار أن يختارهم من ذوي الميول المتباينة حتى يخلق جواً مؤاتياً للأفكار المبدعة.

المرؤوسون: هؤلاء لا ينبغي النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة وقدرة، بل من الممكن أن يساهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.

العوامل التنظيمية (الإدارية): وتتمثل في:

المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات

عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها

الاتصالات الإدارية وفعاليتها

نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.

العوامل البيئية: وتتمثل في:

طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.

(١) نواف كنعان (١٩٩٩)، اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ٣٥.

انسجام القرار مع الصالح العام
التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
النصوص التشريعية، وتشمل الأنظمة واللوائح والتعليمات
التقدم التكنولوجي.
الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية:
الضغوط الخارجية وتتمثل بالآتي:
الرأي العام
النواحي الاقتصادية
العلاقات الاجتماعية لمتخذ القرار خارج نطاق العمل.
الأجهزة الإعلامية والرقابية.
الضغوط الداخلية وتتمثل بالآتي:
ضغوط الرؤساء
ضغوط التنظيمات غير الرسمية
الوقت
خامساً: المراحل التي يجب على المنظمات القيام بها لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي
الفعال.
هناك عدة نقاط يجب على المنظمات اتباعها لتحقيق متطلبات القرار الإستراتيجي
الفعال^(١).
جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة.
التحسس واليقظة لأمر المستقبل.
حساب الاحتمالات المتوقعة.
المرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار.
الجاذبية الفنية.
البصيرة والشعور بالشجاعة.

(١) سامي تيسير سلمان (١٩٨٩)، كيف تمي قدرتك على اتخاذ القرار، نيويورك، مركز الأفكار العالمية، ص ٢٥٩.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

Mode	Std. Deviation	Mean	Percent	Frequency	المتغيرات
المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	
١	٠,٤٩	١,٣٥	٪٦٤,٣	٩	ذكر
			٪٣٥,٧	٥	أنثى
			100%	14	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر.

Mode	Std. Deviation	Mean	Percent	Frequency	المتغيرات
المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	
4	0.75	3.50	0	0	سنة 21-30
			14.3%	2	سنة 31-40
			21.4%	3	سنة 41-50
			64.3%	9	51 سنة فأكثر
			100%	14	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي.

Mode	Std. Deviation	Mean	Percent	Frequency	المتغيرات
المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	
4	0.42	3.78	0	0	اعدادية
			0	0	جامعي
			21.4%	3	ماجستير
			78.6%	11	دكتوراه
			100%	14	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة.

Mode	Std. Deviation	Mean	Percent	Frequency	المتغيرات
المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	
4	0.99	3.28	7.2%	1	1-5 سنوات
			14.3%	2	5-10 سنوات
			21.4%	3	10-15 سنة
			57.1%	8	15-20 سنة
			0	0	أكثر من ٢٠ سنة
			100%	14	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي.

Mode	Std. Deviation	Mean	Percent	Frequency	المتغيرات
المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرارات	
5	1.81	3.28	28.6%	4	موظف إداري
			14.3%	2	مدرس
			14.3%	2	رئيس قسم
			42.9%	6	عميد كلية
			100%	14	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثبات الأداة، (ثبات فقرات الدراسة)، Reliability:

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات وبعد تطبيق مؤشر (ألفا كرونباخ)، Cronbach's Alpha على جميع الأسئلة والتي بلغت (١٤)، سؤالاً كانت نتيجة معامل ألفا كرونباخ (٠,٨٧٢)، مما يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صُممت من أجله. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (٦)، معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.872	14

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

تحليل عبارات الدراسة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للعينة الواحدة للتأكد من مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الدراسة، والتي تم تصنيفها ضمن عدة محاور، سيتم شرحها كآلاتي:

أولاً: بيئة الجامعة الداخلية والخارجية:
جدول رقم (٧)، يوضح آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة

المتغيرات	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
	1		2		3		4		5			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المحور الأول	Q1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Q2	0	0	3	21.4	1	7.1	10	71.4	0	0	0
	Q3	0	0	1	7.1	6	42.9	7	50.0	0	0	0
0.50	3.73	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول										
المحور الثاني	Q4	0	0	1	7.1	5	35.7	6	42.9	2	14.3	3.64
	Q5	0	0	0	0	0	0	4	28.6	10	71.4	4.71
	Q6	1	7.1	2	14.3	2	14.3	5	35.7	4	28.6	3.64
	Q7	1	7.1	2	14.3	2	14.3	7	50.0	2	14.3	3.50
0.75	3.87	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثاني										

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

ثانياً: فاعلية القرارات الاستراتيجية:
جدول رقم (٨)، يوضح آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتغيرات
		5		4		3		2		1		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.18	3.21	14.3	2	28.6	4	28.6	4	21.4	3	7.1	1	Q1
1.01	3.42	14.3	2	35.7	5	28.6	4	21.4	3	0	0	Q2
0.77	2.85	0	0	14.3	2	64.3	9	14.3	2	7.1	1	Q3
1.02	3.85	28.6	4	42.9	6	14.3	2	14.3	2	0	0	Q4
1.03	4.0	35.7	5	42.9	6	7.1	1	14.3	2	0	0	Q5
1.05	2.78	7.1	1	14.3	2	35.7	5	35.7	5	7.1	1	Q6
0.92	3.35	14.3	2	21.4	3	50.0	7	14.3	2	0	0	Q7
0.78	3.35	المتوسط الحسابي العام للمحور الأول										

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نتائج الدراسة وتوصياتها :

أولاً: نتائج الدراسة :

تتصف البيئة الداخلية في جامعة الجنان بالتنوع بالاختصاصات العلمية والتدريسية وذلك بنسبة (٨٥٪).

أثبتت نتائج دراسة تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الاستراتيجية إيجابية كبيرة، حيث إن التزايد المستمر في عدد الجامعات الحكومية والخاصة يجعل جامعة الجنان تتكيف مع احتياجات المنافسة الشديدة وذلك نابع من فكر إستراتيجي فعال.

أثبتت نتائج دراسة تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الاستراتيجية أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة الجنان، يتم بمراعاة قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ تلك القرارات.

بلغت العلاقة الارتباطية بين التغير والتكيف في بيئة جامعة الجنان الداخلية وفاعلية القرارات الاستراتيجية (٦٩ ، ٠) ، مما يدل على أن التغير والتكيف في البيئة الداخلية للجامعة يساهم بنسبة (٣٨٪) من فاعلية القرارات المتخذة في الجامعة.

بلغت العلاقة الارتباطية بين التغير والتكيف في بيئة جامعة الجنان المحلية وفاعلية القرارات الاستراتيجية (٥٨ ، ٠) ، مما يدل على أن التغير والتكيف في البيئة المحلية للجامعة يساهم بنسبة (٢٤٪) من فاعلية القرارات المتخذة في الجامعة.

توجد هناك فروق في إجابة الباحثين حول تأثير التغير والتكيف البيئي على فاعلية القرارات الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

يوصي الباحث القائمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمراعاة أن تخدم تلك القرارات أهداف الجامعة، حيث كانت الإجابات تشير إلى الحيادية في تلك الفقرة.

يوصي الباحث القائمين على اتخاذ القرارات باستشارة العاملين من أجل تسهيل قبولهم لتلك القرارات.

يوصي الباحث بإجراء دراسة شاملة ومعمقة للمعلومات المرتدة جراء عملية اتخاذ القرار. يوصي الباحث إدارة الجامعة بعقد ورش عمل مهمتها مساعدة العاملين في الجامعة على طرق تنفيذ القرارات.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب.

أموري هادي كاظم، وآخرون، (٢٠١٣)، «الإحصاء التطبيقي، أسلوب تحليلي باستخدام (SPSS)»، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، بغداد.

زيد منير عبوي (٢٠١٠)، «دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية»، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.

سامي تيسير سلمان (١٩٨٩)، «كيف تُنمّي قدرتك على اتخاذ القرار»، نيويورك، مركز الأفكار العالمية.

طاهر محسن منصور الغالبي (٢٠٠٩)، «الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل»، عمان، دار وائل للنشر.

طباجة، يوسف عبد الأمير (٢٠١١)، منهجية البحث، تقنيات ومناهج، جدولة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي الإلكتروني spss، لبنان، بيروت، دار المحجة البيضاء، ط٢.

عبد العزيز حبتور (٢٠٠٤)، «الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير»، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمد الصيرفي (٢٠٠٣)، «مفاهيم إدارية حديثة»، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٢)، «اتخاذ القرارات التنظيمية»، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠٠٥)، «اتخاذ القرارات التنظيمية»، ياسين للخدمات الطلابية والمكتبية، عمان، الأردن، ط٣.

نواف كنعان (١٩٩٩)، «اتخاذ القرارات التنظيمية بين النظرية والتطبيق»، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ثانياً: الرسائل والأطاريح:

نهى أحمد أبوطه (٢٠١٢)، «أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي»، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في العاصمة الأردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط

ثالثاً: المجلات والدوريات:

علي كريم الخفاجي (٢٠١١) ، «أثر العوامل والعقبات البيئية في تخطيط ونجاح الحملات الترويجية»، دراسة تطبيقية وتحليلية في عدد من الشركات الإنتاجية العراقية، مجلة جامعة بابل، المجلد (١٩) ، العدد (١) .

المواقع الإلكترونية:

<https://hrdiscussion.com/hr15354.html>

<http://www.minshawi.com>

<http://www.almanalmagazine.com/%D985%D981%D987%D988%D985-%D8%A7%D984%D8%AA%D983%D98%A%D981-%D988%D8%A7%D984%D8%AA%D988%D8%A7%D981%D982/>

المراجع الأجنبية:

Chister, Barnard , (1995) , «The Function of Executive» , Harvard University, press Gambridge . P116.

Wright . L. , (1995) . «Strategic Management Concepts» , Prentice- Hall Co. USA . P301.

Daft , Richard , l. (2001) , « Organization Theory and Design » , south – western, Thomson learning , Australia.

Russel-jones, neil «the decision making pocketbook» british, management pocketbooks ltd, 2000.