

دور الإجماع الإستراتيجي لأعضاء مجالس ادارات الشركات العامة في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية

الباحث/ حيدر محمد قاسم العبادي

ا.د. صالح عبد الرضا رشيد

المستخلص

تتناول هذه الدراسة الدور الذي يلعبه الإجماع الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا ببُعديه الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية سواء ما يتصل بجودة تلك القرارات أو سرعتها. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء (146) من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعدد من شركات القطاع العام في وزارة الصناعة والمعادن العراقية بلغ عددها (21) شركة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الإجماع الإستراتيجي ببُعديه وفاعلية القرارات الإستراتيجية للشركات المبحوثة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بموضوعها، ومنها حاجة الشركات الصناعية لتطوير فلسفتها الخاصة وتوسيع أهتماماتها بالإجماع الإستراتيجي لمجالس إدارتها لتصبح جزءاً من إستراتيجياتها الهادفة إلى تعزيز فاعلية قراراتها الإستراتيجية.

The role of strategic consensus of TMT in enhancing the effectiveness of strategic decisions.

Abstract

This study tried to explore the role of strategic consensus of Top Management Team (TMT) in its two dimensions, namely, consensus on strategic objectives and consensus on competitive priorities in enhancing the effectiveness of strategic decisions in relation to the quality and of those decisions .The study adopted a descriptive and analytic approach for opinions of (146) board directors in (21) industrial companies in Iraqi Ministry of Industry and Minerals. The results showed a significant relationship between strategic consensus in its various dimensions and the effectiveness of strategic decisions of the companies surveyed. Moreover the study also introduced a set of recommendations and suggestions in concern to its topic, such as the need of industrial companies to develop their own philosophy and expanding their interests towards strategic consensus of boards of directors to become part of strategies aimed at enhancing the effectiveness of its strategic decisions.

البحث الأول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

يتفق أغلب الباحثين والممارسين على أن نجاح المنظمات على الأمد البعيد يعتمد في جانب كبير منه على فاعلية القرارات الإستراتيجية التي تتخذها فرق الإدارة العليا في تلك المنظمات لأنها قرارات عادة ما تكون ذات تأثيرات كامنة تنعكس بشكل حرج على نجاح المنظمات وبقائها في بيئة الأعمال. والتساؤل الجوهرى الذي يثار في المدونة الفكرية للباحثين يدور حول المؤشرات الملائمة للحكم على فاعلية القرارات الإستراتيجية. وتعد جودة القرارات المتخذة وسرعة تلك القرارات من أهم المؤشرات للحكم على مدى فاعلية القيادات العليا في إختيار البدائل الممكنة لديها. وقد أوقدت هذه القضية دوافع الباحثين للتقصي والتحقق من الإبهام المسؤولة عن ضمان الفاعلية في ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية. وهذا الاستفهام والتقصي جسدتها الدراسة الحالية من خلال دراسة دور الإجماع الإستراتيجي كأحد الوسائل التي يمكن توظيفها لغرض الوصول إلى قرارات استراتيجية فاعلة. ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة التي يمكن تجسيدها من خلال إثارة مجموعة من التساؤلات وهي:

1. هل استطاعت الشركات عينة الدراسة تحقيق الإجماع الإستراتيجي على أي من أهدافها الإستراتيجية أو أسبقياتها التنافسية؟
2. هل كانت القرارات الإستراتيجية التي أنتجتها مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة تتسم بالفاعلية العالية أم لا؟ وهل هنالك تباين بين تلك الشركات في مستوى الفاعلية لما تتخذه من قرارات؟
3. هل هنالك علاقة بين الإجماع الإستراتيجي لمجالس ادارة الشركات عينة الدراسة وفاعلية القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها تلك المجالس؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟
4. هل تؤثر أبعاد الإجماع الإستراتيجي في فاعلية القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل مجالس ادارة الشركات عينة الدراسة؟ وهل إن الإجماع على الأهداف أم على الأسبقيات التنافسية هو الأكثر تأثيراً على فاعلية تلك القرارات؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها إلى تطوير وترسيخ الأثر الإيجابي للإجماع الإستراتيجي لدى المهتمين والباحثين، والقيادات في الشركات المبحوثة بكونه أحد الجوانب المهمة التي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها:

1. تناولت بالوصف والتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرين لم ينالا الإهتمام الكافي من لدن الباحثين على صعيد البيئتين العراقية والعربية على حدٍ سواء، ألا وهما الإجماع الإستراتيجي وفاعلية القرارات الإستراتيجية.
2. إسهم الدراسة الحالية في تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة والشركات الأخرى بضرورة العمل على ضمان تحقيق الإجماع الإستراتيجي بين أعضاء مجالس إدارة تلك الشركات، كونه يُمثل عاملاً مهماً وحيوياً لضمان الوصول إلى قرارات فاعلة تمتاز بجودة عالية وقبول لدى أعضائها وبالتالي ضمان الالتزام بتنفيذها.
3. تنضم هذه الدراسة إلى جهود الدراسات الأخرى في زيادة الأثر الفكري والتراكم المعرفي لمتغيراتها، فضلاً عن أسهامها في دعم الدراسات التجريبية في هذا الميدان بما يفسح المجال لدراسات أخرى قد تقضي إلى إستكشاف نتائج جديدة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

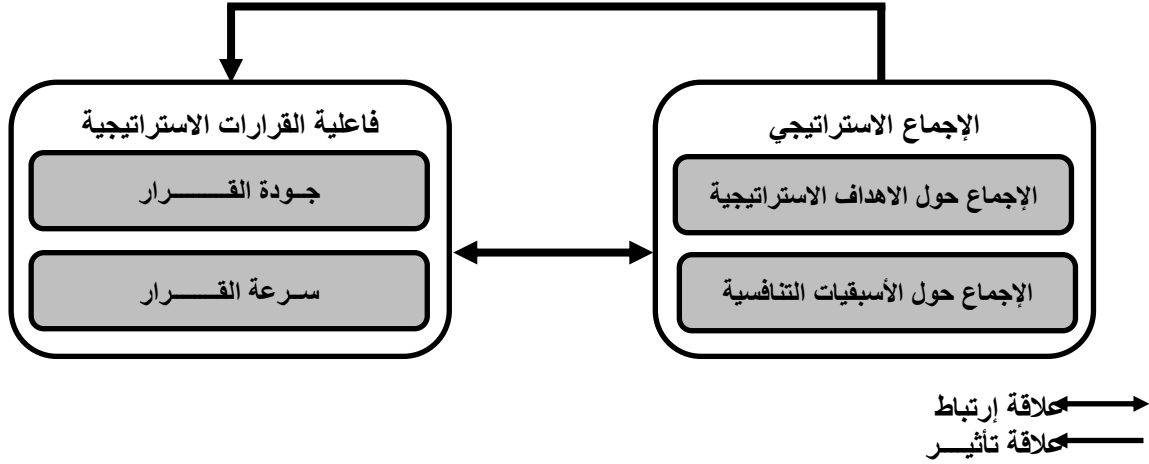
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف وهي:

1. الكشف عن مستوى الإجماع الإستراتيجي لدى مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة سواء حول الأهداف الإستراتيجية لتلك الشركات أو الأسبقيات التنافسية المعتمدة لتحقيقها.
2. التعرف على مستوى فاعلية القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة على وفق آراء أعضاء تلك المجالس.
3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الإجماع الإستراتيجي ببُعديه (الإجماع حول الأهداف، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية)، وفاعلية القرارات الإستراتيجية ببُعديها (جودة القرار، وسرعة القرار).

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تطلب الأمر إعداد مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وكما موضح في الشكل (1).

الشكل (1)
المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، ولغرض إختبار مخططها الفرضي، فقد تم صياغة مجموعتين من الفرضيات الرئيسية هما فرضية الارتباط، وفرضية التأثير، وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية. وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان.
1-1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية.

1-2: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية التأثير): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية. وتتنبق منها فرضيتين فرعيتين.

1-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الإستراتيجي وبعدي جودة القرارات الإستراتيجية.

2-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الإستراتيجي وبعدي سرعة القرارات الإستراتيجية.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

بالنظر لطبيعة الدراسة التي تتطلب إختيار عينة محددة من المجتمع يكون لديها الإلمام والمعرفة الكافية بالدور الذي يلعبه الإجماع الإستراتيجي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، فقد وقع إختيار الباحثين على عينة يمكن الوصول إليها تمثلت برؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعدد من الشركات الصناعية العراقية بلغ عددها (21) شركة توزعت على مختلف القطاعات الصناعية. وقد تم إختيار رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة بطريقة قصدية كونهم أصحاب القرار في شركاتهم، فضلاً عن كونهم مصدرراً مهماً للأفكار والمعلومات لما يمتلكونه من معرفة وخبرة وتصورات بعيدة المدى عن شركاتهم وتوجهاتها المستقبلية. وتضم تلك المجالس (182) عضواً، تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم استرجع منها (146) إستمارة صالحة للدراسة، أي بنسبة استرجاع بلغت (80%).

سابعاً: أداة الدراسة والوسائل الإحصائية

أعتمد الباحثان إستمارة الاستبيان لغرض جمع بيانات الدراسة. وتتكون الاستمارة من محورين، يتضمن المحور الأول الفقرات الخاصة بمتغير الإجماع الإستراتيجي ببعديه

(الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية للمنظمة) بواقع (8) فقرات على وفق تصورات (Drucker, 1958)، (Smith-et-al, 1985)، (الغالبى وأدريس، 2007)، (Pearce&Robinson, 2011)، و(الإجماع حول الأسبقيات التنافسية) بأبعاده الفرعية الأربعة، واشتمل على (25) فقرة موزعة بواقع (7) فقرات للجودة، و(7) للكلفة، و(5) للتسليم، بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Awwad, 2008)، فضلاً عن (6) فقرات لبعده المرونة على وفق تصورات كل من (Joshi-et-al., 2003) و(Vastag&Whybark, 2003). أما المحور الثاني فإنه يختص بمتغير فاعلية القرارات الإستراتيجية ببعديه (جودة القرار) والذي يتضمن (4) فقرات بالاعتماد على المقياس الذي طوره كل من (Rodríguez-Ponce&Pedraja-Rejas, 2012) على وفق تصورات (Hollenbeck-et-al., 1998; Amason, 1996). و(سرعة القرار) الذي طوره (Gu&Xie, 2009) على وفق تصورات كل من (Judge&Miller, 1991; Wally&Baum, 1994) وتضمن (5) فقرات. وقد استعمل الباحثان عددا من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من أهدافها، أبرزها (المتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ الفاء، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد). كما اعتمدت الدراسة مجموعة من البرامج الإحصائية تمثلت في برنامج (AMOS-5)، وبرنامج (SPSS v.15).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإجماع الإستراتيجي

1. مفهوم الإجماع الإستراتيجي

تناول الباحثون موضوع الإجماع كواحد من مواضيع الإدارة الإستراتيجية منذ ستينيات القرن الماضي ولكن بتسميات مختلفة من بينها التماسك (Cohesiveness)، والاتفاق (Agreement)، ومن ثم الإجماع (Consensus). وكان (Stagner, 1969) من أوائل الباحثين الذين تناولوا موضوع الإجماع بين مجموعة من المدراء حول القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة وتحقيق الرضا عن عملية صنع القرارات. وقد وصف (Dess&Origer; 1987:313) الإجماع على أنه الاتفاق بين الأطراف المختلفة بشأن القرار الصادر عن المجموعة، وهو عند (Wooldridge&Floyd, 1989:301) يمثل إدراك مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية للاستراتيجيات الخاصة بوحداتهم.

ويرى (Schweiger&Sandberg 1989:34-35) أن الإجماع يتحقق عندما يقبل كل أعضاء المجموعة الافتراضات والتوصيات الخاصة بموضوع ما، ويعتقد هذان الباحثان أن الإجماع يشجع الحوار المفتوح بين أعضاء المجموعة، ومن خلال الحوار وطرح الأسئلة وتبادل المعلومات والأفكار والآراء تستطيع المجموعة الوصول إلى قرارات أفضل مما لو حاول كل منهم اتخاذ تلك القرارات بمفرده. ويعتقد (Bowman&Ambrosini, 1997:244) أن الإجماع هو المدى الذي يتشارك فيه مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية المدركات المتشابهة حول الأسبقيات الإستراتيجية، وبالتالي فإنه يعبر عن الفهم المشترك. ويصف كل من (Ness&Hoffman, 1998:25) الإجماع على أنه القرار الذي يتم اتخاذه عندما يتفق أغلب أعضاء المجموعة على خيار واضح مقابل عدد قليل منهم يعتقد أنه يمتلك فرصة معقولة للتأثير في ذلك الخيار وإن الجميع يوافقون على دعم ذلك القرار والالتزام به. وينظر (Chen, 2005:181) إلى الإجماع على أنه الطريق للوصول إلى قرار حقيقي للمجموعة، فالأفكار والآراء المشتركة التي تسبق الوصول إلى القرار تسهم في تقليص عدد الأصوات المعارضة وتوفير الدعم المطلوب من قبل كل أعضاء المجموعة للقرار المتخذ باعتباره أفضل الخيارات المتاحة أمام المجموعة. وهذا ما أكدته (Dooley-et-al., 2000:1238) بقولهم إن الإجماع هو اتفاق أعضاء المجموعة على أنه تم اتخاذ أفضل القرارات المتاحة. ويعتقد (González Benito-et-al., 2012:1686) أن الإجماع الإستراتيجي هو بناء يشير إلى درجة الاتفاق بين المدراء على الأسبقيات الإستراتيجية التنظيمية، والتي تتضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والاستراتيجيات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف.

ويتفق الباحثان مع وجهة النظر التي طرحها كل من (Dess&Priem, 1995) في أن الإجماع الإستراتيجي هو الاتفاق بين صانعي الإستراتيجية على الأسبقيات الإستراتيجية للمنظمة والتزامهم بتلك الأسبقيات، مع التأكيد على النقاط الأساسية الآتية:

- ❖ إن الأسبقيات الإستراتيجية للمنظمة تشمل الأهداف الإستراتيجية والطرق التنافسية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ❖ يتطلب الإجماع الإستراتيجي جهداً تعاونياً لإيجاد أرضية مشتركة بين صانعي القرار حول الأسبقيات والتزاماً بتنفيذها.
- ❖ لا يقتصر الاتفاق على أعضاء فريق الإدارة العليا فقط بل قد يمتد ليشمل مدراء الإدارة الوسطى أيضاً بهدف ضمان التزامهم لنجاح الاتفاق، حتى أن بعض الباحثين من يرى أهمية شمول المدراء في جميع المستويات التنظيمية بهذه العملية.
- ❖ يتطلب الإجماع تخلي أعضاء الفريق عن بعض تفضيلاتهم الشخصية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ❖ لا يعني الإجماع الاتفاق التام بين جميع المشاركين في صنع القرار، كما أنه ليس تصويتاً بالأغلبية ليعبر عن رأي أكبر عدد ممكن من المشاركين، إنما هو محاولة لتحقيق التوافق بشكل يسمح بالاستفادة من الآراء والأفكار والمقترحات لكل أعضاء الفريق بهدف الوصول إلى أفضل القرارات الممكنة.

2. محتوى الإجماع الإستراتيجي

- يشير محتوى الإجماع الإستراتيجي إلى مدى الاتفاق بين المدراء حول القضايا الإستراتيجية على مستوى المنظمة. ويعتقد (Gonzalez-Benito-et-al.,2012:1689) أن الدراسات المبكرة حول الإجماع قد ركزت على موضوعين أساسيين هما:
- ❖ المبادرات التي تقرر المنظمة الالتزام بتحقيقها، والتي يُعبر عنها بالأهداف **Objectives** أو الغايات/النهايات **Goals-/-Ends**.
- ❖ الكيفية التي تتنافس بموجبها المنظمة مع المنظمات الأخرى والتي أطلق عليها الباحثون تسميات مختلفة كالطرق التنافسية **Competitive Methods** أو الوسائل **Means**. وستتناول الفقرة اللاحقة شرحاً وافياً لكل منها.

2-1. الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية

- ليس هنالك شك في أنّ كل منظمة من المنظمات تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. وتتعلق هذه الأهداف بالمستقبل والآمال التي يراود تحقيقها، فهي ليست مجرد أحلام بل مسار يتوجب إتباعه، ونقطة يراود الوصول إليها وتصب فيها أنشطة المنظمة كافة. وعادة ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة، وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها. وقد أورد الباحثون مجموعة من التعريفات الخاصة بالأهداف يتفق أغلبها على أنها تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وتعتبر عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمات عملية معقدة لأنها بحاجة إلى رؤية معمقة وقدرة فكرية عالية ومتخصصة في طبيعة العملية الإستراتيجية نفسها لأن التقديرات الخاطئة من قبل صانعي تلك الأهداف تؤدي إلى أزمات حادة وقد تستنزف طاقات المنظمة ومواردها. إن الحالة المستقبلية للمنظمة عادة ما ترتبط بمجموعة من القضايا المهمة كالربحية، والنمو، والتوجه نحو المخاطر، والابداع، وتطوير الموارد البشرية، والانطباع العام، والإنتاجية، ورضا العاملين، ورضا الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مجتمعها (رشيد وجلاب، 2008:180)، ولهذا السبب فقد أكد العديد من الباحثين (Drucker, 1958; Smith-et-al., 1985; Pearce&Robinson, 2011) الحاجة إلى تبني المنظمة عدداً من الأهداف التي تغطي ميادين عملها المختلفة والتي يمكن إجمالها في الآتي:

2-1-1. الربحية

- هنالك ثلاثة أهداف إقتصادية تلعب مؤشراً رئيسياً في صياغة الاتجاه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال وهي الربحية والنمو والبقاء (Pearce&Robinson, 2011:3). ويمثل الربح المحصلة النهائية لنتائج السياسات والقرارات التي تنفذها الإدارة والتي تُعد مؤشراً على كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها. والربح من وجهة النظر المحاسبية هو زيادة إيرادات الوحدة الإقتصادية عن مصروفاتها خلال فترة زمنية محددة (سليمان، 1985: 11)، وهو الفرق بين إيرادات الوحدة الإقتصادية (بما فيها المبيعات النقدية والأجلة) وبين تكاليفها الإجمالية (Cunningham, 2000:18). ويمكن قياس الربح من خلال مؤشرات قياس متعددة،

كالعائد على الإستثمار، والعائد على حقوق الملكية، ونسبة العائد على إجمالي المبيعات وغيرها من المؤشرات المالية(الغالبى وأدريس، 2007:243).

2-1-2. النمو

يعد النمو (**Growth**) هدفا مغريا لجميع المنظمات، على اعتبار أن هذا الهدف يرتبط بالنجاح وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق التوسع في الإستثمار وزيادة في الأرباح (الغالبى وأدريس، 2007:243)، كما يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف الأخرى التي تصبوا إليها كالبقاء والهيمنة على الموارد وغيرها من الأهداف الأخرى (Digman, 1990:77). وفي إطار التمييز بين النمو والتطور، عُدَّ النمو تغييراً في حجم المنظمة، أما التطور فهو نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها عبر إحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها (French & Bell, 1973:15). وقد ربط بعض الكتاب ومنهم (Johnson & Scholes, 1996:193) بين النمو والتنوع، إذ عُدَّ الأخير مؤشراً للنمو، فالمنظمات ذات التنوع الأكبر تنمو بشكل أسرع ويزداد نموها بشكل خاص حينما يكون التنوع غير مترابط. وقد يتبلور النمو في عدة اتجاهات كإدخال منتجات جديدة، أو دخول مجالات عمل جديدة، أو التكامل، أو توسيع السوق (بيع أكبر كمية من المنتج نفسه لذات الزبائن) والتوسع العمودي (امتداد المنظمة باتجاه مصادر التجهيز أو منافذ التوزيع) أو التوسع الأفقي (الدخول في نشاط جديد مختلف عن النشاط الحالي للمنظمة) (الركابي، 2004:303).

2-1-3. المركز التنافسي

يؤكد (Drucker, 1958) على أهمية قيام الإدارة العليا للمنظمة بصياغة الأهداف التي تعكس المركز التنافسي (**Competitive position**) لها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى. وعادة ما يرتبط هذا الموقع بقدرة المنظمة على زيادة حصتها السوقية بما يجعلها تحتل موقع الصدارة بين المنظمات المنافسة أو في المركز المهيمن لبعض المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها (الغالبى وأدريس، 2007:244). وهناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد المركز التنافسي للمنظمات من بينها انخفاض تكاليف منتجاتها وخدماتها بما يمكنها من عرضها بأسعار تنافسية بالمقارنة مع المنافسين أو تقديم منتجات أو خدمات مميزة تلبى توقعات الزبائن الراغبين بذلك.

2-1-4. خدمة الزبائن

بات واضحاً أن نجاح منظمات الأعمال وبقاءها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على ما تقدمه في مجال خدمة زبائنها، ولهذا تحرص المنظمات الناجحة على إبتكار وصنع أساليب جديدة من شأنها تمهيد الطريق نحو امتلاك المنظمة لميزة تنافسية متجددة عبر الزمن قد تكون خدمة الزبائن أحد أهم دعائمها الأساسية (جلاب، 2004:55). ومن هذا المنطق نجد أن المنظمات تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا الزبائن ومحاولة جذبهم لشراء منتجاتها وخدماتها عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها لهؤلاء الزبائن وزيادة درجة إشباعهم. وتتخذ في سبيل ذلك القرارات التي تضمن تحقيق هذا الهدف (عوض، 2004:24)، وهذا ما أكدته (Drucker, 1954:37) في وقت سابق بالقول أن السبب الجوهري لوجود الأعمال هو خلق الزبون الذي يدفع الأموال لشراء منتجات وخدمات المنظمة فهو الذي يقرر ما هو المهم وما هو غير المهم بالنسبة لها.

2-1-5. تطوير العاملين

يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات بمختلف أنواعها، فهو الذي يعمل على تكامل المعارف، والمهارات، والقدرات الأساسية التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة وفي عمليات صنع القرار وتحقيق الريادة والإبداع فيها (Ferreira, 2010:125). فالمنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد (العنزي وصالح، 2009:20)، فهم مصدر للإبداع والتجديد الإستراتيجي (Bontis, 1996:40)، وهم أيضاً الأداة الإنتاجية التي يمكن أن ترتقي بجودة الخدمات المقدمة للزبائن (EL-Bannany, 2008:219). ولهذه الأسباب مجتمعة نجد أن المنظمات المعاصرة تضع البرامج التدريبية والتطويرية لرفع مستوى أداء العاملين فيها وتوفير فرص الترقية والتقدم، وتراكم الخبرة لديهم وتمكينهم من توظيف المقدرات المعرفية لتقديم منتجات وخدمات متميزة تلبى توقعات زبائنها وضمان ولائهم لها.

2-1-6. قيادة التكنولوجيا

تشكل التكنولوجيا مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، فمن خلالها تستطيع المنظمة إضافة مواصفات مميزة للمنتجات والخدمات التي تقدمها إلى السوق وتعمل على تخفيض كلف التشغيل للعمليات المختلفة. وقد أكد كل من (Barney&Hesterly,2010:52) هذا المعنى بالقول أن المنظمات التي تستثمر التكنولوجيا الخاصة بالصناعة التي تعمل فيها قبل غيرها تستطيع الحصول على مزيتين مهمتين في الصناعات الناشئة أولها مزية الكلفة المنخفضة المستندة إلى الحجم التراكمي للإنتاج، والثانية هي الحماية المستندة إلى براءات الاختراع والتي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء.

2-1-7. المسؤولية الاجتماعية

إن التغييرات السريعة التي تعيشها بيئة الأعمال المعاصرة دفعت منظمات الأعمال إلى إدارة أعمالها بطريقة مسؤولة اجتماعياً والعمل على صياغة استراتيجيات تهدف من ورائها إلى تبني ممارسات اجتماعية تعزز من مشروعية وجودها لدى مختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها (رشيد والزيادي، 2013: 65). فالمنظمة المسؤولة اجتماعياً تأخذ بالحسبان منفعة كل الأطراف التي تتأثر بأعمال المنظمة وتؤثر فيها (Freeman, 1998: 174)، وعليها أن تكافح من أجل تحقيق الأرباح وأن تتصرف بطريقة قانونية وأخلاقية، وأن تكون منظمة صالحة في ذات الوقت (Carraoll, 1991: 4)، لأن فاعليتها في تحقيق أهدافها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال دعم وإسناد مختلف أصحاب المصلحة (Wherhan&Freeman, 1999: 8). ويرى (Drucker, 1954: 37) أنه على الرغم من أهمية تحقيق الأرباح للمنظمات إلا أنها لا تمثل غرضاً لها، فهي مؤسسات اجتماعية تترتب عليها مسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وإن هذه المسؤوليات لا يمكن المساومة عليها أو تجاهلها.

2-1-8. الإنتاجية

أثار مصطلح الإنتاجية (Productivity) جدلاً واسعاً لدى العديد من المختصين في ميادين الاقتصاد والهندسة الصناعية والإدارة، فهو يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، إلا أن التعريف الأقل عرضة للجدل هو أن الإنتاجية تعبر عن العلاقة الكمية بين المخرجات والمدخلات. وهذا التعريف للإنتاجية هو الأكثر مقبولية لاعتبارين أساسيين هما (Oyeranti, 2000: 2) :

- ❖ إن هذا التعريف يكون ملائماً سواء على مستوى المنظمة أو الصناعة أو الاقتصاد ككل.
- ❖ بغض النظر عن طبيعة النظام الإنتاجي أو الاقتصادي أو السياسي فإن هذا التعريف لا يتغير طالما إنه يمثل العلاقة بين كمية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة وكمية الموارد المستعملة في إنتاجها، وتعتبر الإنتاجية واحدة من الأهداف الأساسية التي في إطارها يتحقق الكثير من الأهداف الأخرى، لذلك تحاول المنظمات الارتقاء بإنتاجية مواردها المادية والبشرية لبلوغ الأهداف الأخرى التي تسعى إلى تحقيقها (الغالبى وأدريس، 2007: 244).

2-2. الإجماع حول الأسبقيات التنافسية

واحدة من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في ظل بيئة تنسم بالمنافسة الحادة والتغير المستمر هو كيفية الحصول على مزية تنافسية تمكنها من الاستجابة لمتطلبات تلك البيئة بكفاءة وفاعلية لضمان نجاحها واستمرارها. إن تطوير مثل هذه المزية يتطلب كما يقول (Awwad-et-al., 2013: 1) تحديد العوامل التي تضع المنظمة في موقع متميز بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى، وهذه العوامل تمثل متطلبات خارجية يتوجب على المدراء الاستجابة لها (Haartman, 2012: 8). ولما كانت المنظمة لا تستطيع تلبية كل تلك المتطلبات في ذات الوقت، فعليها أن تحدد الأسبقيات التي يمكن أن تتنافس بموجبها لتلبية متطلبات تلك البيئة، ومن هنا جاءت تسمية الأسبقيات التنافسية (Mignel&Brito, 2011: 59) Competitive-Priorities. والأسبقيات التنافسية تمثل التفضيلات الإستراتيجية أو الطرائق التي تختار المنظمة التنافس على أساسها في السوق (Kim&Arnold, 1993: 4)، وتكون مرشداً للمنظمة لتوزيع مواردها لمقابلة أهداف العمليات (Ahmad&Schroeder, 2001: 77). ويعتقد (غالي، 2005: 58) أن الأسبقيات التنافسية تمثل الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر في استراتيجية المنظمة وأدائها بالكامل، كما أنها تمثل العوامل الأساسية التي تحقق

التميز والتفوق على المنافسين على الأمد الطويل. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات نظر الباحثين حول هذه الأسبقيات إلا أن أغلب الدراسات ذات الصلة بالموضوع تتفق على وجود أربع أسبقيات رئيسية هي (الجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم).

2-2-1. الجودة

تعد الجودة (**Quality**) واحدة من الأبعاد الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق مزية تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى العاملة بقطاع عملها. والجودة كمفهوم ينطوي على تعريفات متعددة ومشوشة أحيانا، وقد يستخدم لوصف ظواهر واسعة ومتنوعة فيما لو تم اختياره بمعزل عن السياق والمرحلة الزمنية التي يطرح فيها (رشيد والعطوي، 2011: 1). ويعتقد كل من (**Goetsch&Davis,2010:5**) أنه على الرغم من عدم وجود تعريف للجودة مقبول من الجميع، إلا أن هنالك عناصر مشتركة تجمع بين تلك التعريفات يمكن تحديدها بالآتي:

- ❖ تتضمن الجودة تلبية توقعات الزبائن أو ما يزيد عنها.
 - ❖ ينصرف مفهوم الجودة إلى المنتجات، والخدمات، والأشخاص، والعمليات، والبيئات أيضا.
 - ❖ الجودة هي حالة ديناميكية، بمعنى أن ما يقال عنه جيد اليوم قد لا يكون كذلك غداً.
- ويرى (غالي، 2005:70) أن الجودة تمثل أحد الأسبقيات الجوهرية للمنظمات لأنها تسهم في تعزيز المركز التنافسي لها. وتشير العديد من الدراسات التجريبية التي أجريت في المنظمات التي اعتمدت مدخل الجودة الشاملة في أنشطتها المختلفة إلى أن تلك المنظمات قد حققت نتائج إيجابية في مجال الأرباح، والنمو في المبيعات، وتخفيض التكاليف، والنمو في التوظيف، وفي أصول المنظمات بشكل عام.

2-2-2. التكلفة

يحدد صافي ربح المنظمات عادة من خلال عنصرين أساسيين هما التكاليف والإيرادات. وتمثل التكلفة (**Cost**) مقدار التضحية التي تتحملها المنظمة بهدف تقديم منتجات أو خدمات تلبية رغبات الزبائن. ويرى (**Hallgren,2007:12**) أن التكلفة هي مقياس لمقدار الموارد التي تستعملها المنظمة لإنتاج منتجاتها، وهي مصدر رئيس للتنافسية للمنظمات، إذ يشير (**Slack&Lewis,2002:31**) بأن كل المنتجين بمن فيهم أولئك الذين لا يعتمدون التكلفة كأساس للمنافسة يحرصون على أن تكون تكاليف منتجاتهم وخدماتهم منخفضة، فكل وحدة نقدية يتم تخفيضها من التكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة تضاف على الأرباح التي يحصل عليها أولئك المنتجين. وحتى إذا لم يوجه التخفيض في التكلفة لزيادة ربحية المنظمة بشكل مباشر فإنه يمكن أن يوظف لتخفيض سعر بيع المنتج أو الخدمة بهدف زيادة حجم المبيعات وبالتالي زيادة الإيرادات الكلية التي تحققها المنظمة. وتمثل التكلفة المنخفضة واحدة من أكثر الأسس التي تستند إليها المنظمات في تحديد استراتيجيتها التنافسية والتي حددها (**Porter;1980:48**) باستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز.

2-2-3. المرونة

تُعبّر المرونة (**Flexibility**) من المنظور الإستراتيجي عن قدرة المنظمة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات في ذات الوقت الذي تكون فيه قادرة على تطوير منتجات جديدة. ويعتقد (**Zhao-et-al.,2002:288**) أن المرونة تعني قابلية المنظمة على إجراء تغييرات سريعة في تصميم المنتج وتشكيلة المنتجات وحجم الإنتاج، كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف لنظامها والاستجابة للتغيرات البيئية المحتملة (**Russell,2003:35**). وقد وصف (**Upton;1994**) نقلا عن (**Shirzad&Bell,2013:52**) المرونة على أنها القابلية على التكيف مع الظروف المتعددة بما يساعد المنظمة على ضمان استمراريتها والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحصل داخل وخارج النظام. وبصفة عامة هنالك اتفاق بين الباحثين على أن المرونة تمثل أولوية تنافسية لأنها تمنح المنظمة القابلية على التعامل مع المتغيرات المفاجئة التي تحصل في البيئة الخارجية والاستجابة لها.

2-2-4. التسليم

يتضمن التسليم (*Delivery*) -بُعدين رئيسيين هما موثوقية التسليم (*Delivery-reliability*) وسرعة التسليم (*Delivery-speed*). ونعني بموثوقية التسليم القابلية على تلبية التوقعات الزمنية المتفق عليها مع الزبائن لتسليم المنتجات والخدمات التي تقدمها، أما سرعة التسليم فتعني القابلية على تسليم تلك المنتجات والخدمات إلى الزبائن بوقت أقصر إذا ما قورن بالمنافسين الآخرين. ويعتقد (*Ward-et-al., 1998:1037*) أن التسليم يمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها وخدماتها إلى الزبائن على وفق الجدول الزمني المتفق عليه، فالمنظمة قد لا تستطيع المنافسة على أساس التكلفة الأقل أو الجودة الأفضل، إنما على موثوقية تسليم تلك المنتجات والخدمات في الموعد المحدد. ويؤكد (*Awwad-et-al., 2013:72*) أن التسليم يمثل أسبقية تنافسية للمنظمات لأن الزبائن يولون اهتماما كبيرا لتلبية احتياجاتهم بالكمية المناسبة والجودة المناسبة والتوقيت المناسب.

ثانيا: فاعلية القرارات الإستراتيجية

1. مفهوم فاعلية القرارات الإستراتيجية

يحظى موضوع القرار الإستراتيجي باهتمام الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية لما له من انعكاسات على نجاح المنظمات أو فشلها. وقبل الخوض في مفهوم القرار الإستراتيجي لابد من التمييز بين عملية صنع القرار ومفهوم القرار. **فصناعة القرار (*Decision-making*)** كما يراها (الغالبى وإدريس، 2007: 139) هي مجموعة من العمليات المنهجية، والمنظمة، والمستمرة التي يشترك فيها عدد من الأطراف بهدف الوصول إلى تحديد مجموعة من البدائل وقد تفضي هذه العملية إلى تفضيل إحداها على الأخرى، أما (*McShane&Von, 2007:113*) فقد عرف عملية صنع القرار باعتبارها عملية منطقية وواعية للقيام باختيارات معينة لأختبار بين من بين البدائل المتاحة. أما **القرار (*Decision*)**، فهو خيار يُحدده متخذ القرار حول الشيء الذي يجب أن يكون أو لا يكون في حالة محددة من خلال القيام بالاختيار الموجه بهدف محدد (*Kerin&Peterson, 1990:5*). وعلى الرغم من تعدد المصطلحات ذات الصلة بالقرارات الإستراتيجية، إلا أن ما يميز تلك القرارات هو أنها تتخذ في ظل ظروف خاصة تمر بها المنظمة حول مشكلة يشوبها التعقيد وعدم التأكد، وغالبا ما ترتبط بتحقيق أهداف طويلة الأمد، وتستند إلى خبرة ومهارة الإدارة العليا عند صياغتها، كما أنها ذات طابع شديد التأثير في سياسة وسلوك المنظمة، وتمتاز بالتجدد والابتعاد عن التكرار (السديمي، 2009: 70). ويصرى (*Marchesnay&Messeghan, 2001:23*) أن فاعلية القرارات تُقاس درجة تحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة. فالقرارات الإستراتيجية الفاعلة كما يصفها كل من (*Deanjr&Sharfman, 1997:368*) بأنها المدى الذي يتم بموجبه إنجاز أهداف المنظمة في وقت صنع تلك القرارات من قبل الإدارة. في حين وصف (العبيدي، 1998: 25) القرارات الفاعلة بأنها تلك القرارات التي تستطيع تحقيق مستوى مقبول من الملاءمة بين هدفها ووسائلها، في وقت صياغتها وضمن معطيات ظرفية معينة.

2. ابعاد فاعلية القرارات الإستراتيجية

تشير العدد من الدراسات والبحوث الإدارية إلى وجود عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على فاعلية القرارات الإستراتيجية، ومن بين تلك المؤشرات **جودة القرار- (*Decision-quality*)** (*Schweiger, Sandberg, Ragan, 1986; Schweiger, Sandberg, Rechner, 1989; Sc (Decision-speed)*)، وكذلك **سرعة القرار- (*Decision-speed*)** (*hweiger, (Sandberg, 1989; Schwenk, 1990) (Bourgeois&Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Judge&Miler, 1991; Schilit& Paine, 1987)* وقد تم اعتماد هذين المؤشرين لقياس فاعلية القرارات الإستراتيجية.

1-2. جودة القرار

إن الهدف الأساسي للإدارة العليا للمنظمة هو السعي لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية تنعكس إيجابيا على فاعلية المنظمة وبقائها في بيئة الأعمال. ويعتقد (*Amason, 1996:124*) أن القرارات ذات الجودة العالية تتحقق بشكل أفضل من خلال عمليات التفاعل والتقصي الحرجة والتي يحدد ويستخلص ويشكل أعضاء الفريق

من خلالها منظوراتهم لاتخاذ القرار. وتتمثل جودة القرار الإستراتيجي بالقدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة، فضلاً عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها (Christensen&Fjermestad,1997:361). وتعرف جودة القرار على أنها مقياس لإدراك الأعضاء للجودة الكلية للقرار نسبة إلى مقصده ومحتواه (Parayitam&Dooley,2007:52). ويؤكد الباحثون أن المعرفة والخبرة تعد أفضل المصادر للوصول إلى قرار استراتيجي يتسم بالجودة العالية، ومن ثم فهي تمكن المنظمة من بناء مزية تنافسية مهمة تتفوق من خلالها على المنافسين، كونها أشياء غير ملموسة ويصعب على المنافسين اكتسابها بسهولة.

2-2. سرعة القرار

لقد بين كل من (Rajagopalan-et-al.,1993:369) ان كل من التوقيت المناسب، وسرعة صنع القرار، ومقبولية القرار من قبل أعضاء المنظمة، فضلاً عن إمكانيات التكيف مع التغيير، ومدى التعلم التنظيمي، جميعها تمثل مؤشرات مفيدة لنتائج عملية صنع القرار الإستراتيجي. فقد عرف (Eisenhardt,1989:544) سرعة القرار بأنها الوقت بين بداية إنجاز ما هو محدد من الأعمال إلى بداية وقت الالتزام بتنفيذها. في حين يصف (Kownatzki,2002:28) سرعة صنع القرارات الإستراتيجية بأنها تمثل المدة بين الوقت المستعمل للتقييم والاختيار على أساس التفكير الواعي، والتفاوض، وموقع السلطة، وأشكال أخرى من الخيارات الإستراتيجية المختلفة، والتي تخضع لتقييم الاتفاق أو الاختلاف بين صانعي القرارات. أما (Gu&Xie,2009:69) فيعبران عن سرعة القرار الإستراتيجي بقدرة فريق الإدارة العليا على الاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة والمتباينة بالمقارنة مع المنافسين.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

يتضمن الإطار العملي للدراسة ثلاث جوانب رئيسية، يتعلق الجانب الأول منها بمقاييس الدراسة، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستعملة وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول على المقياس ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي، فيما يتعلق الجانب الثاني بالوصف الإحصائي لمتغيراتها، أما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً. المقاييس المستعملة في الدراسة

أعتمدت الدراسة إستمارة الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات. وقد استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها، إذ تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص للتعرف على ملاحظاتهم وآرائهم بشأن تقييمها، والحكم على مدى قدرتها على قياس متغيري الدراسة من حيث ملائمة ودقة ووضوح كل فقرة من فقراتها من الناحية العلمية. وأسفرت هذه العملية عن عدد من الملاحظات التي نالت اهتمام الباحثين وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة التي حصلت على اتفاق أغلب الخبراء بما يتلاءم وفرضياتها ويخدم أهدافها. إذ يقدم الجدول (1) وصفاً تفصيلياً عن هذه المقاييس. وقد تم تصميم جميع فقراتها على وفق مقياس (Likert) الخماسي الذي يظهر من خلاله أن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.801-0.941) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) (DeVellis,2003)، ما يدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

جدول (1)

ملخص مقاييس الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	كرونباخ الفا
الإجماع الإستراتيجي	33	(Drucker,1958) (Smith-et-al.,1985)	0.955
1 الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية	8	(الغالببي وأرييس،2007) (Pearce&Robinson,2011)	0.890
2 الإجماع حول الأسبقيات التنافسية	25	(Awwad,2008) (Joshi et al.,2003) (Vastag&Whybark,2003)	0.941

فاعلية القرارات الإستراتيجية		9
0.799	(Gu&Xie,2009) بالاستناد إلى (Judge&Miller,1991)	4
0.876	(Wally&Baum,1994)، ومقياس (Rodríguez-Ponce &Pedraja-Rejas,2012)	5
0.801	بالاستناد إلى (Amason,1996) و (Hollenbeck-et-al.,1998)	

ثانياً الوصف الإحصائي

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير لهذه النتائج. فقد حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة. وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry,2004:15):

1.80 - 1	: منخفض جداً
2.60 - 1.81	: منخفض
3.40 - 2.61	: معتدل
4.20 - 3.41	: مرتفع
5.0 - 4.21	: مرتفع جداً

1. الإجماع الإستراتيجي

للإجماع الإستراتيجي طريقة خاصة في تحديد مستواه تعتمد على الانحرافات المعيارية بدلاً من المتوسطات الحسابية لأن الإجماع الإستراتيجي يعتمد على وجود انخفاض في مستوى الانحراف في تركيز فريق الإدارة العليا على الأهداف الإستراتيجية أو الأسبقيات التنافسية. ولتحقيق ذلك فقد اعتمد الباحثان طريقة (Dess,1987:268) التي تتضمن القيام بالخطوتين الآتيتين:

1. حساب متوسط الانحراف المعياري للاستجابات ما بين أعضاء مجلس الإدارة في الشركة المعنية ولكل فقرة من فقرات المقياسين.
2. جمع الانحرافات المعيارية لكل الفقرات على كل مقياس لخلق مشاهدة لكل شركة من الشركات عينة الدراسة، والشركة التي تحصل على أقل انحراف معياري ستكون أعلى إجماع استراتيجي والعكس صحيح. ويتضمن متغير الإجماع الإستراتيجي بُعدين أساسيين هما:

1-1. الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية

يعرض الجدول (2) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبُعد الإجماع على الأهداف الإستراتيجية، إذ يتضح أنّ الفقرة (1) الخاصة بـ (الربحية كهدف استراتيجي للشركات عينة الدراسة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.47) وبانحراف معياري (0.64) مبيناً مدى تناسق إجابات أفراد عينة الدراسة، وضمن مستوى إجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (7) الخاصة بـ (المسؤولية الإجتماعية باعتباره هدفاً استراتيجياً) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.00)، وبانحراف معياري قدره (0.73) مبيناً انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة وضمن مستوى إجابة (معتدل). وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لُبُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية بلغ (3.24) وبانحراف معياري قدره (0.71). وقد حصل هذا البُعد على مستوى إجابة (معتدل) وأهميته النسبية في التسلسل (1) بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير الإجماع الإستراتيجي، وكانت أدنى الإجابات للفقرات ضمن مستوى (2) وأقصى الإجابات ضمن مستوى (5).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لُبُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية
(N = 146 Individuals in 21 Companies)

ت	العبارة	M	S.D.	أدنى إجابة	أقصى إجابة	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الربحية	3.47	0.64	3	5	مرتفع	1
2	النمو	3.30	0.69	2	5	معتدل	2
3	المركز التنافسي	3.20	0.77	2	5	معتدل	6
4	خدمة الزبائن	3.24	0.74	3	5	معتدل	5
5	تطوير العاملين	3.30	0.71	2	5	معتدل	3
6	قيادة التكنولوجيا	3.15	0.75	2	5	معتدل	7
7	المسؤولية الاجتماعية	3.00	0.73	2	5	معتدل	8
8	الانتاجية	3.30	0.71	3	5	معتدل	4
1	المعدل العام	3.24	0.71			معتدل	1

يتضح من نتائج الوصف الإحصائي لُبعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية أنّ أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة لديهم إجماع استراتيجي لتحقيق مستويات عالية من الربحية باعتباره هدفا استراتيجيا.

بعد تقديم الوصف الإحصائي للإجماع الإستراتيجي حول الأهداف الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة، سيتم عرض الوصف الإحصائي لمتغير الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية لكل شركة من الشركات المذكورة بشكل مستقل مع بيان الأهمية النسبية وعدد الاستجابات.

ويظهر الجدول (3) الوصف الإحصائي لمتغير الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية لدى الشركات عينة الدراسة. حيث يلاحظ أن أقل انحراف معياري كان ضمن التسلسل (8) إذ بلغ (6.97) وهو يعتبر أعلى أهمية نسبية كونه يمثل أقل مقدار تباين بين أعضاء مجلس الإدارة للشركة المعنية (أي أعلى إجماع استراتيجي). أما أعلى انحراف معياري فقد كان ضمن التسلسل (3) إذ بلغ (11.22) وهو أعلى انحراف معياري (أي أقل إجماع استراتيجي). أما المتوسط العام للإجماع الإستراتيجي فقد بلغ (8.75) وبانحراف عام مقداره (1.12).

جدول (3)

مستوى الإجماع الإستراتيجي حول الأهداف الإستراتيجية للشركات عينة الدراسة

تسلسل	مجتمع الدراسة	عدد المستجيبين	الإجماع الإستراتيجي حول الأهداف	الأهمية النسبية
1	الشركة العامة للمنظومات الكهربائية / بغداد	6	8.76	11
2	الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد	8	9.43	16
3	الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد	7	11.22	21
4	الشركة العامة لمنتجات الالبان / بغداد	5	7.65	3
5	الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي / بغداد	7	8.61	9
6	الشركة العامة للتصاميم والاستشارات الصناعية / بغداد	6	10.90	20
7	الشركة العامة لنظم المعلومات / بغداد	8	7.76	6
8	شركة الربيع العامة / بغداد	7	6.97	1
9	الشركة العامة للصناعات النسيجية / حلة	9	8.23	8
10	الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / الاسكندرية	5	9.65	18
11	الشركة العامة لصناعة السيارات / الاسكندرية	8	7.09	2
12	شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	8	9.43	17
13	الشركة العامة للإسمنت الجنوبية / كوفة	9	8.85	12
14	الشركة العامة لصناعة الاطارات / نجف	9	10.12	19

14	8.94	9	الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية	15
5	7.90	6	شركة أور العامة / ذي قار	16
10	8.62	6	الشركة العامة لصناعة السكر/ ميسان	17
15	9.11	6	الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية/ البصرة	18
7	7.91	5	شركة ابن ماجد العامة/ البصرة	19
13	8.90	6	الشركة العامة للحديد والصلب/ البصرة	20
4	7.75	6	الشركة العامة للصناعات الورقية/ البصرة	21
8.75			المتوسط الحسابي	
1.12			الانحراف المعياري	

2-1. الإجماع حول الأسبقيات التنافسية

يتضمن هذا البعد أربعة عناصر فرعية وهي (الجودة، والتكلفة، والتسليم، والمرونة). ويخص الجدول (4) مستويات أبعاد الأسبقيات التنافسية لبُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وكما يأتي:

جدول (4)

(N) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية لأبعاد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية = 146 Individuals in 21 Companies)

ت	البُعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الجودة	3.36	0.68	معتدل	1
2	التكلفة	3.18	0.73	معتدل	2
3	التسليم	3.13	0.74	معتدل	3
4	المرونة	2.86	0.89	معتدل	4
2	المعدل العام لأبعاد الأسبقيات التنافسية	3.13	0.76	معتدل	2

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن بُعد الجودة قد جاء بالمرتبة الأولى في درجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة الدراسة، والمرتبة الثانية كانت من نصيب بُعد التكلفة، والمرتبة الثالثة من نصيب بُعد التسليم، فيما احتل بُعد المرونة المرتبة الأخيرة. وقد كان المتوسط الحسابي العام لأبعاد الأسبقيات التنافسية معتدلاً إذ بلغ (3.13) وبانحراف معياري عام مقداره (0.76).

أما في ما يتصل بمتغير الإجماع الاستراتيجي على الأسبقيات التنافسية لكل شركة من شركات عينة الدراسة، فإن الجدول (5) يعكس الوصف الإحصائي للمتغير المذكور. ويلاحظ بأن أقل انحراف معياري كان من نصيب الشركة العامة لصناعة السيارات/تسلسل (11) بمقدار (6.51) وهو يمثل أعلى أهمية نسبية لأنه يُعتبر أقل مقدار تباين بين أعضاء مجلس إدارة الشركة المعنية (أي أعلى إجماع استراتيجي). أما أعلى انحراف معياري فقد كان من نصيب الشركة العامة للتصميم والاستشارات الصناعية/ بغداد، ضمن تسلسل (6) إذ بلغ الانحراف المعياري (10.90) وهو أعلى انحراف معياري (أي أقل إجماع استراتيجي). أما المتوسط العام للإجماع الاستراتيجي فقد بلغ (8.38) وبانحراف عام بلغ (1.07).

جدول (5)

مستوى الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية للشركات عينة الدراسة

تسلسل	مجتمع الدراسة	عدد المستجيبين	الإجماع الاستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية	الأهمية النسبية
1	الشركة العامة للمنظومات الكهربائية / بغداد	6	9.01	17
2	الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد	8	7.98	7
3	الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد	7	9.97	18
4	الشركة العامة لمنتجات الإلبان / بغداد	5	8.32	11
5	الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي / بغداد	7	8.65	15
6	الشركة العامة للتصميم والاستشارات الصناعية / بغداد	6	10.90	21

7	الشركة العامة لنظم المعلومات / بغداد	8	8.01	8
8	شركة الربيع العامة / بغداد	7	6.54	2
9	الشركة العامة للصناعات النسيجية/ حلة	9	8.23	10
10	الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / الاسكندرية	5	10.01	20
11	الشركة العامة لصناعة السيارات/الاسكندرية	8	6.51	1
12	شركة واسط العامة للصناعات النسيجية	8	9.43	19
13	الشركة العامة للإسمنت الجنوبية/ كوفة	9	7.89	5
14	الشركة العامة لصناعة الاطارات/ نجف	9	8.03	9
15	الشركة العامة للصناعات المطاطية/ الديوانية	9	8.54	14
16	شركة أور العامة / ذي قار	6	8.43	12
17	الشركة العامة لصناعة السكر/ ميسان	6	7.96	6
18	الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية/ البصرة	6	8.52	13
19	شركة ابن ماجد العامة/ البصرة	5	7.53	4
20	الشركة العامة للحديد والصلب/ البصرة	6	8.98	16
21	الشركة العامة للصناعات الورقية/ البصرة	6	6.98	3
		المتوسط الحسابي		8.38
		الانحراف المعياري		1.07

ويخلص الجدول (6) مستويات بُعدي متغير الإجماع الإستراتيجي.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الإجماع الإستراتيجي (N = 146 Individuals in 21 Companies)

ت	البُعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية	3.24	0.71	معتدل	الأول
2	الإجماع حول الأسبقيات التنافسية	3.13	0.76	معتدل	الثاني
	المعدل العام لمتغير الإجماع الإستراتيجي	3.18	0.73	معتدل	-

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول المذكور أنّ بُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية بحسب إجابات عينة الدراسة، أما بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية فقد جاء في المرتبة الثانية. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير الإجماع الإستراتيجي يتصف بالاعتدال إذ بلغ (3.18) وانحراف معياري عام قدره (0.73).

1. فاعلية القرارات الإستراتيجية

يتكون متغير فاعلية القرارات الإستراتيجية من بُعدين هما (جودة القرار، وسرعة القرار) ويوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للبعدين المذكورين وكما يأتي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير فاعلية القرارات الإستراتيجية (N = 146 Individuals in 21 Companies)

ت	البُعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	جودة القرار	3.21	0.68	معتدل	1
2	سرعة القرار	2.98	0.82	معتدل	2

المعدل العام لمتغير فاعلية القرارات الإستراتيجية	3.095	0.75	معتدل	-
--	-------	------	-------	---

1-2. جودة القرار

حصل بُعد جودة القرارات الإستراتيجية على متوسط حسابي عام بلغ (3.21) وبانحراف معياري عام بلغ (0.68). ما يشير إلى انسجام إجابات أفراد العينة بخصوص فقرات هذا البُعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البُعد على أن أعضاء مجالس الإدارة الشركات عينة الدراسة يسعون للوصول إلى قرارات ذات جودة عالية على وفق تأثيرها على القيمة الإستراتيجية للشركة.

2-2. سرعة القرار

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد سرعة القرارات الإستراتيجية (2.98) وبانحراف معياري عام بلغ (0.82). مما يدل على انسجام واتساق إجابات أفراد العينة بخصوص فقرات هذا البُعد. إذ يعكس من نتائج الوصف الإحصائي قدرة أعضاء مجالس الإدارة للشركات المبحوثة على تحقيق استجابة معتدلة للظروف المحيطة والمتباينة بالمقارنة مع المنافسين. ويمكن أن نلخص مستويات بُعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة في الجدول (7).

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن بُعد (جودة القرار) قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة الدراسة، أما المرتبة الأقل فقد كانت من نصيب بُعد (سرعة القرار)، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير فاعلية القرارات الإستراتيجية معتدلاً إذ بلغ (3.095) وبانحراف معياري عام مقداره (0.75).

ثالثاً: إختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية)

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

1-1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية.

يلاحظ من خلال الجدول (8) بأن هنالك علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية وبعدي جودة القرار. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.468). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1-1). كما يبين الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد الإجماع الإستراتيجي حول الأهداف وبعدي سرعة القرار. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.501). وتدعم هذه النتيجة أيضاً صحة الفرضية الفرعية (1-1).

جدول (8)

معامل الارتباط بين بُعد الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	21 منظمة	0.032	0.468*	جودة القرار	الإجماع حول الأهداف
تدعم	21 منظمة	0.026	0.501 **	سرعة القرار	الإجماع حول الأهداف الإستراتيجية

2-1: توجد علاقة ارتباط موجبة بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية.

يشير الجدول (9) إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وُبعد جودة القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.757). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1-2). كما يبين الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية (قيمتها أكبر من 0.50) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وُبعد سرعة القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذين البُعدين (0.744). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1-2).

جدول (9)

معامل الارتباط بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وُبعد فاعلية القرارات الإستراتيجية

النتيجة	العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
تدعم	21 منظمة	0.000	0.757 **	جودة القرار	الإجماع حول الأسبقيات التنافسية
تدعم	21 منظمة	0.000	0.744 **	سرعة القرار	

2. الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الإستراتيجي وُبعد فاعلية القرارات الإستراتيجية).

تم توظيف تحليل الأنحدار المتعدد (*Multi-Regression-Analysis*) لغرض التعرف على صحة الفرضيات ذات العلاقة بالتأثيرات المحتملة بين متغيرات الدراسة. وعلى وفق هذا التحليل، تم إدخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة ويشاهد تأثيرها على المتغير الآخر وكما يأتي:

1-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعد الإجماع الإستراتيجي وُبعد جودة القرارات الإستراتيجية. تركز هذه الفرضية على العلاقة بين بُعد الإجماع الإستراتيجي (الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية) وُبعد فاعلية القرارات الإستراتيجية المتمثل بُبعد (جودة القرار). ويظهر الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية (1-2) حول علاقة التأثير بين بُعد الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية وُبعد جودة القرارات الإستراتيجية، إذ تتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية سيكون له تأثير إيجابي في زيادة مستوى جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة للشركة. وتشير النتائج الواردة في الجدول أن بُعد الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى (1%) ($\beta=0.579, P<.01$). وهذا يعني أن الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة سوف يكون لهم دور إيجابي في تعزيز جودة ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية. وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة.

من جانب آخر يشاهد من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (10) وجود دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وُبعد جودة القرارات الإستراتيجية عند مستوى معنوية (5%) ($\beta=0.372, P<.05$). ويشير فحوى هذه النتيجة إلى أن الإجماع حول الأسبقيات التنافسية بين أعضاء مجلس الإدارة له أهميته في تحقيق الجودة للقرارات المتخذة في شركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت أيضا مطابقة لتوقعات الدراسة وافتراضاته.

جدول (10)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية (1-2)

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
---	-----	------	---	---	-----------------	-----------------

33.98 **	0.75	.002	3.588	.579**	الإجماع الإستراتيجي حول الأهداف	جودة القرارات الإستراتيجية
		.033	2.304	.372*	الإجماع الإستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية	

ويلاحظ من خلال الجدول (10) أن بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي (الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية) تساهم في تفسير (75%) من التغير الحاصل في بُعد جودة القرارات الإستراتيجية و(25%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما تؤكد قيمة ($F=33.98, P<0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بُعد جودة القرارات الإستراتيجية من خلال مفهوم الإجماع الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه الفرضية الفرعية (2-1).

2-2: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي وبُعد سرعة القرارات الإستراتيجية. تركز هذه الفرضية على العلاقة بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي (الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية) وبُعد فاعلية القرارات الإستراتيجية المتمثل ببُعد (سرعة القرارات). إذ يلاحظ من خلال الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية (2-2) حول علاقة التأثير بين بُعد الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية وبُعد سرعة القرار، وتنبأ هذه الفرضية بأن بُعد الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية سيكون له تأثير إيجابي في زيادة سرعة ما يتخذه أعضاء مجالس الإدارة من قرارات إستراتيجية تخص عمل الشركة. إذ تعرض النتائج بأن بُعد الإجماع حول الاهداف له تأثير إيجابي ومعنوي على بُعد سرعة القرارات عند مستوى (1%) ($\beta=0.703, P<0.01$). وهذا يعني أن حالة الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية بين أعضاء الفريق داخل شركات عينة الدراسة سوف يكون لها دور إيجابي في تعزيز من سرعة القرارات التي يتخذها أعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع توقعات الدراسة.

ومن جانب آخر يلاحظ من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (11) وجود دعم معنوي لعلاقة التأثير بين بُعد الإجماع حول الأسبقيات التنافسية وبُعد سرعة القرار عند مستوى معنوية (1%) ($\beta=0.722, P<0.01$). ويشير محتوى هذه النتيجة إلى أن الإجماع حول الأسبقيات التنافسية بين أعضاء مجلس الإدارة له أهميته في تعزيز سرعة ما يتخذه من قرارات إستراتيجية تخص عمل الشركات عينة الدراسة. وهذه النتيجة جاءت أيضاً مطابقة لتوقعات الدراسة وافتراضاته. ويلاحظ من خلال الجدول (11) بأن بُعدي الإجماع الإستراتيجي (الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية، والإجماع حول الأسبقيات التنافسية) تساهم في تفسير (81%) من التغير الحاصل في بُعد سرعة القرار و(19%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج. كما تؤكد قيمة ($F=41.65, P<0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير بُعد سرعة القرارات المتخذة من خلال مفهوم الإجماع الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً اتجاه الفرضية الفرعية (2-2).

جدول (11)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية (2-2)

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
41.65	0.81	.000	4.851	.703**	الإجماع الإستراتيجي حول الأهداف	سرعة القرارات
		.000	5.011	.722**	الإجماع الإستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية	

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. على الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تحديد دائرة الأشخاص المراد تحقيق الإجماع فيما بينهم، إلا أن أغلب أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية قد ركزت على دراسة الإجماع الإستراتيجي على

مستوى فريق الإدارة العليا كونها الجهة التي تتحمل مسؤولية قيادة المنظمة وضمان نجاحها واستمرارها على الأمد البعيد.

2. هناك جهود واضحة من قبل أعضاء مجالس الإدارة للشركات عينة الدراسة لتحقيق مستوى من الفاعلية في القرارات المتخذة من قبل تلك المجالس وفقاً لتأثيرها على القيمة الإستراتيجية لشركاتهم، وذلك من خلال بعديها المتمثلين بجودة القرارات الإستراتيجية، وسرعتها.

3. تعكس المؤشرات التي أظهرتها نتائج الدراسة أن هناك تقبلاً واضحاً لدى أعضاء مجالس إدارة الشركات عينة الدراسة لبُعدي الإجماع الإستراتيجي في ما يتعلق الإجماع حول الاهداف والاجماع حول الأسبقيات التنافسية والتي تسهم في إيجاد الحلول لمختلف القضايا الإستراتيجية التي تواجه عمل تلك الشركات.

4. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعدي الإجماع الإستراتيجي(الإجماع حول الاهداف، والاجماع حول الأسبقيات التنافسية)، وبعدي فاعلية القرارات الإستراتيجية(جودة القرار، وسرعة القرار)، تجسدت من خلال الآتي:

❖ الإهتمام الجدي من قبل أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة في موضوع الإجماع حول الاهداف الإستراتيجية كونه يُمثل مدخلا يُلبى رغبات وتطلعات الأعضاء لتحقيق الاتفاق فيما بينهم بما يمكنهم من إنجاز الأهداف المشتركة بجودة وسرعة عالية.

❖ حرص الشركات المبحوثة على تحقيق الإجماع الإستراتيجي حول الأسبقيات التنافسية للشركات من خلال تأثير أعضاء مجالس الإدارة على مبادرات التطوير والقرارات والموارد فيما يخص شركاتهم وبشكل يعكس مستوى من التفاهم والالتزام لدى الأعضاء بتلك القرارات ومدى فاعليتها.

❖ سعي شركات عينة الدراسة لتنسيق الأنشطة التي يؤديها أعضاء مجالس الإدارة لتحقيق الإجماع الإستراتيجي فيما بينهم سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو على مستوى الأسبقيات التنافسية بما يعزز فاعلية ما تتخذه من قرارات استراتيجية لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها تلك الشركات

ثانياً: التوصيات

تبلورت أثناء مرحلة البحث والتقصي عن المعلومات وبالرجوع إلى المصادر المختلفة والتأمل في نتائج البحث التطبيقي بعض الأفكار والمقترحات التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي تفيد عينة الدراسة والباحثين وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1. ضرورة سعي الشركات الصناعية عينة الدراسة لتطوير فلسفتها الخاصة وتوسيع اهتماماتها في موضوع الإجماع الإستراتيجي ببعديه(الإجماع حول الاهداف، والاجماع حول الأسبقيات التنافسية) من خلال ترسيخ ما يحمله هذين البعدين من مفاهيم، وأهمية، وبرامج، وتطبيقات، لتصبح جزءاً من استراتيجية تلك الشركات.

2. انسجاماً مع نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، ونظراً لوجود العديد من العلاقات المعنوية يؤكد الباحثان على ضرورة إيلاء أعضاء مجالس الإدارة للشركات المبحوثة اهتماماً أكبر لهذه العلاقات والعمل على تعزيزها، وذلك من خلال العمل على صياغة القرارات الإستراتيجية تحقق الإجماع المطلوب لضمان الإلتزام بتنفيذها.

3. تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على صنع واتخاذ القرارات بالوقت المحدد وبالسرعة الممكنة من خلال تعزيز الاتفاق والتفاهم وتسهيل الاتصال فيما بينها وتخويلها الصلاحيات المناسبة لتوظيف قدرات أعضائها بما يُمكن المنظمة من تعزيز قدراتها التنافسية.

4. أهمية السعي لتحقيق مستويات عالية من الإجماع والاتفاق بين أعضاء مجالس الإدارة في الشركات عينة الدراسة بخصوص القضايا الإستراتيجية التي تواجهها وتجنب الاختلاف قدر الإمكان بهدف الوصول إلى قرارات استراتيجية ذات فاعلية عالية، ولعل قادة الفرق أو رؤساء المجالس يستطيعون لعب دور بارز في تحقيق هذا الإجماع.

5. هناك حاجة لأختبار نموذج الدراسة ومتغيراتها في قطاعات أخرى(غير القطاع الصناعي)، للتأكد من إمكانية تعميم النتائج التي تم التوصل إليها.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

1. الدليمي، حيدر حمزة، (2009)، "أثر دراسة الجدوى والقرار الإستراتيجي في الاداء المصرفي". قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق، اطروحة دكتوراه غير منشورة.
2. الركابي، كاظم نزار، (2004)، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه. فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
3. العبيدي، رائد عبد الخالق (1998)، "علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الإستراتيجي"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. العنزلي، سعد علي، وصالح، أحمد علي، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية: عمان- الأردن.
5. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان- الأردن.
6. جلاب، احسان دهش، (2004)، "التوافق بين استراتيجيات التكيف وممارسات القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون"، اطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
7. رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين شناوة، (2014)، " دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
8. رشيد، صالح عبد الرضا، والعطوي، عامر علي، (2011)، "القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية: الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي"، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة / جامعة الجنان/ لبنان.

9. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش،(2008)، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، الطبعة الأولى، دار المنهاج للنشر والتوزيع: عمان- الاردن.
10. سليمان، مازن مجيد،(1985)، "أهمية الربح في قياس كفاءة الاداء دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للدخان العراقية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بغداد.
11. عوض، محمد أحمد،(2004)، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر.
12. غالي، حسين حريجة،(2005)، "استراتيجيات العمليات وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية"، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

ثانيا: المصادر الاجنبية

13. Abdulkareem Awwad ;(2008) ,. "**The link between competitive priorities and competitive advantage**", Al-Hussein Bin Talal University : Jordan.
14. Amason.AC;(1996). "**Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams**". Acad. Manag. J. 39(1):123-148.
15. Awwad ,Abdulkareem S; Al Khattab ,Adel A.& Anchor , John R. (2013), "**Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing** " ; Journal of Service Science and Management, 6, 69-79.
16. Bill Wooldridge & Steven W. Floyd,.(1989), "**Research notes and communications strategic rocesseffects on consensus** ", University of Massachusetts at Amherst, Amherst, Massachusetts, U.S.A.: Strategic Management Journal , Vol. 10, No. 3 pp. 295-302; Published by: Wiley.
17. Boints , N.(1996),. "**There`s price on your Head intellectual capital Strategically**"; Business quarterly, vol15. No.3.
18. Bowman ,C.,& Ambrosini ,V,(1997). "**Perceptions of strategic priorities, consensus, and firm performance**". Journal of Management Studies, 34(2): 241-258.
19. Carroll , Archie B.,(1991). "**The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral, Management of Organizational** " ; Stakeholders, Business Horizons, July:-1-20.
20. Chen.Z,(2005), "**Consensus in group decision making under linguistic assessments** ". Kansas state university Manhattan .Department of Industrial and Manufacturing Systems Engineering College of Engineering.
21. Christensen ,Edward W. & Jerry Fjermestad ,(1997) "**Challenging Group Support Systems :The case for Strategic Decision Making**"; Kluwer Academies Journal,No.6.
22. Cunningham , Billiem. Etal,(2000),. "**Accounting Information for Decieions**";The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
23. Deanjr.W.,James&Sharfman,MarkP.(1997). "**Flexibility in Strategic Decision Making: Informational &Idea logical Perspectives**"; Journal of Management Studies,Vol.34,No.2.
24. Dess, G. G., & Origer, N. K.,(1987). "**Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration**"; Academy of Management Review, 12: 313-330.
25. Dess,G.G.,& Priem , R.L,(1995). "**Consensus-performance research: Theoretical and empirical extensions**". Journal of Management Studies, 32: 401-417.
26. Digman , Lester A, (1990), "**Strategic Management : Concept ,Decision ,Cases**"; 2nd,Richard D. Irwin, Inc. Boston.
27. Dooley, R.S.,Fryxell, G.E.,& Judge, W.Q,(2000),. "**Belaboring the not so obvious: Consensus, commitment, and strategy. Implementation speed and success**". Journal of Management, 26(6): 1237-1257.
28. Drucker, P. F,(1958),. "**Marketing and economic development**"; Journal of Marketing, 22, 252-259 (January).
29. Drucker, P.(1954),. "**The practice of management** " ; Harper South -Western ; and Raw , publishing , USA.

30. El-Bannany, M.(2008)., "**A study of determinants of intellectual capital performance in banks**"; The UK case. Journal of Intellectual Capital, 9(3), 487–498.
31. Ferreira, A. I.(2010)., "**Construction and factorial validity of the intellectual capital scale**"; Hellenic Journal of Psychology, 7(2), 124-140. Gonzalez-Benito, Javier; Aguinis, Herman ; Boyd, Brian K & Suárez-González,
32. Freeman, R.E ,(1998)., "**A stakeholder , theory of the modern corporation**"; in prins , L.B(Ed.), perspectives in Business Ethics, McGraw- Hill Singapore.
33. Frnch, W.L.& Bell ,C,H,(1973)., "**Organization Development**"; (prentice Hall Englewood cliffs).
34. Goetsch , D.L., & Davis , S.B. (2010)., "**Quality management for Organizational excellence : Introduction to total quality**"; 6thed, Pearson Education, Inc, New Jersey.
35. Gu ,Jiajun & Xie, Fenghua.(2009)., "**Research on the Top Management Team Behavioral Integration, Strategic Decision Speed and Firm Performance towards Time-Based Competition**"; International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering:978-0-7695-3876.
36. Haartman , Robin. von,(2012)., "**Manufacturing Capabilities: Expendable Commodities or Catalysts for Effective Supply Chain Management**"; A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Doctoral degree, Stockholm, Sweden .
37. Isabel.(2012)., "**Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance**", Journal of Management :Vol. 38 No. 1685-1714.
38. Jay B. Barney & William S. Hesterly,(2010)., "**Strategic Management and Competitive Advantage**"; Pearson Education, Inc.
39. Johnson ,G.& Scholes K,(1996)., "**Exploring corporate strategic: text & cases**"; (Prentice Hall international).
40. Joshi, M. P.; Kathuria, R. & Porth, S. J. (2003). "**Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives**"; Journal of Operations Management ,Vol. 21, No,353 – 369.
41. K. M. Eisenhardt.(1989), "**Making fast strategic decisions in high velocity environments, in**"; Academy of Management Journal, 1989a, Vol. 32, No. 3, pp. 543 –576.
42. Kerin & Peterson,(1990)., "**Essentials Of Management**"; 5thed , mc Graw –hill, co New York
43. Kim, Jay S.,& Arnold, Peter (1993)., "**Manufacturing Competence and Business Performance: A Framework and Empirical Analysis**"; International Journal of Operations & Production Management, Vol. 13 Iss; 10, pp.4 – 25.
44. M.Kownatzki,(2002), "**The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU-Level**"; DISSERTATION der University St. Gallen(HSG).
45. Mattias Hallgren ;(2007)., "**Manufacturing Strategy, Capabilities and Performance: Division of Production Economics Department of Management and Engineering Linköping**"; Dissertations, No. 1108.
46. Michel Marchesnay et Karim Messeghan.(2001), "**Cas De Strategies De PME**"; Edition Ems ,Paris.
47. Mignel P.L.S& Brito L.A.L.(2011)., "**Supply Chain Management measurement and Its influence on operational performance Journal of Operations and supply chain management**"; Vol.4,No.2.
48. N. Rajagopalan, A. M. A.Rasheed, D. K. Datta.(1993), "**Strategic decision processes: critical review and future directions, in**"; Journal of Management, 1993, Vol. 19, No. 2, pp. 349 – 384.
49. Ness J., Hoffman C., (1998). "**Putting sense into consensus: solving the puzzle of making team decisions**" Tacoma, Wash.: VISTA Associates.
50. Oyeranti,Gboyega.(2000)., "**Concept and Measurement of Productivity**" [www.cenbank.org/out/publications /occasional papers /rd/2000/abe-00-1,\(ErişimTarihi:15.01.2008\).](http://www.cenbank.org/out/publications /occasional papers /rd/2000/abe-00-1,(ErişimTarihi:15.01.2008).)
51. Parayitam, S., & Dooley, R. (2007), "**The Relationship between Conflict and Decision outcomes**". Management, 18(1), 42–73.

52. Pearce A and Robinson R,(2011) ,," **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**" ; New York: Irwin McGraw Hill,12th. Ed.
53. Peter T. Ward ; John K. McCreary ; Larry P. Ritzman & Deven Sharma ,(1998),," **Competitive Priorities in Operations Management : Decision Sciences**"; Volume 29.Number 4 ball.
54. Porter, M. E,(1980),," **Competitive Strategy**"; Free Press, New York.
55. Rodríguez-Ponce, Emilio & Pedraja-Rejas, Liliana. (2012).," **Quality of strategic decision making: An empirical study of behavioral variables**"; African Journal of Business Management Vol.6 (34), pp. 9704-9717.
56. Russell, R.S. and Taylor, B.W.,(2003),," **Operation Management**";3rd Ed. Addison Wesley, New York.
57. Schweiger, David M. & Sandberg William R.,(1989),," **The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision-Making**", Strategic Management Journal, Vol.10, No.1, pp. 31-43.
58. Shirzad.S & Bell.D,(2013),," **A Systematic Literature Review of Flexible E-Procurement Marketplace**" ;Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research; VOL / 49-70.
59. Slack, N. and Lewis, M,(2002),," **Operations Strategy**"; Harlow: Pearson Education.
60. Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E,(1985),," **Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle**"; Academy of management journal, 28(4), 799-820.
61. Sohail Ahmad & Roger G. Schroeder,(2001),," **Dimensions Of Competitive Priorities : Are They Clear, Communicated, and Consistent?**" ; The Journal of Applied Business Research Volume 18, Number 1-77.
62. Steven L. McShane and Mary Ann Von .(2007).," **Organizational Behavior : essentials**"; McGraw-Hill Higher Education.
63. Vastag, G. & Whybark, D. C., (2003).," **Is anybody listening? An investigation into popular advice and actual practices**"; International Journal of Production Economics, Volume 81-82, pp. 115-128.
64. Werhan, P.H& Freeman, R.E.(1999),," **Business ethics : the state of the . art** "; International Journal of Management Reviews Vol.1No.1 , PP. 1 – 16.
65. Zhao.Y; pugh.K ;Sheldon.S & Oel.J.Byers,(2002).," **Conditions for Classroom Technology Innovations, Teachers College Record**"; Vol.104, No 3,, pp. 482-515.

الملاحق

ملحق(1)

أسماء السادة الخبراء المحكمين
الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

الجامعة	أسماء الأساتذة المحكمين	ت
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. إحسان دهش جلاب	1
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. جواد محسن راضي	2
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. عامر علي العطوي	3
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. حسين علي عبد الرسول	4

ملحق رقم (2)
إستمارة الاستبيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد – قسم ادارة الأعمال
الدراسات العليا

م / استبانة

السادة المحترمون

نهديكم أجمل التحيات والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الدراسة الموسومة (دور الإجماع الإستراتيجي لفريق الإدارة العليا في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية)، والتي تهدف للمساهمة في اثراء الادب الإستراتيجي من خلال اختبار العلاقة بين الإجماع الإستراتيجي وفاعلية القرارات الإستراتيجية. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، كون أن المعلومات يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. وبالنظر لما تملكونه من خبرة ومعرفة بعمل الشركة نرجوا تأشير خياراً من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات وذلك وضع علامة (✓) في المكان المناسب لأجابتك بما ينسجم مع الواقع الفعلي في شركتكم، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا وتملؤنا الثقة بدقة اجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي سنتسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج. اجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها، وسيعكس هذا تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية، وسيتعامل الباحثان مع الأجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة. مع وافر التقدير والاحترام...

الباحث/ حيدر محمد قاسم العبادي

ا.د صالح عبد الرضا رشيد

أولاً: الإجماع الإستراتيجي **Strategic Consensus**: هو مستوى الاتفاق بين أعضاء فريق الإدارة العليا حول القضايا الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف الإستراتيجية والوسائل (الأسبقيات التنافسية)، التي يمكن اعتمادها لبلوغ تلك الأهداف (Christian et al , 1999)

1. الأهداف الإستراتيجية **Strategic-objectives**: هي الأهداف التي ترتبط مباشرة برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة وعادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول اليه (رشيد وجلاب، 2008).

غير مهم جداً	غير مهم	معتدل في الأهمية	مهم	مهم جداً	العبارة
بين مدى أهمية كل من الأهداف التالية في شركتك :					
					1. الربحية
					2. النمو
					3. المركز التنافسي
					4. خدمة الزبائن
					5. تطوير العاملين
					6. قيادة التكنولوجيا
					7. المسؤولية الاجتماعية
					8. الانتاجية

2. الأسبقيات التنافسية *Competitive priorities*: وهي عملية إختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من الأنشطة بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة،(أي تقديم قيمة لزيائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون) (Barney et al ,2010).

غير مهم جداً	غير مهم	معتدل في الأهمية	مهم	مهم جداً	العبارة
بين مدى أهمية كل من الأسبقيات التنافسية في شركتك :					
					1. منتجات خالية من العيوب.
					2. منتجات ذات موثوقية عالية.
					3. منتجات ذات قابلية تحمل عالية .
					4. منتجات ذات أداء عالي .
					5. منتجات مطابقة للمواصفات المحددة .
					6. خدمات فاعلة ما بعد البيع .
					7. تلبية احتياجات الزبون.
					8. التقليل من وقت تهيئة المكان للإنتاج .
					9. تخفيض تكاليف المخزون.
					10. تخفيض تكاليف الإنتاج.
					11. تخفيض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة.
					12. تخفيض تكلفة المواد الاولية.
					13. تخفيض تكلفة العمل المباشر.
					14. اعتماد استراتيجية وفورات الحجم.
					15. تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد.
					16. زيادة موثوقية تسليم المنتجات/ الخدمات.
					17. زيادة معدلات تسليم المنتجات/ الخدمات.

					18. التقليل من وقت التسليم.
					19. التسليم السريع للمنتجات والخدمات .
					20. تقديم سريع لمنتجات جديدة.
					21. تغييرات سريعة في تصميم المنتجات.
					22. تغييرات سريعة في الطاقة الانتاجية.
					23. تغييرات سريعة في حجم الانتاج.
					24. تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات.
					25. تغييرات سريعة في تشكيلة المنتج.

القرينة

ثانياً: فاعلية القرارات الإستراتيجية *Effectiveness-of-strategic-decisions*: وهي تلك القرارات التي تستطيع تحقيق مستوى مقبول من الملاءمة بين هدفها ووسائلها، في وقت صناعتها وضمن معطيات ظرفية معينة (العبيدي، 1998).

1. جودة القرار *Quality of decision*: وهو مقياس لإدراك الأعضاء للجودة الكلية للقرار نسبة إلى مقصده ومحتواه (Parayitam&Dooley,2007).

العبارة	جيد جداً	جيداً	مقبولاً	رديئاً	رديئاً جداً
بين مستوى جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة في شركتك :					
1. مستوى الجودة الكلية للقرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة كان :					
2. مستوى جودة القرارات المتخذة بالنسبة إلى غرضها الأصلي كان :					
3. مستوى جودة القرارات المتخذة بالنسبة لتأثيرها على الشركة كان :					
4. مستوى جودة القرارات وفقاً لتأثيرها على القيمة الإستراتيجية للشركة كان :					

2. سرعة القرار *Speed of decision*: وهي قدرة فريق الإدارة العليا على الاستجابة السريعة للظروف البيئية المحيطة والمتباينة بالمقارنة مع المنافسين (Gu&Xie,2009).

العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
بين مستوى سرعة القرارات الإستراتيجية المتخذة في شركتك :					
1. عندما تظهر الفرص المناسبة أمام الشركة فإنها تتصرف بطريقة اسرع من الشركات المنافسة لاستثمارها.					
2. يعتقد المنافسون أن شركتنا تستجيب بسرعة لاستراتيجياتهم.					

					3. تستطيع الشركة الاستجابة لتحديات الصناعة بطريقة اسرع من المنافسين.
					4. اعتقد أن مجلس إدارة الشركة يتمتع بالكفاءة عالية في اتخاذ القرارات.
					5. يستطيع مجلس إدارة الشركة ضمان وحدة التفكير وسرعة الاستنتاج.