

تقييم مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق بمدخل القرار الاستراتيجي

د. محمد العلي**

محمد سمير تركية*

(الإيداع: 11 أيار 2021، القبول: 3 تشرين الأول 2021)

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق بمدخل القرار الاستراتيجي، من أجل تطوير أنظمة العمل المعمول بها في تلك المصارف والوصول إلى نمط جديد في العمل الإداري يضمن لها التميز والنجاح، وطبقت هذه الدراسة على جميع المصارف التجارية العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي المناسب باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المتضمنة في برنامج (SPSS24)، حيث تم سحب أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بحسب نسبة المجتمع الأصلي لكل طبقة، وبلغت عينة الدراسة (269) عاملاً وعاملة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المدروسة لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير التبعية الإدارية ولصالح المصارف الخاصة، ومتغير المؤهل العلمي ولمصلحة العاملين من حملة المؤهل العلمي الأعلى، ومتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح العاملين ذوي سنوات الأكثر خبرةً، ومتغير المستوى الوظيفي ولمصلحة المستوى الوظيفي الأعلى.

الكلمات المفتاحية : المدخل الشمولي، المدخل التدريجي، مدخل الحشد العشوائي، مدخل الاختيار الطبيعي.

* طالب ماجستير في المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق - اختصاص إدارة استراتيجية،

** مشرف علمي، أستاذ مساعد في المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق - اختصاص: إدارة الموارد البشرية.

Evaluating the Extent of Commitment of Commercial Banks Operating in Damascus to the Strategic Decision Entrances

Mohammad Sammer Tourkeh * Dr. Mohammad alali **

(Received: 11 May 2021, Accepted: 3 October 2021)

Abstract

This study aims to identify the extent of the commitment of commercial banks operating in the city of Damascus to the strategic decision entrances, in order to develop the work systems applicable in those banks and to reach a new pattern in administrative work that guarantees their distinction and success, and this study was applied to all operating public and private commercial banks. In the city of Damascus, the researcher used the descriptive and analytical approach and used the questionnaire tool to collect information, and then perform the appropriate statistical analysis using the methods of statistical treatment included in the program (SPSS24). The sample of the study reached (269) male and female workers. The results of the study showed that there are statistically significant differences in the perception of the members of the surveyed sample of the level of commitment of commercial banks to the strategic decision entrances due to the variable of administrative dependency and in favor of private banks, the scientific qualification variable in favor of workers with higher academic qualifications, and the variable number of years of experience in favor of workers with more years of experience, The job level variable and in favor of the higher career level.

Keywords: Inclusion Entrance, Tiered Entrance, Random Crowd Entrance, Natural Selection Entrance.

*Master student at the Higher Institute of Administrative Development, Damascus University, specialization in strategic management .

**Scientific Supervisor, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University – Specialization: Human Resources Management.

1- المقدمة :

يعد نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، لذا فإن دور القيادات الإدارية هو العمل على صناعة قرارات ذات جودة تضمن بقاء ونجاح المؤسسات، حيث إن عملية صناعة واتخاذ القرار تتغلغل بشكل مستمر في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة، ولا تقتصر على مستوى إداري دون سواه، حيث أن أي إداري يجب أن يمارسها لإنجاز مهامه.

كما أن فاعلية قرار المؤسسة ونجاحه يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة إدارتها العليا على تطوير قرارات استراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة، وعلى الإدارة أن تعي المناهج والمداخل التي بموجبها يتم تطوير القرارات الاستراتيجية، لا سيما أن القرارات الاستراتيجية لا تُطور وفق مدخل واحد، وأن هناك مداخل أكثر انطباقاً على واقع بعض القرارات عن غيرها من المداخل، فالقرارات الاستراتيجية تحدد الاتجاهات الأساسية للمؤسسة ومسيرتها بالاستناد إلى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئة عملها الخارجية والحراك الداخلي فيها، ولكي تتجنب الإدارة العليا بوصفها المعنية بهذه القرارات أو تقلل من احتمالية الفشل عليها أن تعتمد المدخل المناسب لصناعتها، وأن لا تركز فقط على مراحل وإجراءات صناعة القرار لأن هذه المراحل والإجراءات لا تعوض عن المنهج أو المدخل الصحيح والمناسب.

تناقش هذه الدراسة تقييم مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق بمدخل القرار الاستراتيجي.

2- مشكلة الدراسة :

تسعى المصارف جاهدة إلى تمييز نفسها في سوق المال والأعمال، وذلك من خلال تحقيق أهدافها في تعظيم الربح بأقل تكلفة ممكنة، وخاصة أن ظروف البيئة التي تحيط بهذه المصارف تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة، وهذا يتطلب صناعة قرارات استراتيجية تراعي كافة جوانب التنظيم الإداري، ولكي تحقق هذه المصارف الأهداف التي تطمح لها لا بد أن يكون ذلك مبني على أسس علمية وإدارية قائمة على نظرة شمولية للبيئة التنافسية التي تعمل بها، بعيدة عن العشوائية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمصرف.

وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى الالتزام بمدخل القرار الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل توجد فروق في إدراك العاملين لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير التبعية الإدارية؟

2- هل توجد فروق في إدراك العاملين لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

3- هل توجد فروق في إدراك العاملين لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

4- هل توجد فروق في إدراك العاملين لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

3- أهمية الدراسة وأهدافها :

3-1- أهمية الدراسة :

تأتي الأهمية العملية للدراسة في أنها تواكب الجهود المبذولة لتطوير العمل المصرفي، وتسهيل الضوء على أهمية القرار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي يسعى صناع القرارات الاستراتيجية نحو تحقيقها في المصارف، ولفت انتباه الإدارات المصرفية لضرورة اعتماد مداخل صناعة قرارات استراتيجية تتلاءم مع الظروف المحيطة وتغيرها وتعقدها، حيث إن المصارف بحاجة إلى نمط جديد في العمل الإداري يضمن لها التميز والنجاح، أما من الناحية العلمية فإن صناعة القرارات الاستراتيجية تُعد من المواضيع الهامة والمتجددة التي تتطلب البحث باستمرار، والتي تتطلب البحث باستمرار، إضافةً إلى رفق مكتبة البحث العلمي ببحوث وتطبيقات عن مداخل القرار الاستراتيجي بوصفه اسلوباً حديثاً لاتخاذ القرارات يمكن للمؤسسات أن تتبعه لمواجهة التغيير الحاصل في بيئة المال والأعمال.

3-2- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مداخل القرار الاستراتيجي وأبعاده المختلفة في المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق.
- التعرف على مدى تطبيق مداخل القرار الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق.
- معرفة أثر متغيرات (التبعية الإدارية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) لمعرفة إدراك العاملين لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي.

4- فرضيات الدراسة :

للإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير التبعية الإدارية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

5- منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على تجميع المادة العلمية من المراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات العلمية، والأبحاث المنشورة والمؤتمرات والندوات للتعريف بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضيات

الدراسة تمّ تصميم استبانة خاصة ورّعت على أفراد العينة مدار البحث ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي المناسب باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المتضمنة في برنامج (SPSS).

6- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المصارف التجارية العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (6) مصارف عامة، بالإضافة إلى (11) مصرفاً تجارياً خاصاً، من مختلف الفئات والمسميات الوظيفية (عامل إداري، عامل مالي، مدير إداري، مدير تنفيذي، مدير حسابات، مدير معلوماتية، مدير ائتمان مصرفي)، تم سحب أفراد العينة من طبقة المصارف التجارية العامة ومن طبقة المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة دمشق بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بحسب نسبة المجتمع الأصلي لكل طبقة، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للدراسة بحسب إحصائيات مصرف سورية المركزي لعام (2020) ما يقارب (11247) عاملاً وعاملة، منهم (8314) فرداً من المصارف التجارية العامة، و(2933) فرداً من المصارف التجارية الخاصة، وقد قام الباحث بسحب ما نسبته (2.5%) من أفراد مجتمع كل طبقة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (281) فرداً، منهم (208) فرداً من المصارف التجارية العامة، و(73) من المصارف التجارية الخاصة. وقد انخفض عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل إلى (269) استبانة.

7- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تمّ تطبيق هذه الدراسة على جميع المصارف التجارية العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق، والبالغ عددهم (6) مصارف عامة، بالإضافة إلى (11) مصرفاً تجارياً خاصاً.
- الحدود الزمانية : تمّت الدراسة التطبيقية خلال عام 2021 من خلال معايشة ميدانية ما بين 2019/02/25 ولغاية 2021/01/03.

8- أدوات جمع البيانات: تمّ استخدام الاستبانة لتقييم مدى الالتزام بمدخل القرار الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق، في جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية.

9- متغيرات الدراسة :

لأغراض الدراسة الحالية سيعتمد الباحث دراسة القرار الاستراتيجي من خلال عدة مدخلات اتفق عليها الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية، وذلك وفقاً لدراسة (Wheelen and Hunger: 2006) [17] ، وبناءً على ذلك يكون :

- المتغيرات المستقلة هي: المتغيرات التصنيفية.
- التبعية الإدارية. - المؤهل العلمي. - عدد سنوات الخبرة. - المستوى الوظيفي.
- المتغير التابع هو: مدخل القرار الاستراتيجي.
- المدخل الشمولي. - المدخل التدريجي (الترايدي).
- مدخل الحشد العشوائي. - مدخل الاختيار الطبيعي.

10- الدراسات السابقة :

- دراسة (غميص، 2019) : بعنوان " نظام المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي " [8]. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام المعلومات الإدارية ودوره في صنع القرار الاستراتيجي داخل جامعة بروايجايا الحكومية بإندونيسيا، ثم معرفة الاستراتيجيات المتبعة لنظام المعلومات الإدارية بالجامعة، ومعرفة الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة في نظام المعلومات الإدارية، ومعرفة الحلول المتبعة لحل التحديات التي تواجه نظام

المعلومات الإدارية بالجامعة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في جامعة براجايا الحكومية بإندونيسيا، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن نظام المعلومات الإدارية يساهم في عملية صنع القرار من خلال توفيره للمعلومات ذات الجودة العالية من حيث الصدق والدقة والشمول، وتوفير بنية تحتية متكاملة، ومن خلال اعتماد الإدارة العليا عليه أثناء مراحل صنع القرار.

- دراسة (عيساني وجابري، 2018) : بعنوان " دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية" [6].

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ومنح المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ولكي يتم تطبيقها بطريقة فعالة لا بد من توفير مختلف الإمكانيات الأساسية من إمكانيات مادية، فنية، تنظيمية، و بشرية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين في الإدارة العليا في مؤسسة المطاحن، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على وجود وعي لدى مدراءها بالدور الفعال الذي ينجم عن تطبيقها في المؤسسة والمزايا المترتبة عنها، بالإضافة إلى توفر البرامج والإمكانيات التكنولوجية المتسارعة.

- دراسة (الساعدي وزيار، 2017) : بعنوان "جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية" [4].

هدفت الدراسة إلى الكشف عن جودة المعلومات وتشخيص مدى معياريتها وملاءمتها لمتخذ القرار وانعكاساتها على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المصارف مجتمع الدراسة، وطُبقت على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في عينة من المصارف العراقية قوامها (40) شخص، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة كان من بينها أنَّ القرارات الاستراتيجية تعتمد على دقة المعلومات وكفاءتها وتنبؤاتها كما خلصت إلى جملة من التوصيات كان من بينها أنَّ تعتمد معيارية مناسبة للتوجهات الاستراتيجية المصرفية في الحصول على معلومات تتناسب مع واقع التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية وحاجتها إلى التنبؤ والدقة والمنفعة.

- دراسة (Day & Wensley، 2016) بعنوان: "A decision support system for telecommunications" [14]

دراسة نظرية هدفت إلى بناء نظام دعم قرارات يزود المستخدمين باتخاذ القرارات وخاصة الاستراتيجية منها في حقل الاتصالات، وذلك من خلال مراجعة اساسيات نظم دعم القرارات وتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات في كندا، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في (4) من شركات الاتصالات الكندية وقوامها (65) شخص، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام دعم القرارات الذي تم بناؤه يمكن متخذي القرارات من اتخاذ قراراتهم وخصوصا القرارات المتعلقة بحقل الإدارة الاستراتيجية.

- دراسة (chang، 2016) بعنوان: "The influence of corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage" [13]

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج تكاملي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية العقلانية من خلال ثلاثة منظورات هي تحديد القرارات تحديد البيئة وخصائص المنظمة كمؤثرات على عقلانية صناعة القرار، ولقد أجريت الدراسة في مصر، وتم تطبيق هذه الدراسة على شركات المواد الغذائية في مصر، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في (5) من شركات المواد الغذائية وقوامها (90) شخص، ولقد توصلت الدراسة إلى أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من خلال المنظورات الثلاثة المحددة وأن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لا يمكن أن توضع في نموذج محدد.

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: من خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه الدراسة تنسجم وتتكامل مع الدراسات والأبحاث السابقة في بعض جوانها، حيث أنها ستواصل البحث في الاتجاه ذاته وتختلف عنها في الإطارين الزمني والمكاني، حيث أنه سيتم تطبيق هذه الدراسة على المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق، خلال عام 2021 من خلال معايشة ميدانية ما بين 2019/02/25 ولغاية 2021/01/03.

11- الإطار النظري :

11-1- القرار الاستراتيجي:

11-1-1- مفهوم القرار الاستراتيجي:

يعد القرار الاستراتيجي عملية مفصلية دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة [1]. فهو عبارة عن النتيجة المنطقية للتخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع كم هائل من البيانات والمعلومات والتي صيغت لتكون خطة ذات تأثير بعيد الأمد على المنظمة ومستقبل عملها [3].

11-1-2- أهمية القرارات الاستراتيجية:

يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي وفعال في عمل المنظمات ولا سيما المنظمات الاقتصادية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. وتختص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعيد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها وإدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف [11].

11-1-3- خصائص القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وهي كما يأتي:

1- المستوى التنظيمي:

تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها [10].

2- التأثير الزمني:

وهي تَحُصّ كيفية توجيه كبار المديرين التنفيذيين للمنظمة وكيفية عرض المنظمة مسؤولياتها للجمهور وممارسة نوع جيد من المواطنة، وتُعد القيادة الإدارية إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها المنظمات وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، كما أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم فعال يسعى للبقاء على هذا الكون، ويمكن اعتبار القيادة الإدارية علم وفن في آن واحد [1].

3- التوجه المستقبلي:

القرارات الاستراتيجية تمثل توجهها "مستقبلياً" للمنظمة فالإدارة العليا - وهي بصدد صناعة القرار الاستراتيجي - تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومواءمتها بعناصر القوة والضعف داخل المنظمة، وبذلك تصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصناعة قرار يشكل مستقبل المنظمة من

حيث نوع المنتج وحجم السوق والوضع التنافسي وحجم الإنفاق على البحوث والتطوير والاستثمار في تكنولوجيا حديثة [5].

4- المنظور النظامي:

عند صناعة القرارات الاستراتيجية، فإن المدراء يدركون أن المنظمة تمثل نظاماً "مفتوحاً"، ويتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومتراصة، إن القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في جزء من المنظمة كقسم الإنتاج تمتلك أيضاً تأثير على جزء آخر من المنظمة كقسم التسويق [10].

5- المرونة:

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغاؤها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغيير البيئة الخارجية والداخلية، وأصبحت المرونة الاستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر وبصفة عامة فإن توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، يُعد أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية [5].

11-1-4 نماذج عملية اتخاذ القرار:

يوضح النموذج طبيعة الدور الهام للعمليات الإدراكية التي يقوم بها متخذ القرار للواقع وحدود ما يمكن توقعه مستقبلاً، كما يعكس البناء التحتي والإطار المرجعي لنمط تفكيره في حل المشاكل التي يواجهها.

1- النموذج الرشيد أو العقلاني في اتخاذ القرار:

اعتقدت الدراسات الكلاسيكية أنه في ظروف معينة يكون السلوك البشري منطقياً ويمكن توقعه مستقبلاً وأن الفرد في عالم المال والأعمال سواء أكان منتجاً أو مستهلكاً أو موزعاً يتصرف بمنطق وعقلانية مطلقة وإذا ما توفرت لديه المعلومات الموضوعية فسوف تكون كل قراراته رشيدة يحكمها قانون تعظيم المنفعة بأقل الجهود وبأدنى الموارد، قرارات قائمة على نزعة ذاتية تدفعها المصلحة الشخصية وتحددها فكرة تعظيم المنفعة وتحقيق أقصى إشباع ممكن [2].

2- نموذج الرشيد المحدود أو العقلانية النسبية في اتخاذ القرار:

من أجل إضفاء الواقعية أكثر على عملية اتخاذ القرار سلك فريق من الباحثين مسلكاً أكثر واقعية، فلجأ إلى الملاحظة والاستقراء وغلب التركيب على التحليل وحلت النسبية محل التعميم، لكي يأخذ النسق الفلسفي للعقلانية شكلاً آخر مختلفاً يتوقف مدى اقترابه من الواقع، وعلى قدرته الشمولية لكي يأخذ في الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في عملية اتخاذ القرار [9].

11-1-5 مداخل صناعة القرار الاستراتيجي:

1- المدخل الشمولي:

أحدث هذا المدخل نقلة نوعية في طرق الإدارة من المنهج العشوائي المرتبك والتركيز على إجراءات شكلية يغلب عليها طابع المحاولة المتكررة في التماس الصواب بعد الخطأ إلى مدخل علمي شامل، وقبل البدء بالإجراءات والمراحل على الإدارة العليا أن تؤمن وتتبنى هذا المدخل أو النهج في تطوير القرارات الاستراتيجية وبماثل هذا المدخل

توجهات مدرستي التصميم والتخطيط التي عرضها كل من Mintzberg and Lample بشأن التخطيط الاستراتيجي في [16].

2- المدخل التدريجي (التزايدي):

يمثل هذا المدخل صيغة عملية واقعية تجمع بين النهج الشمولي مع اشتراطات المدخل السياسي/السلوكي، إن صناعة القرار الاستراتيجي يمثل إجراءات غير شاملة تؤطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات و مصالح مختلفة، إن نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى تنبؤات فقط، في حين أن الإشكالية فيه تتمثل بمحاولة التجربة والتصحيح التي تأتي في بعض الاحيان خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير المنظمة [12].

3- مدخل الحشد العشوائي:

إن تفاعل حشد عشوائي من الأفراد، مديرين وعاملين، في إطار ضغوط المشكلات واستعجال الحلول في إطار الفرص والخيارات المتاحة يمثل منهجاً ومدخلاً لصناعة القرار الاستراتيجي، ويرى (Draft) أن هذا المدخل يُعتمد في المنظمات التي تعيش حالة عدم تأكيد تام، ويتصف هيكلها التنظيمي بالعضوية العالية (High organic) والمرونة الكبيرة، وفي المنظمات المتطورة التي تدار بشكل جيد وفعال، إلا أن المدراء تبعاً لهذا المدخل يفتقدون للمبادرة، حيث يتم تطوير القرار في ظل ضغوط غير منظمة ومرتبطة من اطراف تتدافع بعشوائية [15].

4- مدخل الاختيار الطبيعي:

إن ضغوط البيئة والفرص المتوافرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الإدارة العليا حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب منها، هكذا تتم صناعة القرار الاستراتيجي من خلال مراحل شبيهة بالاختيار الطبيعي دون أن يكون للإدارة دور قوي وفعال في ذلك أن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة والركون فقط إلى معطيات البيئة [7].

12- الدراسة العملية :

استخدام الباحث الاستبانة لتقييم مدى الالتزام بمدخل القرار الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في المصارف العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق.

12-1- التحقق من صدق الاستبانة:

تمَّ التحقق من صدق استبانة البحث بالعودة إلى الأدب النظري المتعلق بمدخل القرار الاستراتيجي في المؤسسات المالية، والدراسات السابقة التي تتقاطع في بعض جوانبها مع الدراسة الحالية، وتحليل مضمونها، ومضمون ما تتضمنه من استبيانات، كدراسة (غميص، 2019) ودراسة (عيساني وجابري، 2018) ودراسة (الساعدي وزيار، 2017).

12-2- تصحيح الاستبانة:

تكونت استبانة البحث من (20) عبارة موزعة على أربعة مجالات تُقيم مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق بمدخل القرار الاستراتيجي، وهي (المدخل الشمولي/ المدخل التدريجي (التزايدي)/ مدخل الحشد العشوائي/ مدخل الاختيار الطبيعي)، حيثُ صيغت بدائل الإجابة عن عبارات الاستبانة وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة). ويعطى الفرد المُجيب عن عبارات الاستبانة خمس درجات إذا اختار بديل الإجابة (موافق بشدة) وأربع درجات إذا اختار (موافق) وثلاث درجات إذا اختار (لا أدري) ودرجتان إذا

اختار (غير موافق) ودرجة واحدة إذا اختار (غير موافق بشدة). ويتكون كل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة من خمسة عبارات، وبالتالي سوف تتراوح درجات أفراد عينة البحث على كل مجال من مجالات الاستبانة بين 5 درجات و 25 درجة، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:

1. حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في العبارة في الاستبانة من أصغر قيمة (5-1=4).

2. حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على أكبر قيمة في الاستبانة وهي (5)

$$0.8 = 5 \div 4 \text{ (طول الفئة).}$$

3. إضافة طول الفئة وهو (0.8) إلى أصغر قيمة في كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة (1)، وذلك للحصول على الفئة الأولى، لذلك كانت الفئة الأولى تتراوح بين (1- 1.8)، ثم إضافة طول الفئة إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى، وذلك للحصول على الفئة الثانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

4. حساب فئات النسب المئوية من خلال تقسيم طرفي كل فئة من فئات قيم المتوسط على 5 وضربها بمئة للحصول على فئات النسب المئوية، كما هو مبين في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): فئات مدى التزام المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق بمدخل القرار الاستراتيجي وفقاً

للمتوسط الحسابي الرتبي والنسبة المئوية

فئات قيم المتوسط الحسابي	فئات النسب المئوية	التقدير في عبارات ومجالات الاستبانة
5 - 4.21	84.2% - 100%	مرتفع جداً
4.20 - 3.41	68.2% - 84%	مرتفع
3.40 - 2.61	52.2% - 68%	متوسط
2.60 - 1.81	36.2% - 52%	منخفض
1.8 - 1	20% - 36%	منخفض جداً

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

12-3- الأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

اعتمد الباحث في تحليل نتائج أسئلة البحث وفرضياتها على البرنامج الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، حيث استخدم الباحث ما يأتي:

1. استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. استخدم الباحث اختبار (T Test) واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للتعرف على دلالة الفروق بين متغيرات البحث، للإجابة عن فرضيات البحث.

12-4- عرض النتائج:

12-4-1-). نتائج سؤال البحث الرئيس: ما مستوى الالتزام بمدخل القرار الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجات أفراد عينة البحث على مجالات الاستبانة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لدرجات أفراد عينة البحث

الرقم	مداخل القرار الاستراتيجي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	مستوى الالتزام
1	المدخل الشمولي	269	4.27	0.794	%85.4	1	مرتفع جداً
2	المدخل التدرجي (التزايدي)	269	3.70	0.701	%74.8	3	مرتفع
3	مدخل الحشد العشوائي	269	3.36	0.689	%67.2	4	متوسط
4	مدخل الاختيار الطبيعي	269	3.97	0.784	%79.5	2	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يتبين من خلال النتائج في الجدول (2) أنّ المدخل الشمولي هو المدخل الأكثر التزاماً به من مداخل القرار الاستراتيجي في المصارف التجارية العاملة في مدينة دمشق من وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في المصارف العامة والخاصة العاملة في مدينة دمشق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المدخل (4.27) ونسبة مئوية قدرها (85.4%) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع جداً للالتزام بالمصارف بالمدخل الشمولي، تلاه في المرتبة الثانية مدخل الاختيار الطبيعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (3.97) ونسبة مئوية قدرها (79.5%) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع للالتزام بمدخل الاختيار الطبيعي، وفي المرتبة الثالثة المدخل التدرجي (التزايدي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (3.70) ونسبة مئوية قدرها (74.8%) وهذا يشير إلى مستوى مرتفع للالتزام بالمصرف بالمدخل التدرجي (التزايدي)، في حين أتى مدخل الحشد العشوائي في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المعيار (3.36) ونسبة مئوية قدرها (67.2%) وهذا يشير إلى مستوى متوسط للالتزام بالمصرف بمدخل الحشد العشوائي.

12-4-2-). نتائج اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير التبعية الإدارية.

للتحق من صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (T Test) للعينات المستقلة، لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من المصارف العامة وبين متوسطات درجات أفراد عينة البحث من المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق في مداخل القرار الاستراتيجي الأربعة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي تبعاً لمتغير

التبعية الإدارية

مداخل القرار الاستراتيجي	متغير التبعية الإدارية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T(قيمة)	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
المدخل الشمولي	حكومية	199	17.85	3.451	3.721	267	0.003	توجد فروق دالة
	خاصة	70	20.11	2.178				
المدخل التدرجي (التزايدي)	حكومية	199	18.21	3.719	3.359	267	0.000	توجد فروق دالة
	خاصة	70	19.89	2.425				
مدخل الحشد العشوائي	حكومية	199	16.95	4.011	3.187	267	0.000	توجد فروق دالة
	خاصة	70	18.79	3.101				
مدخل الاختيار الطبيعي	حكومية	199	18.25	4.012	3.627	267	0.000	توجد فروق دالة
	خاصة	70	20.13	3.208				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (3) أنَّ القيم الاحتمالية لاختبار (T Test) لدراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث التابعين للمصارف التجارية العامة والخاصة في مداخل القرار الاستراتيجي الأربعة بلغت (0.003 / 0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة الافتراضي (0,05)، وبالتالي فإنَّ الفروق دالة احصائياً، أي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث ذوي التبعية للمصارف العامة وبين متوسطات درجات أفراد عينة البحث ذوي التبعية للمصارف الخاصة، لصالح أفراد عينة البحث ذوي التبعية للمصارف الخاصة، حيثُ أنَّ متوسطات درجاتهم هو الأكبر. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تقول: بوجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير التبعية الإدارية ولصالح المصارف الخاصة.

ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بأنَّ أداء المصارف الحكومية ذو طابع روتيني في أداء المهام اليومية المعتادة، ولا تعطي أصحاب القرار قدراً كافياً من الأهمية لتفعيل دور القرار الاستراتيجي، أما في المصارف الخاصة فالوضع يختلف إلى حد ما، حيث أنَّ طبيعة العمل المصرفي الذي تتسم بالمنافسة من أجل التميز والسعي لكسب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات مصرفية جديدة والوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، تعزز ثقة المساهمين والملاك قد يجعل الإدارة تسعى إلى استقطاب الأفكار الخلاقة والمبدعة من قبل العاملين لتحقيق التميز.

12-4-3). نتائج اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية. والنتائج موضحة في الجدول (4).

الجدول رقم (4): الإحصاءات الوصفية لدرجات أفراد عينة البحث تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

مداخل القرار الاستراتيجي	المؤهل العلمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدخل الشمولي	ثانوية	50	16.58	3.952
	معهد متوسط	85	17.27	4.245
	إجازة جامعية	97	18.79	4.211
	دراسات عليا	37	20.89	3.135
المدخل التدرجي (التزايدي)	ثانوية	50	17.15	4.216
	معهد متوسط	85	17.98	3.879
	إجازة جامعية	97	19.21	3.213
	دراسات عليا	37	21.55	2.412
مدخل الحشد العشوائي	ثانوية	50	15.72	4.171
	معهد متوسط	85	16.86	3.335
	إجازة جامعية	97	18.73	2.786
	دراسات عليا	37	20.48	2.143
مدخل الاختيار الطبيعي	ثانوية	50	16.14	3.729
	معهد متوسط	85	17.24	3.285
	إجازة جامعية	97	19.15	2.827
	دراسات عليا	37	21.04	2.639

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (4) احتمال وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضَّح في الجدول رقم (5).

الجدول (5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المؤهل العلمي على درجات أفراد عينة البحث

في مداخل القرار الاستراتيجي

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مداخل القرار الاستراتيجي
الفروق دالة	0.000	13.018	174.519	3	472.739	بين المجموعات	المدخل الشمولي
			13.927	265	4462.588	داخل المجموعات	
				268	3897.504	الكلي	
الفروق دالة	0.000	17.512	214.411	3	677.321	بين المجموعات	المدخل التدريجي (التزايدي)
			12.894	265	3502.677	داخل المجموعات	
				268	3845.897	الكلي	
الفروق دالة	0.000	18.849	169.218	3	498.544	بين المجموعات	مدخل الحشد العشوائي
			9.584	265	2107.754	داخل المجموعات	
				268	2711.387	الكلي	
الفروق دالة	0.000	16.247	235.712	3	576.694	بين المجموعات	مدخل الاختيار الطبيعي
			12.489	265	3317.392	داخل المجموعات	
				268	3617.112	الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت جميع القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي (F) في استبانة البحث (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وللتعرف على جهة هذه الفروق الدالة احصائياً تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المؤهل العلمي		مداخل القرار الاستراتيجي
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	3.794*	ثانوية	دراسات عليا	المدخل الشمولي
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	4.098*	معهد		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.072	2.132	إجازة	إجازة	
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل إجازة جامعية	0.017	3.185*	ثانوية		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل إجازة جامعية	0.007	2.101*	معهد	معهد	
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.877	0.145	ثانوية		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	4.951*	ثانوية	دراسات عليا	المدخل التدريجي (التزايدي)
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	3.618*	معهد		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.131	1.711	إجازة	إجازة	
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل إجازة جامعية	0.000	2.547*	ثانوية		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.079	1.977	معهد	معهد	
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل معهد متوسط	0.004	2.649*	ثانوية		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	4.109*	ثانوية	دراسات عليا	مدخل الحشد العشوائي
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	4.072*	معهد		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.001	3.212*	إجازة	إجازة	
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل إجازة جامعية	0.000	2.827*	ثانوية		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.148	2.014	معهد	معهد	
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.072	1.609	ثانوية		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	4.743*	ثانوية	دراسات عليا	مدخل الاختيار الطبيعي
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.000	3.317*	معهد		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل دراسات عليا	0.008	3.512*	إجازة	إجازة	
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل إجازة جامعية	0.001	2.129*	ثانوية		
الفرق دال احصائياً لصالح حملة مؤهل إجازة جامعية	0.029	2.075*	معهد	معهد	
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.300	1.294	ثانوية		

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (6) وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح العاملين من حملة المؤهل العلمي الأعلى، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تقول: بوجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بأن العاملين ممن لديهم مؤهلات علمية أعلى يملكون خبرات نظرية وتطبيقية أكثر من العاملين من ذوي المؤهلات العلمية الأدنى، وبالتالي فإنهم يملكون قدرة أكبر على فهم وتطبيق أساليب ومداخل القرار الاستراتيجي، وبالتالي هم أقدر على تفعيل قدراتهم العقلية والمعرفية في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات وذلك بالمقارنة مع العاملين من ذوي المؤهل العلمي الأقل، كما يملكون ذلك الهامش من الحرية في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بدراسة المشكلة، ووضع الحلول المناسبة لها، واختيار الحل الأنسب وتعميمه لاحقاً.

12-4-4-). نتائج اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة لديهم، ونتائج ذلك يبينها الجدول (7).

الجدول رقم (7): الإحصاءات الوصفية لدرجات أفراد عينة البحث تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	عدد سنوات الخبرة	مدخل القرار الاستراتيجي
3.576	17.10	69	1 إلى أقل من 5 سنوات	المدخل الشمولي
4.801	18.75	128	5 إلى أقل من 10 سنوات	
2.257	20.95	72	10 سنوات فأكثر	
4.429	17.84	69	1 إلى أقل من 5 سنوات	المدخل التدريجي (الترايدي)
4.317	19.12	128	5 إلى أقل من 10 سنوات	
3.011	20.73	72	10 سنوات فأكثر	
3.492	15.86	69	1 إلى أقل من 5 سنوات	مدخل الحشد العشوائي
4.683	16.91	128	5 إلى أقل من 10 سنوات	
3.349	18.87	72	10 سنوات فأكثر	
4.073	17.19	69	1 إلى أقل من 5 سنوات	مدخل الاختيار الطبيعي
3.897	18.76	128	5 إلى أقل من 10 سنوات	
2.419	20.47	72	10 سنوات فأكثر	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (7) وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث في مدخل القرار الاستراتيجي باختلاف عدد سنوات خبرتهم، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول رقم (8).

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير عدد سنوات الخبرة على درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي

مداخل القرار الاستراتيجي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية	القرار
المدخل الشمولي	بين المجموعات	659.182	2	401.082	25.084	0.001	الفروق دالة
	داخل المجموعات	3267.288	266	12.929			
	الكلي	3926.470	268				
المدخل التدرجي (الترايدي)	بين المجموعات	159.424	2	84.011	4.989	0.004	الفروق دالة
	داخل المجموعات	3801.476	266	14.981			
	الكلي	3960.90	268				
مدخل الحشد العشوائي	بين المجموعات	263.393	2	131.014	12.876	0.000	الفروق دالة
	داخل المجموعات	3018.479	266	8.914			
	الكلي	3281.872	268				
مدخل الاختيار الطبيعي	بين المجموعات	664.098	2	303.017	22.697	0.000	الفروق دالة
	داخل المجموعات	3212.874	266	12.087			
	الكلي	3876.972	268				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (8) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي (F) لمداخل القرار الاستراتيجي الأربعة المتضمنة في استبانة البحث (0.000 / 0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05). وللتعرف على جهة هذه الفروق الدالة احصائياً تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطات	عدد سنوات الخبرة		مداخل القرار الاستراتيجي
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0000	3.979*	1 إلى أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	المدخل الشمولي
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0010	2.742*	5 إلى أقل من 10 سنوات		
الفرق دال لصالح 5 إلى أقل من 10 سنوات	.0060	2.057*	1 إلى أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0170	3.115*	1 إلى أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	المدخل التدريجي (التزايدى)
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0150	2.013*	5 إلى أقل من 10 سنوات		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.692	0.424	1 إلى أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0000	3.429*	1 إلى أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	مدخل الحشد العشوائي
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0070	1.947*	5 إلى أقل من 10 سنوات		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.256	1.536	1 إلى أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0000	3.308*	1 إلى أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر	مدخل الاختيار الطبيعي
الفرق دال لصالح 10 سنوات فأكثر	.0000	2.103*	5 إلى أقل من 10 سنوات		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.137	1.075	1 إلى أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	

* دال عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).
يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (9) وجود فروق دالة احصائياً في مداخل القرار الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تقول: بوجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بأن سنوات الخبرة الوظيفية الأكثر أوصلت العاملين إلى مستوى أعلى من المعرفة التراكمية ليكونوا أكثر قدرة على فهم أشمل لطبيعة العمل، ودراسة المشكلات القائمة، ووضع الحلول المناسبة لها، واختبارها، ليصار إلى اتخاذ قرار استراتيجي واضح قائم على أسس علمية وبعيداً عن العشوائية، وذلك بالمقارنة مع العاملين من ذوي سنوات الخبرة الوظيفية الأقل.

12-4-5- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد عينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمدخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي الأربعة التي اشتملت عليها استبانة البحث الحالية باختلاف وظائفهم. والنتائج موضحة في الجدول (10)

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لدرجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي

باختلاف المستوى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المستوى الوظيفي	مداخل القرار الاستراتيجي
4.527	19.78	71	إدارة عليا	المدخل الشمولي
3.481	17.52	133	إدارة وسطى	
3.089	16.45	65	إدارة تشغيلية	
3.019	20.11	71	إدارة عليا	المدخل التدرجي (التزايدي)
4.842	18.04	133	إدارة وسطى	
4.213	17.55	65	إدارة تشغيلية	
4.249	18.43	71	إدارة عليا	مدخل الحشد العشوائي
3.156	17.15	133	إدارة وسطى	
2.356	16.46	65	إدارة تشغيلية	
3.545	20.02	71	إدارة عليا	مدخل الاختيار الطبيعي
3.895	18.15	133	إدارة وسطى	
4.569	17.36	65	إدارة تشغيلية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (10) احتمال وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي باختلاف المستوى الوظيفي، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضّح في الجدول رقم (11).

الجدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المستوى الوظيفي على درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مداخل القرار الاستراتيجي
الفروق دالة	0.003	6.954	215.203	2	233.954	بين المجموعات	المدخل الشمولي
			16.854	266	3789.012	داخل المجموعات	
				268	4022.966	الكلية	
الفروق دالة	0.000	17.521	237.625	2	498.225	بين المجموعات	المدخل التدريجي (التزايدي)
			13.622	266	3706.545	داخل المجموعات	
				268	4204.77	الكلية	
الفروق دالة	0.001	8.962	89.326	2	201.458	بين المجموعات	مدخل الحشد العشوائي
			8.819	266	2378.623	داخل المجموعات	
				268	2580.081	الكلية	
الفروق دالة	0.000	14.854	178.125	2	412.286	بين المجموعات	مدخل الاختيار الطبيعي
			13.084	266	3178.821	داخل المجموعات	
				268	3591.107	الكلية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي باختلاف المستوى الوظيفي، حيث بلغت القيم الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي (F) لمداخل القرار الاستراتيجي الأربعة المتضمنة في استبانة البحث (0.003 / 0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وللتعرف على جهة هذه الفروق الدالة احصائياً تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (12).

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

القرار	القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المستوى الوظيفي		مداخل القرار الاستراتيجي
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.019	1.924*	إدارة وسطى	إدارة عليا	المدخل الشمولي
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.014	1.154*	إدارة تشغيلية		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.226	1.226	إدارة تشغيلية	إدارة وسطى	
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.003	2.328*	إدارة وسطى	إدارة عليا	المدخل التدريجي (التزايدي)
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.010	3.262*	إدارة تشغيلية		
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة الوسطى	0.004	1.892*	إدارة تشغيلية	إدارة وسطى	
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.247	1.057	إدارة وسطى	إدارة عليا	مدخل الحشد العشوائي
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.000	3.851*	إدارة تشغيلية		
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة الوسطى	0.000	2.854*	إدارة تشغيلية	إدارة وسطى	
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.016	1.327*	إدارة وسطى	إدارة عليا	مدخل الاختيار الطبيعي
الفرق دال احصائياً لصالح الإدارة العليا	0.000	2.879*	إدارة تشغيلية		
لا يوجد فرق دالة احصائياً	0.062	1.089	إدارة تشغيلية	إدارة وسطى	

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS 24).

يُلاحظ من خلال قراءة النتائج في الجدول رقم (12) وجود فروق دالة احصائياً بين متوسط درجات أفراد عينة البحث في مداخل القرار الاستراتيجي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، لصالح المستوى الوظيفي الأعلى، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تقول: بوجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك من وجهة نظر الباحث بأن العاملين في مستوى الإدارة العليا على اطلاع أكثر وبشكل مستمر ودائم على أهم التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، ولديهم خبرات ومعارف عملية ومهنية أوسع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن للمصرف النجاح والاستمرار مقارنةً بالعاملين من مستوى الإدارة الوسطى أو التشغيلية.

13- النتائج :

1- إنَّ المدخل الشمولي هو المدخل الأكثر التزاماً به من جملة مداخل القرار الاستراتيجي في المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة دمشق، وفي المرتبة الثانية مدخل الاختيار الطبيعي، وفي المرتبة الثالثة المدخل التدرجي (التزايد)، وفي المرتبة الرابعة مدخل الحشد العشوائي.

2- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير التبعية الإدارية ولصالح المصارف الخاصة.

3- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح العاملين من حملة المؤهل العلمي الأعلى.

4- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة الأكثر.

5- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في إدراك أفراد العينة المبحوثة لمستوى التزام المصارف التجارية بمداخل القرار الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ولصالح المستوى الوظيفي الأعلى.

14- التوصيات :

1- زيادة اهتمام المصارف العامة بمداخل القرار الاستراتيجي كونها من الأدوات الأساسية التي تُساعد على تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة وتحسين الخدمات القائمة، لتتمكن من مواكبة التطور التقني وظروف المنافسة الحاصلة في مجال العمل المصرفي.

2- ينبغي على المصارف العامة والخاصة على حد سواء أن تدرك أهمية مداخل القرار الاستراتيجي وضرورة الالتزام بها، فالمصارف التي تطمح إلى الاستمرار والنجاح يتوجب عليها مواكبة التطورات العالمية الحاصلة في مجال الإدارة الحديثة.

3- على الإدارات العليا في المصارف مشاركة كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من أجل زيادة الكفاءة والوصول إلى الأهداف المرجوة.

4- الاستثمار الأمثل لجهود العاملين من خلال تشجيعهم وتمكينهم من المشاركة الفعالة في اعداد وصياغة القرار الاستراتيجي مما يسهل ويدعم عمليات التنفيذ.

6- أن يعطي صناع القرار في المصارف اهتماماً بالغاً لمداخل صناعة القرار الاستراتيجي، وأن تعتمد مؤشرات واضحة لتبني مدخل معين طبقاً للحالة أو المشكلة المراد تطوير قرار لها.

المراجع :

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- 1- إبراهيم، يحيى (2001): " استراتيجيات النجاح واسرار التميز"، الدار الاسلامية للتوزيع والنشر، القاهرة، مصر.
- 2- ثابت، عبد الرحمن إدريس وجمال الدين، محمد المرسي (2002): "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج وتطبيقات"، ط (3)، منشورات دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 3- الدعيمي، علاء فرحان طالب ، المسعودي، فاطمة عبد علي (2011) : " المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- الساعدي، مؤيد، زيار، سلمان عبود (2019): " جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد:15، العدد: 6، العراق.
- 5- عثمان دفع الله، القاضي(2010) : " الإدارة الاستراتيجية للتربية و التعليم"، دار النشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6- عيساوي، أسماء، جابري، جمال (2016): " دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 7- الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي (2010) : " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الابداع التنظيمي"، مجلة دراسات ادارية، العدد: (6)، جامعة البصرة.
- 8- غميص، صالح أحمد مفتاح (2019): "نظام المعلومات الادارية ودورها في صناعة القرار"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، مولانا مالك ابراهيم الاسلامية، اندونيسيا.
- 9- المصري، سعيد (1999): " التنظيم والإدارة مدخل العمليات التخطيط والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، مصر.
- 10- القهوي، ليث عبد الله .كامل، زياد ، الوادي، بلال محمود (2013) : " جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي، في بناء المنظمات المعاصرة"، ط:1، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- المغربي، عبد الفتاح (1991) : " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون"، دار النشر لمجموعة النيل، مصر.

ثانياً : المراجع باللغة الانكليزية :

- 12-Abbas, M & Gita, F & Hajar, Y. (2011). *Strategic Thinking in Benetton*, Business Strategy Series, Vol. 12 Iss: 2 pp. 63-72.
- 13- Chang, H. & Siclair, D. (2016). *"Assessing Workforce Perception of Total Quality Management, TQM Excellence"*. (On Line), available:<http://www.emeralinsight.com>.
- 14-Day, S. & Wensley, R. (2016). *"The influence of corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage"*, Journal of Marketing, April, vol. 52, pp1-20.

- 15– Drafet, R. (2001) : "**Organizational theory and design**", St. Paul West Publishing company, U.S.A.
- 16– Mintzbery, H. and Lampel, J. (1999) : " **Reflecting on the strategy process**", Sloan Management Reivew, (S.M.R.) vol. (40).
- 17– Weelen, T. and Hunger, J. (2006) : "**Strategic management and business policy** , 10th edition, pearson education, upper saddle river, NY.