

## دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية) بحث استطلاعي لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الاداري

أ . م . د. بيداء ستار البياتي  
مدير قسم التعليم الاهلي  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ . م . آيسل حمدي عثمان  
مدير وحدة بحوث الجودة  
الكلية التقنية الادارية/بغداد

### المستخلص

يتناول البحث الحالي موضوعاً مهماً يتركز في تشخيص دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، اذ اتسمت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم الحدس من الجانب النفسي وغلبة الاطر النظرية عليها ، في حين قلة عدد الدراسات الادارية التي تناولت توضيح واقع وطبيعة هذا المفهوم ، لذلك يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على مفهوم الحدس وبيان دوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال استطلاع آراء عينة والتي بلغت (23) من القياديين على مستوى رؤساء واعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الاداري ( الادارة والاقتصاد / بغداد، الادارة والاقتصاد / المستنصرية والكلية التقنية الادارية/ بغداد)، وقد استخدمت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وحللت اجاباتهم باستخدام الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي واختباري ( f ، t ) .

وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج ابرزها :

- كان الوسط الحسابي المرجح العام لكل من اجمالي الحدس والقرارات الاستراتيجية اعلى من الوسط الفرضي .
- وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين الحدس واتخاذ القرارات إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.889).
- هناك تاثير ذا دلالة معنوية للحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبلغ نسبة ما يحدثه من تأثير هي (79%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة البحث لتحديد دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب الكليات المبحوثة .

### تمهيد

يعد الحدس سمة شخصية تساهم في بناء تراكم الخبرة والحكمة في مجال العمل في عقول المديرين ، اذ يعزومعظم القياديين الناجحين نجاحهم في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات إلى اعتمادهم وثقتهم بما يقوله حدسهم . وعليه تقوم بعض المنظمات الحديثة باختيار المديرين القيادات العليا ليس فقط اعتمادا على قدراتهم الحدسية بل أيضاً على مدى استخدامهم لهذه القدرة العقلية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Robinson,1997:3)، ولهذا فإن اعتماد الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا يأتي اعتباطاً ، فالحقائق مهمة عند اتخاذ تلك القرارات ولكن أحياناً يجذبنا لاتخاذها ما نشعر به ، فقد توصلت الدراسات التي قامت بها (جامعة هارفارد) الى أن نسبة الدقة والصدق في اتخاذ القرارات من خلال الحدس وصل إلى 80% (العاني،2007:2). لهذا استقطب مفهوم الحدس اهتمام الاداريين الى جانب علماء النفس، وقد اشارت الدراسات الادارية الى ان الحقائق هي علم اتخاذ القرار والحدس هو الفن، من هنا تركزت الابحاث الادارية باتجاه تحديد العلاقة والمقارنة بين القائد الجيد والقائد المبدع من خلال قدرته على استخدام الحدس في اتخاذ القرارات اليومية، فالمبدع يعتمد على حدسه في صنع واتخاذ القرار، في حين القائد الجيد يعتمد بشدة على الأساليب التقليدية في ذلك.

وتأسيساً على ما تقدم جاء البحث الحالي ليتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو الحدس ودوره في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال المباحث الآتية :

- المبحث الاول : منهجية البحث ودراسات سابقة .
- المبحث الثاني : الحدس والقرارات الاستراتيجية : تأطير مفاهيمي .
- المبحث الثالث : عرض نتائج البحث الميداني واختبار فرضياته.
- المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول

### منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : منهجية البحث : اطار عام واجراءات

**1- مشكلة البحث:** تكمن مشكلة البحث في قلة الأديبات التي تناولت دراسة الحدس ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، اذ تناولت معظم الدراسات الجوانب التقليدية في اتخاذ القرارات . فما زال تركيز العلماء منصباً على اتخاذ القرارات العقلانية أكثر من القرارات الحدسية، والسبب هو وقوع الحدس ضمن حقل اللاعقلانية، وبالنتيجة ساد الاعتقاد الى أن الحدس لا يقع ضمن الدراسات العلمية ، فضلاً عن أن معظم الدراسات التي تناولت الحدس تمت من الجانب النفسي وقلة الدراسات الإدارية في هذا المجال . لذا ظهرت الحاجة للولوج في هكذا موضوع لاستكمال موضوع الحدس وبحثه من وجهة النظر الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية .وبناء على ما تقدم يمكن تحديد معالم مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية ، والاجابة عليها :

أ- هل يمكن اعتماد الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟

ب- متى يعتمد متخذي القرار على حدسهم ؟

ت- هل هناك علاقة بين الحدس والقرارات الاستراتيجية ؟

ث- ما هي طبيعة التأثير التي يتركها الحدس في القرارات الاستراتيجية لعينة البحث ؟

ج- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة البحث بصدد المتغيرات المبحوثة بحسب الكليات؟

**2- اهمية البحث:** تتنبثق اهمية البحث من :

أ- كونه مساهمة متواضعة في موضوع غير واضح المعالم وغير ملموس ولكنه مهم لدعم التفكير النموذجي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ب- اهمية الفئة المبحوثة (رؤساء واعضاء مجالس الكليات المبحوثة ) بعدهم قادة المنظمات وتقع على عاتقهم مسؤولية تقدم الادارات الجامعية ، اذ لا بد لمتخذي القرارات ان يمدوا أفق قدراتهم في اتخاذ القرارات لتشمل الحدس في عالم اللاتأكد والتغيير السريع وضغط الوقت وعدم الاستقرار ، مما تدعو الحاجة لحشد كل الطاقات لاتخاذ القرارات المناسبة .

ت- اهمية المتغيرات المبحوثة والتي قد تميز الخبير من المبتديء ، اذ أن الخبير في المواقف العصبية يعتمد الحدس لإيجاد حل المشكلة أو الموقف إذ لا تنفع فيها القرارات العقلانية.

### 3- أهداف البحث :يسعى البحث الحالي إلى بلوغ الأهداف الآتية :

- أ- تقديم تأطير مفاهيمي عن الحدس والقرارات الاستراتيجية .
- ب- التعرف على واقع الحدس والقرارات الاستراتيجية من خلال استطلاع اراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس الكليات المبحوثة.
- ت- تحديد العلاقة بين الحدس والقرارات الاستراتيجية للعينة المبحوثة .
- ث- بيان اثر الحدس في القرارات الاستراتيجية .
- ج- التحري عن الفروق المعنوية في استجابات العينة عن دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب الكليات المبحوثة.

### 4- فرضيات البحث :

- أ- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحدس والقرارات الاستراتيجية .
- ب - هناك تأثير ذا دلالة معنوية للحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ت- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة البحث لتحديد دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب الكليات المبحوثة.

5- منهج البحث :اعتمد الباحثان المنهج الاستطلاعي في البحث الحالي ، بالتركيز على استطلاع اراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس الكليات المبحوثة . ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المستحصل عليها واستخلاص النتائج منها .

**6- حدود البحث : يتحدد البحث الحالي بالاتي :**

- أ- **الحدود البشرية :** وتتضمن العمداء ، معاوني العمداء و رؤساء الاقسام .
- ب- **الحدود المكانية :** وتتمثل في الكليات ذات التخصص الاداري (كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، الكلية التقنية الادارية/بغداد).
- ت- **الحدود الزمانية :** وتتمثل مدة تطبيق الاستبانة وامتدت للمدة من شباط/2009 – مايس/2009.

**7- مجتمع وعينة البحث :** يتكون مجتمع البحث من رؤساء واعضاء مجالس الكليات المبحوثة والبالغ عددهم (26) فرداً ، تم توزيع استمارات البحث عليهم وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (23) استمارة والتي اعدت عينة البحث وهي تشكل نسبة (88%) ويوضح الجدول (1) وصف لعينة البحث.

الجدول (1) وصف عينة البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	ماجستير	1	4
	دكتوراه	22	96
	المجموع	23	100
اللقب العلمي	استاذ	6	26
	استاذ مساعد	13	57
	مدرس	4	17
	المجموع	23	100
عدد سنوات الخدمة	اقل من 15 سنة	1	4
	19-15	3	13
	24-20	6	26
	29-25	4	18
	30 فأكثر	9	39
	المجموع	23	100
عدد السنوات في عضوية مجلس الكلية	أقل من 2 سنة	-	-
	3-2	7	35
	4-3	3	15
	4 فأكثر	10	50
العمر	المجموع	20	100
	اقل من 45	3	13
	49-45	9	39
	54-50	8	35
	55 فأكثر	3	13
	المجموع	23	100

من خلال تفحص معطيات الجدول السابق نستخلص ما يأتي:

أ- فيما يخص المؤهل العلمي فإن نسبة (96%) من افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه وهو مؤشر جيد في اعتماد المؤهلات العلمية العالية لتولي المناصب الادارية .

ب- يعكس عدد سنوات الخدمة الخبرة المكتسبة لافراد عينة البحث ، اذ حصلت الفئة (30) سنة فأكثر على اعلى نسبة (39%) وهذا يشير الى المستوى العالي من الخبرة والاستقرار مما يوفر فرصة لمجالس الكليات لتكوين تصورات شمولية وامكانية في توقع المشكلات التي يواجهونها لتساعدهم في وضع الحلول لها واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها بالشكل المطلوب .

ت- فضلاً عن الخبرة يلاحظ ان نسبة (83%) من العينة من ذوي الالقاب العلمية العالية (26% استاذ و 57% استاذ مساعد ) بينما (17%) يحملون لقب مدرس.

ث- ان (50%) من افراد العينة المبحوثة لديهم عضوية (4) سنوات فأكثر في مجلس الكلية وهذا يدل على تراكم الخبرة في مجال اتخاذ القرارات ذات العلاقة بكلياتهم .

ج- بالنسبة للفئة العمرية فيلاحظ ان النتائج تعكس تنوع في فئات العينة وان (39%) تتراوح فئاتهم العمرية بين (45-49) سنة ، تليها فئة (50-54) ، اذ بلغت (35%) .

8- أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع معلومات الجانب التطبيقي للبحث لكونها من الادوات الملائمة والمستخدمة في ميدان البحوث الوصفية في مجال الادارة (Raheef,1986:142) وصممت فقراتها بالاستفادة من طروحات وافكار كل من (Khatri) و (Familoni) في بحوثهم وتم تعديلها بما يتناسب ويخدم هدف البحث، اذ تضمنت الاستبانة جزئين رئيسيين الاول : معلومات تعريفية عن عينة البحث ، والآخر: يتضمن محورين مختصين بمجال الحدس ومجال القرارات الاستراتيجية.

أ- صدق الاستبانة : جرى ذلك بإتباع طريقة الصدق الظاهري من خلال عرضها على (5) خبراء(\*) في مجال الاختصاص لبيان صلاحية الفقرات المذكورة ولقياس ما وضعت لقياسه باضافة وحذف وتعديل ما يروونه مناسباً واستناداً لأرائهم أصبحت الإستبانة بالشكل النهائي تضم (34) فقرة موزعة على (23) فقرة لمتغير الحدس و (11) فقرة لمتغير القرارات الاستراتيجية وعلى مقياس ليكرت الخماسي ( دائماً ، غالباً ، احياناً ، نادراً ، ابداً ) وبأوزان (5،4،3،2،1) وعلى التوالي، وقد

اعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة (75%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها  
(Mechrens,1984:24).

ب - ثبات الاستبانة : تم استخدام طريقة التجزئة النصفية بعدها من اكثر الطرائق استخداماً وبايجاد معامل الارتباط من خلال حساب صيغة (Guttman L.A) الاكثر صلاحية وشيوعاً لحساب معامل الثبات فكانت قيمة المعامل (0.92) وهي قيمة موجبة وقوية مما يدل ذلك على ثبات مقياس الاستبانة.

10. الوسائل الإحصائية: استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية الآتية : النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن المثوي ، إختبار (t)، إختبار (F) ،بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS).

(\*) الخبراء هم:-

- 
- 1-أ.د. صلاح عبد القادر النعيمي/ المستشار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 2-أ.د. جمعة سريش الكبيسي /مكتب المستشار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 3-أ.د. جمال عبد الرسول الدباغ/معاون العميد للدراسات العليا/الكلية التقنية الادارية.
  - 4-أ.م.د. حسين علي مصطفى/ معاون رئيس جهاز الاشراف/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
  - 5-أ.م.د. أياد الرحيم / رئيس قسم تقنيات العمليات/ الكلية التقنية الادارية.
  - 6-أ.م.د. صفاء علي ناصر/ رئيس قسم تقنيات المعلوماتية / الكلية التقنية الادارية.

## ثانيا : دراسات سابقة : عرض وتحليل

## 1- عرض دراسات سابقة: يوضح الجدول (2) اهم الدراسات المرتبطة بشكل مباشر بموضوع

البحث او بفقراته الرئيسية من خلال توضيح طبيعة هذه الدراسات واهدافها وابرز نتائجها .

## الجدول (2) عرض الدراسات السابقة للبحث

ت	الباحث	عنوان الدراسة	السنة	نوعها	اهداف الدراسة	حجم العينة ومواصفاتها	ابرز النتائج
1	Andersen	الحدس في المديرين	2000	تطبيقية	التعرف على مدى امتلاك المديرين القدرات الابداعية المطلوبة للبقاء في بيئة يتزايد فيها التنافس باستمرار	200 مدير يعملون في 8 منظمات صناعية	أ- ان المدراء الذين يعتمدون على حدسهم في اتخاذ القرارات هم اكثر ابداعا من الاخرين . ب- يعد الحدس نمطا لاتخاذ القرارات له علاقة بالكفاءة المنظرية .
2	Fields	هندسة الحدس	2001	تطبيقية	تحديد العلاقة بين الحدس والقيادة ومتى تظهر الحاجة للحدس .	9034 فردا بمستوى مديرين عامين ومعاوني المديرين والمشرفين في منظمات صناعية	تستطيع الهندسة التنظيمية تفسير ظاهرة الحدس.
3	Fox	طبيعية وقياس الحدس	2003	تطبيقية	أ- زيادة المعرفة لمفهوم وقياس الحدس . ب- تحديد الحدس من خلال الرغبات السلوكية والشخصية والخبرة .	53 من طلبة الصف الاول للعلوم السلوكية	استخدام الحدس باستمرار في حالة اللاتأكد ومحدودية الحقائق .
4	Familoni	الحدس في خطوات اتخاذ القرارات للقادة والمديرين	2004	تطبيقية	أ- توضيح دور الحدس في نمط اتخاذ القرارات للقياديين ب- تحديد العلاقة بين استخدام القادة للحدس وبين النمط القيادي والثقافة الادارية والمنشأ.	60 من المديرين من منظمات صناعية من امريكا ونيجيريا	أ- لا توجد علاقة بين الحدس والثقافة الادارية . ب- ظهرت لدى كلا العينتين قدرة كبيرة لاستخدام الحدس في اتخاذ القرارات .
5	Harteis	هل يؤثر الحدس في دقة التنبؤ في سوق الاسهم .	2007	تطبيقية	مقارنة تنبؤ مجموعة من الخبراء في سوق الاوراق المالية	6 من الاسواق المالية الالمانية .	أ- التنبؤ الحدسي أقرب لاسعار تبدلات الاسهم أكثر من التنبؤ العقلاني . ب- عدم وجود



اختلافات بين الخبراء والمبتدئين في دقة التنبؤ.							
أ- هناك دور للحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في قطاع الحاسبات مقارنة بالخدمات المصرفية ب- هناك علاقة ارتباط سلبية للحدس مع الاداء في البيئة المستقرة ج- هناك علاقة ارتباط ايجابية في البيئة غير المستقرة .	3 شركات من قطاعات خدمية (مصرفية وحاسوبية).	أ- التعرف على مفهوم الحدس. ب- علاقة الحدس بالاداء المنظمي .	تطبيقية	2007	دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	Khatri	6
اجيائية العلاقة بين حدس المدير لمعيار الاداء المالي.	مدير الادارة العليا	بيان العلاقة بين نمط القرار الحدسي للمدير والمعايير المالية لاداء المنظمات غير الهادفة للربح	تطبيقية	2007	تحليل لعلاقة الحدس مع الاداء المالي للمنظمة غير الربحية	Ritchie	7

## 2- مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها :

أ- ان عدد الدراسات ذات الارتباط المباشر بموضوع البحث الحالي بلغ (3) دراسات وكانت لكل من (Khatri, 2007), (Familoni, 2004), (Andersen, 2000) وهي تشكل نسبة (43%) من مجموع الدراسات ، مقابل (4) دراسات ذات ارتباط مباشر الى حد ما وتشكل نسبة (57%) .

ب- تباينت الدراسات من إذ اهدافها فمجموعه سعت الى دراسة الحدس وعلاقته بالاداء المنظمي والمالي كما في دراسة كل من (Ritchie, 2007), (Khatri, 2007)، اما المجموعة الاخرى فقد ركزت في اهدافها على العلاقة بين الحدس والقيادة كما هو الحال في دراسة كل من (Familoni, 2004) (Fields, 2001) ومجموعة اخرى سعت الى دراسة الحدس وبيان اهميته في منظمات تعمل في بيئة تتزايد فيها التنافس وحالة اللاتأكد ومحدودية المعلومات كما في دراسة (Andersen, 2000) (Fox, 2003) .

ت- بلغ عدد الدراسات التي كان مجال تطبيقها في منظمات صناعية (3) وهي تشكل نسبة (43%) بينما عدد الدراسات التي كان مجال تطبيقها في منظمات خدمية (4) وتشكل نسبة (57%) . مما شجع الباحثان الى اجراء البحث في قطاع خدمي لم يتم البحث فيه سابقا واختيار عينته بشكل عمدي ( وهو رؤساء واعضاء مجالس الكليات) لانها الاكثر تنامغا مع توجهات البحث الحالي. .

ث- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اغناء الجانب النظري للبحث الحالي ، وكذلك في اعداد استبانة البحث .

## المبحث الثاني

### الحدس والقرارات الاستراتيجية :تأطير مفاهيمي

اولا : المفاهيم الاساسية للحدس واهميته

1- مفهوم الحدس وسماته :

أ- مفهوم الحدس :ظهر مصطلح الحدس في القرن الخامس عشر من الأصل اللاتيني للكلمة (intueri) ويعني النظر إلى ( to look at ) أو في داخلك ( in to you ) (Casto, 2004 : 1-1) . إذ طرحت الادبيات المتخصصة العديد من المفاهيم للحدس (Intuition) منها:

انه ذلك الشعور الذي نشعر به تجاه شخص ما أو في ظرف ما دون أن نجد سببا منطقيا لذلك الشعور ( العاني،2007 : 2) . اما ( الربيعي،2009 : 1 ) فبينت ان الحدس هو فوران ذهني نادر لا ينتج الا عن الاهتمام القوي المستغرق . في حين يعرفه (Agor,1988:2-5) بأنه المعرفة بالتاكيد دون المعرفة الموثوقة . بينما اشار ( Fields , 2001 : 6) بان الحدس طريقة ادراك تعتمد على العلاقات والمعاني والاحتمالات تفوق العقل الشعوري ويتضمن سمات سلوكية .

اما (خياط ، حدس) /1/ (587) فعد الحدس انه استبصار مفاجيء خارق ياتي بعد شدة وطول انتظار ويعني الخلاص المفاجيء لحل الاشكال وهو البصيرة الثاقبة التي تسعف الفرد في كافة المواقف الصعبة ويعده بالحلول الحاسمة للاشكالات.

وبعد هذا العرض المفاهيمي للحدس وفي ضوء ما طرحته الادبيات السابقة يمكننا القول أن الحدس يشير إلى سعة التصور والقدرة على ربط الأفكار المختلفة والتحليل السريع للمعلومات من مصادر متعددة في آن واحد وبالتركيز على سرعة البديهية والتخيل ، وهو سمة شخصية تساهم في بناء التراكم المعرفي في عقول المديرين في مجال العمل وعمل العقل بمستوى آخر لم يستغل سابقا .

**ب - سمات الحدس :** يتسم الحدس بالسمات الآتية (Agor,1988:2-5) :

- (1) يعد مجالاً خاصاً يمكن من خلاله حل المشاكل واتخاذ القرارات .
- (2) هو قدرة استثنائية لا تتاح الا لذوي المواهب.
- (3) يصل بشكل خاطف وسريع دون تفكير عقلائي مدروس .
- (4) مرتبط بالشعور و بالثقة العالية بالنفس.
- (5) يصعب التعبير عنه لفظيا .
- (6) يعتمد على مجموعة التعلم الأساسي والخبرة السابقة .
- (7) يكون مؤثرا .

**ج- أهمية الحدس :** تظهر أهمية الحدس لأنه حقيقة في الحياة ، فهو يحدث ويمكن أن يكون قوياً إذا استخدم بشكل صحيح ، وخطراً إذا لم يستخدم بشكل صحيح . والسؤال هو هل بالامكان تعلم الحدس ؟ والجواب :- نعم ، إذ يمكن تعليم الحدس للمدراء ليكون لديهم تصور كامل عن قوة الحدس ، ولاستخدامه بذكاء . ومن خلال تعلم الثقة بما يطلقه الصوت الداخلي للفرد ، فهذا الصوت يطلق معلومات متعلقة بالحقائق والانطباعات والمشاعر في آن واحد (Smith :2006 :1-6).

ويشير ( Kakkonen,2006:99 ) الى الواجه المتعددة للحدس وهي :

- أ- الابداع ( اعمل -كيف ) do-how
- ب-المعرفة ( معرفة - ماذا ) know-what
- ت-كيمياء العصب ( neuroscience )

ث-المهارات ( معرفة-كيف ) know –how

ج-الوعي (كن - كيف ) be – how

ح-الاتجاهات (الشعور - كيف) feel – how

كما يوضح (Khatri,2007:5-8) اهمية الحدس من خلال مجموعة مواصفات هي

أ- الحدس مناسب للقرارات الاستراتيجية غير الروتينية اكثر من القرارات اليومية.

ب- يستخدم الحدس في البيئة غير المستقرة أكثر من البيئة المستقرة

ت- الحدس هو جزء من كل القرارات .

و توصل الى ان 89% من المدراء يستخدمون الحدس في قرارات مهمة . و 50%

يؤكدون على استخدام الحدس في 50% من قراراتهم . و 22% يؤكدون انهم يستخدمون

الحدس في 75% من قراراتهم .

### 3- متى تظهر الحاجة للحدس ؟

تظهر الحاجة للحدس لدى القياديين وتكون مساعدته لهم في اتخاذ القرارات في الحالات الآتية

(Schultz,1994:36) (Dadlani,2007:1-3) (Robbins,2003 :138) :

(Plunkett,2002 :203)

أ- عند عدم وجود معلومات ، أو لا يوجد الوقت الكافي لجمع البيانات .

ب- وجود معلومات كثيرة أو بيانات متعارضة .

ت- توفر البيانات لعدة خيارات متعادلة .

ث- عندما يتطلب الموقف اتخاذ القرار حالا دون وجود وقت لتجمع البيانات

ج- عندما تكون رؤية الأمور ضبابية.

ح- عند الحاجة لتحديد رؤية جديدة للمنظمة .

خ- ملاحظة وتوظيف قدرات الأفراد في المنظمة

د- علاقات معقدة مثل (الاندماجات ، إعادة التنظيم ، وضع الاستراتيجيات).

ذ- في ظروف اللاتأكد التي تواجه المنظمة مثل (ضغط الوقت، الفشل في اتخاذ القرار

سيكون له عواقب مؤثرة ، وجود عدة بدائل).

ر- لا توجد سابقة لمثل هذا الظرف لاتخاذ القرار.

## 4 - طريقة الوصول إلى الحدس

تتميز الطريقة غير العلمية بأن الأحكام تعمل بطريقة حدسية ، وهذا يعني إصدار الأحكام بناء على ما يبدو صحيحا أو معقولا ، اذ لا تتبع في الحدس طريقة محددة لاتخاذ القرار بل أن معظم الاستنتاجات التي يتم الوصول إليها بهذه الطريقة تأتي نتيجة لإدراكنا أنها حقيقية . أن الحدس عملية ضرورية في حياتنا اليومية ولكنه لا يؤدي بالضرورة الى الوصول الى قرار أو استنتاج صحيح ، اذ بالحدس قد نصل الى أحكام تتفق أو لا تتفق مع ما هو حقيقي نظرا لتدخل النزاعات الذاتية (Shaughnessy,2006:2) وليكون الفرد أكثر حدسا عليه مواجهة الذات ومعرفة النفس وإيجاد طريقه للانطلاق روحيا ابعده من عاداته المحددة (Nation,2007:2) .

## 5- الاعتماد على الحدس

يمكن اعتماد الحدس في اتخاذ القرارات في الحالات الآتية (Dadlani,2007:1-3):

- أ- إذا كان الشخص خبيرا في حقل العمل
  - ب- إذا كان الفرد مرتبطا بالفكرة المعنية لمدة طويلة .  
وتوضح ( العزاوي، 2008 : 47 ) أن :
  - أ- الحدس من ابرز مقومات صناعة القرار ممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي ويتيح لهم توقع المشكلات قبل حدوثها .
  - ب- يبعد الحدس القادة عن أي نوع من أنواع القلق ويمكنهم من بناء استراتيجيات رصينة في أجواء قائمة على التعاون بينهم وبين رؤوسهم ، لان الحدس يتيح لهم فهم اتجاهات المستقبل .
  - ت- أن بسط الأفكار الحدسية والافتراضات امام قادة ذوي خلفيات وثقافات ومهارات متنوعة يتيح لهم رؤية الحقائق والأفكار من زوايا مختلفة والكشف عن مشكلات الأعمال قبل وقوعها وإجراء التغييرات السريعة على استراتيجيات الأعمال بأقل مستوى من المخاطرة .
- ثانيا : القرارات الاستراتيجية ونماذجها :

1- مفهوم القرار الاستراتيجي وسماته:

أ- مفهوم القرار الاستراتيجي :

طرحت الادبيات المتخصصة مفهوم القرار الاستراتيجي بأنه:- يتخذ تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات وغالباً بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل ، فهو بذلك يشير الى البديل المختار الذي يؤثر على العوامل التي تحسم نجاح ستراتيجية المنظمة ويؤثر في مستقبلها في الامد البعيد. كما ان صناعة القرار عملية مرتبطة بوجود مشكلة تتطلب ايجاد حلاً لها من خلال النظر اليها بصورة واسعة وتحليلها مع العوامل ذات العلاقة بها ، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرارات بشكل ديناميكي.(Rodriguez, 2006:13).

### ب- سمات القرار الاستراتيجي:

تتسم القرارات الاستراتيجية بالسمات الآتية (Johnson & Scholes , 1997:2):

- 1) بكونها ذا توجه طويل الامد.
- 2) تساعد في تحقيق مزايا للمنظمة .
- 3) تهتم بمدى (مجال) أنشطة المنظمة ، فهل تتحدد المنظمة بنشاط واحد ام عدة أنشطة .
- 4) تعمل على تجانس أنشطة المنظمة مع البيئة التي تعمل بها .
- 5) تساعد في توسيع موارد المنظمة وامكاناتها لخلق الفرص .
- 6) لها دور في كسب موارد للمنظمة .
- 7) تؤثر في القرارات التشغيلية لاعداد سلسلة من القرارات السهلة .
- 8) لا تتأثر بالقوى البيئية فقط ، بل ايضا بقيم وتوقعات الذين لديهم القوة في المنظمة .

### 2- النماذج الشخصية لاتخاذ القرار:

ليس لكل المديرين منهج واحد لاتخاذ القرارات، فمعظمهم لديه ميل لأحد المناهج الآتية

-(Plunkett,2002 : 209)-:

أ- **أنموذج القرارات العقلانية الرشيدة ( Rational /Logical decision model )**  
 يتم التركيز على الحقائق والمنطق وتقليل الحكم الحدسي . يحاول المدير الذي يعتمد هذا الأسلوب فحص المشكلة بشكل متسلسل ويركز على خطوات اتخاذ القرار وأدوات القرارات مثل شجرة القرار والبحوث وتحليل الأحداث السابقة .

ب- **أنموذج التحليل الحدسي ( Intuitive decision model )**

يفضل بعض المديرين تجنب التحليل الإحصائي والخطوات المنطقية في اتخاذ القرار ، لذلك ينصب اهتمامهم على مشاعرهم وحسهم على المشكلة المطروحة وايجاد الحل لها .

### ت- أنموذج الإعداد المسبق ( Predisposed decision model )

يعتمد هذا النموذج من قبل المدير الذي يركز على حل معين ثم يجمع المعلومات لدعم قراره. إذ يميل المدير الى التأثير بالقرار النهائي من خلال تفضيله بعض البدائل دون الأخرى ، وهذا يعني انه يستطيع أن يعرف قيمة البديل المختار مسبقا .

من خلال ماتقدم يرى الباحثان ان افضل نموذج لاتخاذ القرار هو النموذج الذي يكون مبنيا على الحدس القائم على التجربة والخبرة السابقة ممزوجاً بخطوات القرار العقلاني الرشيد .

**3- خطوات اتخاذ القرار الحدسي:** يجعل الحدس عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة وخاصة في ظروف غير معيارية وغير ملائمة . ولتحقيق ذلك يجب إتباع عدة خطوات وهي (Maxwell,2003 :2 ) :

- أ- ضرورة كتابة الحالة وليس التفكير فيها فقط .
- ب- تحديد عدة خيارات بوضع قائمة بها .
- ت- النظر للموضوع نظرة شمولية .
- ث- استعراض تسلسل الخيارات عقليا وحذف تلك التي يعتقد أنها ذات توجه خاطيء.
- ج- عند الوصول الى الخيارات النهائية تتم موازنتها وبالإمكان استشارة الآخرين للوصول الى الجوانب الايجابية والسلبية لكل خيار .
- ح- الاستعانة بالصوت الداخلي للفرد على الدافع لاتخاذ هذا الخيار دون الآخر ، وهل يعد هو الخيار الأفضل للآخرين ؟ وهل سيشعر متخذ القرار بالراحة عند اتخاذه لهذا القرار؟
- خ- اتخاذ القرار بدون تردد .
- د- التمسك بالقرار ، اذ في هذه المرحلة تم اتخاذ القرار ، وتم طرح الأسئلة ، والان هو وقت التنفيذ وليس التساؤل عن القرار المتخذ .

اما ( Kakkonen , 2006: 27 ) فقد قارن بين عدة انماط لاتخاذ القرارات ، وقد قسم خطوات اتخاذ القرارات الى ثمانية أجزاء هي : (الملاحظة ، تمييز المشكلة ، وضع الاهداف ، فهم المشكلة ، تعريف البدائل ، التنفيذ و المتابعة )، وقد وجد ان الحدس يظهر في مرحلة الملاحظة وتستخدم في تمييز المشكلة ورؤية الفرص ولكنه لا يستخدم للاختيار بين البدائل .

ويتفق الباحثان مع ( Robbins, 2003 :137 ) الذي يشير الى ان القرار الحدسي هو عملية لا إرادية ناجمة عن خبرة التركيز، وليس من الضروري أن تكون مستقلة عن التحليل المنطقي بل أنهما يكملان بعضهما البعض.

### المبحث الثالث

#### عرض نتائج البحث الميداني واختبار فرضياته

اولا :وصف استجابات افراد العينة لمتغيرات البحث : سيتم في هذه الفقرة وصف مستوى اجابات افراد العينة ومناقشتها من خلال الاوساط المرجحة والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لل فقرات . وكما موضح في الجدول (2)، اذ يبين من معطياته جملة من النتائج يمكن تصنيفها وتحليلها بالآتي:-

1- نتائج متغير الحدس على المستوى الكلي : بالامكان ملاحظة تقارب قيمة الوسط المرجح العام للكليات الثلاثة المبحوثة لمتغير الحدس، اذ بلغت (3.57) لكلية الادارة والاقتصاد / بغداد و (3.4) لكلية الادارة والاقتصاد / مستنصرية ، و (3.71) لكلية التقنية الادارية /بغداد وهي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.9 ، 1.39 ، 0.64 ) على التوالي . مما يؤكد ان افراد العينة متفقون عموما على فقرات هذا المتغير ويوظفون الحدس في قراراتهم .

#### 2- نتائج متغير الحدس على مستوى الفقرات :

أ- في الفقرة (1) نجد ان الاوساط المرجحة للكليات المبحوثة اعلى من الوسط الفرضي ولكن كلية الادارة والاقتصاد / مستنصرية كانت الاعلى في الانحراف المعياري والبالغ (1.56) و اقل وزن مئوي (65) ، وهذا يفسر بان العينة المبحوثة في كلية الادارة والاقتصاد /بغداد والكليات التقنية يعتمدون الحدس عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرارات فورية، وهذا يتطابق مع ما جاء في الجانب النظري .

ب- وتأتي الفقرة (2) لتدعم الفقرة الاولى من إذ الاوساط المرجحة الاعلى من الوسط الفرضي لكل من كلية الادارة والاقتصاد / بغداد البالغ (3.64) والكليات التقنية (4) من خلال توظيف الشعور لديهم في حل المشكلات التي تواجههم اثناء العمل ، اذ يعد الشعور هو احد مرادفات الحدس في حل المشكلة .



ت- في الفقرة (3) نجد أن اعلى وسط حسابي لكلية الادارة والاقتصاد /بغداد (4.38) وبانحراف معياري (0.48) ووزن مؤوي (87.5) ، وتشير تلك النتائج الى وجود ميل داخلي للحدس لدى اعضاءها .

ث - وفي الفقرة(4) حصلت الكلية التقنية الادارية على اعلى وسط حسابي (4.57) وبانحراف معياري (0.49) ووزن مؤوي (91.34)، اذ تؤكد تلك النتيجة الى استفادة العينة من الخبرات السابقة وتوظيفها في اظهار الحدس عند اتخاذ القرارات وهذا يتطابق مع ما ورد في الجانب النظري من اهمية الخبرات السابقة في تشكيل الحدس .

ج - وجاءت الفقرتان (5 و 6) لتوضح مدى توظيف العصف الذهني والثقة بالنفس في اتخاذ القرارات باوساط حسابية مرجحة اعلى من الوسط الفرضي (3) وحصلت الكلية التقنية على اعلى وسط للفقرتين وهو (4.14) ويفسر ذلك بأن اعضاء مجالس الكليات المبحوثة يوظفون هاتين الناحيتين ولكن بنسب متفاوتة كانت اعلى نسبة للكلية التقنية الادارية.

ح - اما الفقرة (7) فظهر التناقض مع الجانب النظري من خلال كلية الادارة والاقتصاد /المستنصرية (لدي القدرة على حل المشكلات دون الحاجة للتفكير الطويل) اذ حصلت الفقرة على وسط حسابي (2.75) وهو اقل من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.56) ووزن مؤوي (55%) اذ يوضح الجانب النظري ان الحدس يظهر للموقف الذي يتطلب اتخاذ القرارات السريعة .

خ- اما الفقرات (8، 13.16) فقد كانت اقيام الاوساط المرجحة اعلى في كلية الادارة والاقتصاد /بغداد وقد بلغت (3.38، 3.88، 3.76) وفي الكليات الثلاثة هي اعلى من الوسط الفرضي .

د - اما الفقرات ( 9، 10، 11، 14) والتي كان الهدف منها التأكد من ثقة المبحوثين بحدسهم لتخيل المشكلة واستشعار تفاصيلها وامكانية توظيف الحدس في حالة التعامل مع المجهول والمشاكل المعقدة والتنبؤ بالمستقبل وظروف اللاتأكد، فقد جاءت النتائج قريبة من الوسط الفرضي للكليات المبحوثة ولكن بنسبة اعلى لدى الكلية التقنية الادارية .

ذ- اما بالنسبة لفقرة (12) فقد بلغت قيمة الوسط المرجح لكلية الادارة والاقتصاد /المستنصرية (3.38) وهو اعلى من الوسط الفرضي .

ر - وفي الفقرة (15) (اعتمد الحدس عندما لا تتوفر لدي معلومات كافية) فأعلى وسط حسابي مرجح ظهر لدى كلية الادارة والاقتصاد / مستتصية (4.13) وبوزن مئوي (82.7) وهي نسبة مرتفعة تشير الى ظهور الحدس في حالة عدم توفر المعلومات وهذا يتطابق مع ما جاء في الجانب النظري .

ز - اما بالنسبة للفقرة (17) ( اعتمد الحدس عندما لا يتفق رأيي مع رأي الاخرين ) فنجد ان الكلية التقنية الادارية قد حصلت على أقل وسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.03) ووزن مئوي (54.29). ان انخفاض الوسط الحسابي يحتسب لمجلس الكلية وهو جانب ايجابي هنا ، اذ ان من خطوات اتخاذ القرار الحدسي وحسب (Maxwell,2003)المهم استشارة الاخرين للوصول الى الجوانب الايجابية والسلبية لكل خيار .

س - وجاءت الفقرات (18 , 19 ، 22 ، 23) لبيان مدى ادراك العينة المبحوثة لشعورهم الحدسي واوقات ظهوره عند عدم توفر الوقت الكافي او لا توجد حالات مشابهة في الماضي لاعتماد الخبرة ، او المشاكل غير المتوقعة او تصور سيناريو الموقف . وقد جاءت الاوساط الحسابية متقاربة واعلى من الوسط الفرضي ، اي ان العينة توظف الحدس في هذه الحالات بنسب مقبولة ولكنها ليست عالية .

ش - اما الفقرتين (20، 21) فقد حصلت كلية الادارة والاقتصاد / بغداد على اوطأ وسط حسابي وهما (2.88، 2.63) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.17، 1.22) ووزن مئوي (57.5، 52.5) وهذا يتناقض مع ما جاء في الجانب النظري من ان الحاجة للحدس تظهر عندما يتطلب الموقف اتخاذ القرارات حالا .

الجدول (2) الأوساط المرجحة والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لاستجابات العينة لمتغير الحدس

الوزن المئوي			الانحرافات المعيارية			الوسط الحسابي المرجح			الفقرات
تقنية	م	ب	تقنية	م	ب	التقنية الادارية	ادارة مستتصية	ادارة بغداد	( 1 ) الحدس
74.29	65	77.5	0.88	1.56	0.78	3.71	3.25	3.88	1- اعتمد على حدسي عندما يتطلب

									الموقف اتخاذ قرارات فورية .
80	70	72.5	0	1.66	0.7	4	3.5	3.64	2- يتعلی الشعور تجاه الموقف الى حقیقة تساعدني في حل المشكلة .
82.86	65	<u>87.5</u>	0.64	1.3	0.48	4.14	3.35	4.38	3- يتأبني شعور داخلي عن ما الذي يجب عمله عند الحاجة لاتخاذ قرار .
<u>91.43</u>	77	75	0.49	1.69	0.83	4.57	3.88	3.75	4- استقيدي من خبراتي السابقة في الحس .
82.86	62.5	72.5	0.35	1.69	0.99	4.14	3.13	3.64	5- استخدم العصف الذهني لتحفيز الحس
82.86	67.5	60	0.35	1.65	1.12	4.14	3.38	3	6- تدفني ثقتي بنفسي الى اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمستقبل دون قلق .
68.57	<u>55</u>	62.5	0.49	1.56	1.17	3.43	2.75	3.13	7- لدي القدرة على حل المشكلات دون الحاجة للتفكير الطويل .
65.71	62.5	67.50	0.88	1.54	0.7	3.29	3.13	3.38	8- اثق بحدسي عند اختلافه عن الحقائق .
74.29	62.5	70	0.88	1.36	1	3.71	3.13	3.5	9- لدي القدرة على التخيل تساعدني في الحس .
82.86	67.5	60	0.64	1.49	1.12	4.14	3.38	3	10- لدي القدرة على حدس التفاصيل المحيطة بالمشكلة .
80	62.5	60	0	1.54	1.12	4	3.13	3	11- لدي القدرة على الحدس في التنبؤ .
60	67.5	60	0.76	1.32	0.87	3	3.38	3	12- لدي حدس

									عند التعامل مع المجهول .
77.14	67.5	77.5	0.35	1.32	0.33	3.86	3.38	3.88	13-لدي حدس على ايجاد الحلول للمشاكل المعقدة.
71.43	67.5	67.5	0.49	1.32	0.7	3.57	3.38	3.38	14- اعتمد على الحدس لاستشراف المستقبل.
71.43	<u>82.5</u>	75	0.90	1.05	0.83	3.57	4.13	3.75	15- اعتمد على الحدس عندما لا تتوفر لدي معلومات كافية .
74.29	70	75	0.88	1.22	0.43	3.71	3.5	3.76	16- اعتمد على الحدس عندما تواجهني ظروف اللاتأكد.
<u>54.29</u>	65	67.5	1.03	1.39	0.7	2.71	3.25	3.38	17- اعتمد على الحدس عندما لا يتفق رأبي مع رأي الآخرين
68.57	65	72.5	0.73	1.48	1.11	3.43	3.25	3.63	18- اعتمد على الحدس عندما يكون الوقت ضيقاً لإتخاذ القرار المناسب.
71.43	67.2	67.5	0.73	1.32	0.99	3.57	3.38	3.38	19- اعتمد على الحدس عندما لا تتوفر حالات مشابهة في الماضي .
68.57	77.5	57.5	0.90	1.17	1.17	3.43	3.88	2.88	20- اعتمد على الحدس في تقديم حلول للمشاكل غير المتوقعة.
74.29	60	<u>52.5</u>	1.03	1.58	1.22	3.71	3	2.63	21- اعتمد على الحدس عندما يتطلب الموقف إتخاذ القرارات حالاً.

77.14	77.5	70	0.64	1.17	0.87	3.86	3.88	3.5	22-أعلم إن الحدس يأتيني بحلول خارج البحث المنطقي للمشكلة.
71.43	77.5	62.5	0.73	0.78	0.78	3.57	3.88	3.13	23- امتلك القدرة على تصور سيناريو الموقف.
74.2	68	71.4	0.64	1.39	0.9	3.71	3.4	3.57	الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي العام .

### 3- نتائج متغير القرار الاستراتيجي على المستوى الكلي: لوضوح هذا المتغير لدى العينة

المبحوثة اكثر من متغير الحدس فقد ادى هذا الى ارتفاع الاوساط الحسابية المرجحة والاوزان المئوية كما هو مبين في الجدول (3) . اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح العام لكل من كلية الادارة والاقتصاد /بغداد و كلية الادارة والاقتصاد/ مستتصرية والكلية التقني الادارية /بغداد ( 3.78 و 4.09 و 4.06 ) على التوالي وبانحراف معياري ( 0.48 و 1.05 و 0.49 ) على التوالي والوزن المئوي (75.6 و 81.8 و 81.2) وهذا مؤشر على اتفاق متقارب للكليات المبحوثة على فقرات هذا المتغير وعلى الرؤية الاستراتيجية الواضحة لديهم. ويدعم هذا استجابات العينة للفقرات .

### 4- نتائج متغير القرار الاستراتيجي على مستوى الفقرات :

- أ- في الفقرة (1) حصلت الكليات الثلاثة المبحوثة على اعلى الاوساط الحسابية وهي (4.25، 4.25، 4.71) على التوالي وبانحراف معياري (0.43، 1.09، 0.45) على التوالي وبوزن مئوي (85، 85، 94.29) على التوالي وهذا يؤكد على الرؤية الاستراتيجية والاهتمام بتوحيد الجهود لادارة الكليات لدى اعضاء مجالسها.
- ب- اما الفقرات ( 2 و 3 و 4 و 5 ) فان اوساطها الحسابية العالية جاءت لتؤكد مطابقتها مع الجانب النظري ووضوح سمات القرارات الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة .
- ت- اما اقل وسط حسابي فظهر في كلية الادارة والاقتصاد / بغداد في الفقرة (6) ( يعتمد قراره على ادوات التحليل الاستراتيجي) بوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.78) ووزن مئوي (57%) ، وهذا قد يعزى الى زيادة الجانب الحدسي لديهم مقارنة

باتباع خطوات القرارات الرشيدة او العقلانية . او قد يعزى الى عدم وضوح ادوات التحليل الاستراتيجي للمشكلة المطروحة .

ث- وجاءت الفقرات (7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11) لتؤكد جانب الخبرة العملية لدى العينة من خلال الاوساط الحسابية التي كانت اعلى من الوسط الفرضي في الكليات الثلاثة المبحوثة ، وهذا يتفق مع ما جاء في الجانب النظري من ان القرارات الاستراتيجية تضمن درجة عالية من المخاطرة والالتأكد وتوفر القدرة لدى اعضاء مجلس الكلية في توفير قرارات بديلة لمواجهة الازمة ، فضلاً عن ، اتفاق افراد عينة البحث على اعتماد المناورة بين الخيارات الاستراتيجية لتحقيق التميز ، وهذا يتطابق مع ما جاء في دراسة (kakkonen,2006) ان الحدس لا يستخدم للاختيار بين البدائل بل يستخدم لرؤية الفرص الموجودة في البدائل .

### الجدول (3)

الايوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية لاستجابات العينة لمتغير القرار الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح			الانحرافات المعيارية			الوزن المئوي		
		ادارة بغداد	ادارة م	التقنية الادارية	ب	م	تقنية	ب	م	تقنية
1	تنسيق قراراتي الإستراتيجية من المصالح العليا للمنظمة التي أعمل فيها	4.25	4.25	4.71	0.43	1.09	0.45	85	85	85
2	يساهم قراراي الإستراتيجي في دعم الإمكانيات المادية للمنظمة.	4.25	4	4.29	0.43	1.12	0.70	80	85	85.7
3	أبحث عن الفرص الجديدة لإختيار بدائل أفضل لمواجهة المستقبل.	4.13	4	4.29	0.33	1.12	0.45	80	82.5	85.7
4	أمتلك القدرة على إتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة.	3.63	4	4.43	1.11	1.32	0.49	80	72.5	88.6
5	أمتلك القدرة على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	3.63	4.38	4.25	0.48	0.70	0.45	87.5	72.5	85.7
6	يعتمد قراراي الإستراتيجي على أدوات التحليل الإستراتيجي.	2.88	4.38	3.71	0.78	0.70	0.45	87.5	57	74.29
7	أدرك بوضوح الخيارات المتاحة قبل الشروع بخطة العمل.	4	4.25	3.71	0	0.83	0.45	85	80	74.29
8	أسعى لإعتماد قرارات بديلة عند مواجهة الأزمة.	4	4.5	4.14	0	0.50	0.35	90	80	82.86
9	أمتلك القدرة على إستخدام موارد المنظمة للحصول على المكاسب.	3.25	3.38	3.71	0.97	1.87	0.45	67.5	65	74.29
10	أعتمد المناورة بين الخيارات الإستراتيجية لتحقيق التميز.	3.5	4.38	3.86	0.5	0.70	0.64	87.5	70	77.14

71.43	70	82.5	0.49	1.50	0.33	3.57	3.5	4.13	غالباً ما يهذيبي الحدس لقرارات إستراتيجية.	1
81.2	81.8	75.6	0.45	1.05	0.48	4.06	4.09	3.78	الوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي العام	1 2

**ثانياً :** علاقة الارتباط بين الحدس والقرارات الاستراتيجية: لغرض اختبار صحة الفرضية الاولى من فرضيات البحث والتي مفادها ( توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحدس والقرارات الاستراتيجية ) ، تم استخدام اختبار ( t ) ، وبعد اجراء المعالجات الاحصائية تم التوصل للنتائج المبينة في الجدول ( 4 ) .

الجدول ( 4 ) العلاقة الارتباطية بين الحدس والقرارات الاستراتيجية

قيمة P	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	القرارات الاستراتيجية	الحدس
0.001	0.05 0.01	21	1.721 2.518	3.834	0.889	

يتضح من نتائج الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين الحدس والقرارات الاستراتيجية في الكليات المبحوثة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.889 ) وهي دالة معنوية عند المستويين ( 0.05 ، 0.01 ) وبدرجة حرية ( 21 ) ، وان ما يدعم علاقة الارتباط هي قيمة ( t ) المحسوبة والبالغة ( 3.834 ) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 1.721 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) و ( 2.518 ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) . وهذا يعني اعتماد عينة البحث على الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . وفي ضوء النتائج المستحصل عليها يمكن قبول الفرضية الاولى .

**ثالثاً :** اختبار تأثير الحدس في القرارات الاستراتيجية: لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مفادها ( هناك تأثير ذا دلالة معنوية للحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ) ، تم استخدام اختبار ( f ) ويوضح الجدول ( 5 ) نتائج تحليل التأثير .

الجدول ( 5 ) تأثير الحدس في القرارات الاستراتيجية

قيمة P	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة ( f ) الجدولية	قيمة ( f ) المحسوبة	معامل التحديد ( R )	مربع الوسط	مجموع المربعات
0.000	0.05 0.01	1 21	4.324 8.016	78.922	79%	14.217 0.180	14.217 3.783

يتضح من نتائج الجدول (5) ان الحدس حقق تأثيراً قوياً في القرارات الاستراتيجية وهذا ما تؤشره قيمة ( f ) المحسوبة وبالبالغة ( 78.922 ) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 4.324 ) ، ( 8.016 ) وللمستويين ( 0.05 ) ، ( 0.01 ) على التوالي ، وان نسبة ما يحدثه الحدس من تأثير في القرارات الاستراتيجية هي ( 79% ) اما النسبة المتبقية فانها تعزى الى عوامل اخرى . وبناء على ما تقدم تحققت صحة الفرضية الثانية للبحث .

#### رابعا : تحري الفروق في استجابات العينة بحسب الكليات المبحوثة

بغية تحقيق الفرضية الثالثة والتي مفادها ( توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة لتحديد دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب الكليات المبحوثة ) ، تم استخدام اختبار ( t ) لايجاد معنوية الفروق بعد اجراء المعالجات الاحصائية حصلنا على النتائج المبينة في الجدول ( 6 ) .

الجدول (6) قيم (t) المحسوبة والجدولية بحسب الكليات المبحوثة

الكلية	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
الادارة والاقتصاد / مستنصرية و الكلية التقنية الادارية /بغداد	0.51	2.160 2.145
الادارة والاقتصاد / مستنصرية و كلية الادارة والاقتصاد / بغداد	0.272	
الكلية التقنية الادارية /بغداد و كلية الادارة والاقتصاد / بغداد	0.323	

يتضح من نتائج الجدول أنف الذكر ، عدم وجود فروقاً ذات دلالة معنوية بين استجابات افراد عينة البحث بحسب الكليات ، وذلك لان جميع اقيام (t) المحسوبة البالغة ( 0.51 ، 0.272 ، 0.323 ) هي اقل من قيمة ( t ) الجدولية البالغة ( 2.145 ، 2.160 ) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) وبدرجة حرية ( 0.025 ) ، وهذا يعني ان افراد العينة متفقون في استجاباتهم وقد يعزى السبب وراء ذلك الى تجانس المستوى الثقافي بينهم، فضلاً عن، تشابه سياقات العمل وتعرضهم للظروف نفسها .



وفي ضوء النتائج المستحصل عليها يمكن القول ان الفرضية الثالثة من فرضيات البحث قد رفضت بالكامل وتقبل فرضية العدم بديلاً عنها ، وكما يأتي:-

(عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة البحث لتحديد دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب الكليات ).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

1- يعد الحدس من ابرز القدرات والمقومات التي يتمتع بها صناع القرارات الاستراتيجية لأنه يتيح لهم فهم اتجاهات المستقبل.

2- تبين من نتائج تحليل اجابات عينة البحث (رؤساء واعضاء مجالس الكليات الثلاثة المبحوثة) الى ان هناك اهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية في مجال العمل، اذ ان اغلب عينة البحث لديها خبرة عملية اكثر من (30) سنة مما يوفر لها فرصاً لتكوين تصورات شمولية في مواجهة المشكلات وايجاد الحلول لها.

3- اظهرت نتائج اقيام الاوساط المرجحة العامة لاجابات العينة في الكليات الثلاثة المبحوثة لكل من متغيري الحدس والقرارات الاستراتيجية اعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد ذلك على توافق افراد العينة عموماً على فقرات هذين المتغيرين.

4- اوضحت نتائج الاختبار الاحصائي (t) بشأن متغيري الحدس والقرارات الاستراتيجية الى وجود علاقة ايجابية وقوية بينهما، اذ بلغ معامل الارتباط (0.889).

5- تبين من نتائج الاختبار (f) الى ان الحدس يؤثر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ونسبة ما يحدثه من تأثير بلغت ( 79% ) مما تشير تلك النتيجة الى ان الحدس يقلل من الاجراءات المنطقية ، وهذا بالتالي يقلل من مدة اتخاذ القرار .

6- اوضحت نتائج اختبار (t) بشأن التحري عن الفروق في استجابات العينة لمتغيري البحث الى عدم وجود فروق معنوية في استجابات لتحديد دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحسب الكليات المبحوثة.

### ثانيا: التوصيات

- 1- اضافة مواد دراسية تتعلق بالحدس في اتخاذ القرارات لطلبة التخصصات الادارية ، وذلك لزيادة معرفة الطالب في الفرصة المتوفرة لديه لاتخاذ القرارات في حالة اللاتأكد والازمات ، وماهية الشعور الحدسي وتجسيه مع القرارات الرشيدة .
- 2- التأكيد على مشاركة اعضاء مجالس الكليات في البرامج التدريبية والتطويرية والندوات لتنمية المهارات والقدرات الحدسية للارتقاء بمستوى قدراتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- 3- اجراء دراسات مكثفة على هذه الظاهرة لتحسين نوعية القرارات وبالتالي تحسين الاداء المنظمي .
- 4- اجراء دراسات بخصوص توظيف الحدس في اتخاذ القرارات في القطاع الصناعي .

### المصادر

### المصادر العربية

#### • الكتب

-خياط،يوسف:لسان العرب المحيط للعلاقة ابن متطور،ج1 درا لسان العرب،بيروت،لبنان،لا توجد السنة.

#### • الأطاريح

-العزاوي،بشرى هاشم: أثر المواءمة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي،أطروحة دكتوراه إدارة عامة / كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد 2008.

#### • الإنترنت

1- الربيعي ، لقاء ، الحدس ، صحيفة العدالة العراقية ، 2009 .  
www. Aladalanews.net

2- العاني ، ياسر،الذكاء العاطفي،ملخص كتاب <http://www.maharty.net>

### المصادر الأجنبية

## (1) الكتب

1. Plunkett, warren R. and Attener, Raymend , management, 7<sup>th</sup> edition. South-western . 2002.
- 2) Schultz, Ron , How intuition can revolutionize decision making , Harper business, new york.1994.
- 3) Mechrens,W.A.,& Lehmann,L., "Measurements and Evaluation in Educationand Psychology", Holt Rinchart & Winston, New York,1984.
- 4) Raheef,Ali, "Investment in Education Acase Study of Factors Affecting The efficiency of Educational Activities in Higher Education in Iraq",1986.

## (2) الإنترنت

1. Agor, Weston H. "Intuitive management " printic-Hall.Englewood cliffs. new jersey .1988
2. Andersen, Jon A arum "Intuition in managers Journal of managerial psychology", volume 15 No.1 2000 PP 46.63, emerald Group publishing limited.
3. Casto, michelle." What is intuition and How do I use it". 2004 [www.businessknowhow.com](http://www.businessknowhow.com).[www.triarchypress.co.uk](http://www.triarchypress.co.uk)
4. Dadlani, sandeep." Intuition vs analytic" 2007.[www.infosysblogs.com](http://www.infosysblogs.com)
5. Familoni,olajumoke," intuition in the decision making process of leaders and managers". International management review.2004
6. Field, Ashley floyed "A study of intuition in decision making using organizational Engineering methodology" Journal of organizational engineering volume 2 no 3, 2001( PhD thesis).
7. Fox,Janice Langan .Debbie Anne. Shirley." the nature and measurement of Intuition",creativity research Journal volume 15 Issue2, 2003 .
8. Harteis, Christian." Does intuition influence the accuracy of forecasts on stock market"? 2006.  
Vetnet: European research net work
9. Khatri, Naresh and NG, H Alvin,"Role of intuition in strategic decision making". 2007.

10. kakkonen,Marja,"Intuition and entrepreneurs" .university of jyvaskyla.2006.www.evk.ut.ce
11. Maxwell". Pittsburg Business times. 2003.[www.bizjournals.com](http://www.bizjournals.com)
12. Nation, Jan." the way of Intuidion"2007. [www.intuitive-connections.net](http://www.intuitive-connections.net)
13. Ritchie, William J. Kolodiwsky, Robertw. Eastwood, Karen." Does executive intuition mater? An empirical analysis of its, relationship with non profit organization Financial performance. Non profit and voluntary sector". Quarterly vol. 36 No 1. 2007.
14. Robbins, Stephen 2003, san design state university.
15. Robinson, Anne Durrum 1997 Intuition: [www.Io.com/stellar](http://www.Io.com/stellar).
16. Rodriguez, carlos Alberto.2006, the pros and cons of business intuition in strategic decision making. Master thesis in business administration.
- 17.Shaughnessy, J and zechmeiter, E research methods in sychology,2006.
- 18-Smith,Eugene,"instuition,neuroscience,decision aking".2006.http://209.85/search